

## Evidensbasert ledelse i politiet

En undersøkelse av forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid, og hva som kan være til hinder for dette i et ledelsesperspektiv.

KNUT AUREBEKK

VEILEDER  
Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2018**  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et 3,5 år langt studie inne ledelse på fakultet for samfunnsvitenskap ved Universitetet i Agder.

Det har vært en krevende men lærerik reise. Å skulle sjonglere familie og studier med en krevende lederjobb har medført harde prioriteringer, og noe dårlig samvittighet. Takk til både samboer, barn og ansatte som har vist forståelse for disse prioriteringer.

Det har vært et bevisst valg å ta en lederutdanning utenfor egen etat. Dette har gitt et nytt perspektiv på ledelse i offentlig sektor som er nyttig å ta med seg inn i mitt virke som leder i politiet. Takk til veileder, professor Morten Øgård ved Universitetet i Agder, som har utfordret meg på etablert tankegodt, og elegant løftet troen min på at dette prosjektet blir bra. Takk også til Professor Cathrine Filstad ved Politihøgskolen og Carl Erik Bergwitz-Larsen fra Politidirektoratet for råd og veiledning i deler av dette prosjektet.

Jeg vil også takke min arbeidsgiver Agder politidistrikt som ser verdien i kompetanseheving blant egne ledere. Og som både økonomisk og materielt har lagt til rette for at dette prosjektet i det hele tatt har vært mulig.

Kristiansand, 10. juni 2018

Knut Aurebekk

## Innhold

Forord .....	2
1 Tema og problemstilling .....	8
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	8
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Oppgavens relevans og struktur.....	11
2 Etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid.....	12
2.1 Evidensbasert ledelse .....	12
2.2 Fra evidensbasert ledelse til kunnskapsbasert politiarbeid .....	14
2.3 Forebyggende virksomhet.....	14
2.4 Etterretning .....	15
2.5 Proaktiv og reaktiv politiinnsats .....	15
2.6 Kunnskapsbasert politiarbeid.....	16
3 Teoretisk tilnærming .....	20
3.1 Den strukturelle rammen. ....	20
3.1.1 Innledning.....	20
3.1.2 Styringsverktøy .....	22
3.1.3 Politiets Styringsverktøy (PSV) .....	22
3.1.4 Strategier og mål .....	23
3.1.5 Resultatstyring og utfordringer .....	24
3.1.6 Strukturell utforming.....	25
3.1.7 Hypotese.....	27
3.2 Human Resource - rammen.....	27
3.2.1 Innledning.....	27
3.2.2 Seks human Resource strategier .....	27
3.2.3 Tillitsbasert ledelse.....	28
3.2.4 Fra kunnskap til kompetanse .....	29
3.2.5 Lederstil .....	29
3.2.6 Hypotese.....	30
3.3 Den politiske rammen .....	30
3.3.1 Innledning.....	30

3.3.2 Reformretninger .....	31
3.3.3 Alternative reformretninger .....	32
3.3.4 Konflikter og makt .....	34
3.3.5 Hypotese.....	34
3.4 Den symbolske rammen.....	35
3.4.1 Innledning.....	35
3.4.2 Atferd.....	35
3.4.3 Organisasjonskultur.....	36
3.4.4 Endring av organisasjonskultur .....	38
3.4.5 Hypotese.....	39
3.5 Oppsummering teoretisk tilnærming.....	39
3.5.1 Hypotesestruktur:.....	41
4 Metode .....	42
4.1 Innledning.....	42
4.2 Forskningsdesign: .....	42
4.2.1 Ontologi, epistemologi og metode.....	42
4.2.2 Positivistisk og fortolkningsbasert tilnærming .....	42
4.2.3 Metodetilnærming .....	43
4.3 Valg av metode.....	44
4.3.1 Datainnsamlingsmetode.....	44
4.3.2 Valg av intervjumetode .....	45
4.3.3 Intervjuguide .....	46
4.3.4 Utvalg av enheter .....	46
4.3.5 Gjennomføring av intervju .....	47
4.4 Analyseprosessen .....	48
4.5 Undersøkelsens kvalitet .....	49
4.5.1 Nærhet og distanse .....	49
4.5.2 Validitet .....	50
4.5.3 Reliabilitet.....	50
4.5.4 Etikk .....	51
5 Forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid .....	52
5.1 Innledning.....	52
5.2 Hva legger de i begrepet .....	54
5.2.1 Det vi alltid har drevet med.....	54

5.2.2	Prioritering og organisering.....	55
5.2.3	Mangelvare.....	55
5.2.4	Gjør det de har mest lyst til.....	55
5.2.5	Sentrale funn.....	56
5.3	Hvor langt er de kommet.....	56
5.3.1	Hendelsesstyrt fremfor kunnskapsstyrt.....	57
5.3.2	Mye å hente.....	57
5.3.3	Etterretningsstyrt.....	58
5.3.4	Skeptikeren.....	58
5.3.5	Noen sentrale funn.....	59
5.4	Har de fått opplæring.....	59
5.4.1	Oppdragsavhengig utdanning.....	59
5.4.2	Nyutdannet kompetanse.....	60
5.4.3	Noen sentrale funn.....	60
5.5	Hvor henter dere kunnskapen fra.....	61
5.5.1	Erfarings basert kunnskap.....	61
5.5.2	Ekstern kunnskap.....	62
5.5.3	Vitenskapelig fundert kunnskap.....	62
5.5.4	Noen sentral funn.....	62
5.6	Hva er drivkreftene.....	63
5.6.1	Ledere.....	63
5.6.2	Ansatte.....	63
5.6.3	Noen sentrale funn.....	64
5.7	Er det en strategiplan for realisering.....	64
5.7.1	Strategisk målstyring.....	64
5.7.2	Eksempel – etterretningsbasert politiarbeid.....	65
5.7.3	Noen sentrale funn.....	65
5.8	Etterretning.....	66
5.8.1	En styrt prosess.....	66
5.8.2	Beslutningsstøtte.....	66
5.8.3	Noen sentrale funn.....	67
5.9	Proaktiv og reaktiv politiinnsats.....	67
5.9.1	Handlingsrommet.....	67
5.9.2	I forkant.....	68

5.9.3 Resultatmåling.....	68
5.9.4 Noen sentrale funn.....	69
5.10 Effektive former for kunnskapsbasert politiarbeid .....	69
5.10.1 Legemiddelasistert behandling.....	69
5.10.2 Tverretatlig samarbeid .....	70
5.10.3 Omforent ledelse.....	71
5.10.4. Noen sentrale funn.....	71
5.11 Oppsummering kapittel 5.....	71
6 Hva kan eventuell forklare at metodene er mindre utbredt enn forventet. ....	73
6.1 Innledning.....	73
6.2 Den strukturelle rammen .....	74
6.2.1 Politiets styringsverktøy .....	74
6.2.2 Nye organisasjonsformer .....	75
6.2.3 Strategier og mål .....	76
6.2.4 Noen sentrale funn.....	77
6.3 Human Resource rammen.....	78
6.3.1 HR strategi .....	78
6.3.2 Kunnskap og kompetanse .....	79
6.3.3 Ledelse.....	80
6.3.4 Ressurser .....	81
6.3.5 Noen sentrale funn.....	81
6.4 Den politiske rammen .....	82
6.4.1 Interne konflikter.....	82
6.4.2 Ytre påvirkning .....	83
6.4.3 Knappe ressurser .....	84
6.4.4 Noen sentrale funn.....	85
6.5 Den symbolske rammen.....	85
6.5.1 Den kollektive tankegang .....	86
6.5.2 Individualisten .....	87
6.5.3 Noen sentrale funn.....	88
6.6 Oppsummering kapittel 6.....	89
6.6.1 Sammenstilling av hypoteser med svar.....	89
6.6.2 Fire påstander.....	89
6.6.3 Analyse av dybdeintervjuene .....	90

7 Avslutning .....	92
7.1 To teoretiske tilnærminger .....	92
7.2 Evidensbasert ledelse .....	92
7.3 New Governance – filosofien .....	93
7.4 Forslag til videre forskning: .....	94
8 Litteraturliste: .....	95
9 Vedlegg .....	99
Intervjuguide .....	100
Informasjonsskriv til deltakere i forskningsprosjekt .....	101

# 1 Tema og problemstilling

## 1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Nærpolitireformen er den mest omfattende reformen politiet har vært gjennom i nyere tid. Den har sin bakgrunn i tragedien 22/7, og den regjeringsoppnevnte kommisjonen som avla «rapport fra 22. juli kommisjonen». Rapporten har hovedsakelig blitt mottatt som et grundig stykke arbeid. I ettertid har den også blitt utsatt for kritikk fra ulike hold. Men en hovedkonklusjon er uomtvistelig, og fremstår i dag som en av hovedgrunnene til at nærpolitireformen ble vedtatt. Konklusjonen er følgende: *Tragedien 22/7 avdekker behov for mange slags endringer: i planverk og regler, i disponering av kompetanse og ressurser, i organisasjonskultur, prioriteringer og fokus, ja, til og med i samfunnets holdninger. Noen av disse endringene vil kunne vedtas av en myndighet. Det er de enkleste endringene å få til, hvis bare den politiske viljen er til stede. Andre og mer grunnleggende endringer – i holdninger, lederskap og kultur – må utvikles over tid. Nettopp derfor kan det være disse som fortjener oppmerksomhet først.* (NOU 2012:14 s.15).

Jeg har mitt daglige virke i politiet og leder en forebyggende driftsenhet, som i økende grad benytter etterretning som beslutningsstøtte for operasjonelle beslutninger. Det er min oppfatning at det finnes et uforløst potensiale i store deler av politiet innen bruk av denne typen beslutningsstøtte. Hvem er det som styrer politimannens hverdag? Hva er det som gjør at man velger å forfølge en type kriminalitet fremfor en annen? Grunn til at jeg interesserer meg for disse to spørsmålene er at jeg opplever at dette gjøres ulikt fra avdeling til avdeling og fra distrikt til distrikt. Dette har til syvende og sist noe å bety for publikum som politiet skal betjene. Publikum må forvente lik behandling og kriminalitetsbekjempelse, uavhengig av hvor de bor i landet.

Nå er det riktig nok slik at til grunn for politiets innsats ligger årlig tildelingsbrev med prioriteringer, som langt på veg styrer hvor politiet skal sette inn sin innsats. Videre er store deler av politiets innsats hendelsesstyrt. Det vil si at man utfører de oppdrag som blir meldt inn av publikum enten det gjelder voldskriminalitet, vinning, trafikkforseelser eller ordensforstyrrelser. Dette defineres ofte som reaktiv politiinnsats, eller innsats mot straffbare forhold som har skjedd, eller er i ferd med å skje. Likevel er det stor grad av handlingsrom i politiet til å prioritere ulikt. Det er dette handlingsrommet jeg er opptatt av. Her kommer det forebyggende aspekter inn, eller den proaktive politiinnsatsen.



Det gjøres mye godt politiarbeid i Norge på grunnlag av ulike motiv. Det er stor grad av initiativ av enkeltansatte som medfører dette arbeidet. Spørsmålet blir om man prioriterer ressursene riktig, og om man prioriterer innsatsen mot de riktige formålene. Det er her det er viktig at man baserer innsatsen på kunnskapsbasert politiarbeid. Premisser for å få dette til er ledelsens strategi og gjennomføringsevne, basert på kunnskap og etterretning.

Jeg er opptatt av at politiet i fremtiden i større grad er samkjørte på den proaktive innsatsen. Det vil si at denne typen innsats baserer seg på kunnskapsstyrt politiarbeid. Her er etterretning en avgjørende faktor. Etterretning skal være en ledelsesstyrt prosess. Ledere eller beslutningstakere bør ha tilstrekkelig kompetanse i faget til å benytte etterretningsprodukter som grunnlag for prioriteringer og iverksettelse av tiltak. Og ikke minst, ledere bør bruke etterretning for disse prioriteringer og tiltak.

Nærpolitireformen handler om at politiet skal bli enda bedre på å skape trygghet der folk bor og ferdes i det daglige. En viktig del av nærpolitireformen er etablering av nye og robuste politidistrikt. I utviklingen av nye politidistrikt er det særlig seks prioriterte funksjoner som må tidlige på plass. Disse er:

- Etterretning
- Politiråd og politikontakt
- Tjenestekontor
- Politipatruljen
- Operasjonssentralen
- Felles straffesaksinntak

Disse skal virke hver for seg, men den største effekten får vi når de virker sammen. Nøkkelen til det ligger i kulepunkt 1 – etterretning. Dette henger nøye sammen med Politidirektoratets strategi for politiet mot år 2025 hvor etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid får en sentral rolle. (*Politiet mot 2025, Politidirektoratet 2017*)

I denne konteksten vil jeg å se på lederperspektivet. Jeg ønsker å se på nåsituasjonen, hvorvidt ledere på min arbeidsplass kjenner til hva etterretning er og om etterretning brukes i det daglige virket for å få en ledelsesstyrt politiinnsats. Med andre ord kunnskapsnivå, forståelse og utbredelse. Gitt at bruken av etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid er mindre enn

forventet, hva kan da forklare hvorfor de ikke bruker det mere enn de gjør? Og hva kan eventuelt gjøres for å få til en bredere bruk?

Med dette som bakteppe faller jeg ned på følgende problemstilling.

## 1.2 Problemstilling

Oppgaven blir en studie av nåsituasjonen vedrørende lederes forståelse og til dels kompetanse hva gjelder etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Jeg ønsker å gå i dybden for å få frem hvordan ledere opplever virkeligheten. Dette innebærer å få frem hvordan ledere i min organisasjon opplever, fortolker og forstår begreper som etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Jeg ønsker også å undersøke hvordan rammebetingelsene er med på å påvirke strategisk og operative valg. Videre vil jeg, i den grad det er mulig, kartlegge utbredelsen. Gitt at metodene er mindre utbredt enn forventet, så ønsker jeg å studere hvilke forklaringer som kan ligge til grunn for dette.

Studiet avgrenses til utvalgte ledere i ett politidistrikt som potensielt kan/bør bruke etterretning som beslutningsgrunnlag i sin ledelse.

Jeg har valgt å kalle min oppgave *evidensbasert ledelse i politiet*. Ordet *evidens* henspiller på hva som «beviselig fungerer». Jeg vil i neste kapittel utdype denne fortolkningen. Kunnskap og kunnskapsbasert politiarbeid har de siste årene vært en viktig premiss og metode for politilederen og politilederens rolle. Denne rollen kan ha mange aspekter. Ett av disse kan dreie seg om mangelen på ledelsesstyrt politiarbeid. Men det kan like gjerne dreie seg om for mye involvering, som for lite involvering fra ledere. Det kan dreie seg om lederens styring av autonome grupper i arbeidslivet. Det kan dreie seg om å ha nødvendige og tilpassede styringsverktøy. Totalt sett finnes det flere retninger innen ledelsesteori som kan spille inn her. Problemstillingen har en ytterligere viktig avgrensning. Nemlig bruk av etterretning eller kunnskapsstyrt politiarbeid i det proaktive/forebyggende handlingsrommet.

Basert på denne redegjørelse faller jeg ned på følgende todelte problemstilling:

- Hvordan er forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid blant ledere i politiet i dag?
- Hva kan eventuell forklare at metodene er mindre utbredt enn forventet?

### 1.3 Oppgavens relevans og struktur

Undersøkelsen vil være nyttig for å finne svar på hva som eventuelt må til for at ledere i fremtiden kan drive ledelsesstyrt politiarbeid i det handlingsrommet som er disponibelt til proaktivt politiarbeid. Ett ledd i dette arbeidet kan bestå i å kartlegge både forhold som legger til rette for-, og forhold som hindrer kunnskapsstyrt politiarbeid.

Jeg vil starte oppgaven med å gjøre rede for sentrale begreper innen etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Og hvilke strategier politiet legger til grunn for disse metoder. Deretter tar jeg for meg hvilke faktorer som kan spille inn på kunnskapsnivået, absorpsjonsevnen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid blant ledere i politiet i dag. Dette belyses gjennom inndeling i Bolman og Deals fire fortolkningsrammer for å forstå en organisasjon (Bolman og Deal, 2014).

Jeg ønsker å gå i dybden for å få frem hvordan ledere i min organisasjon opplever, fortolker og forstår begreper som etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Undersøkelsen min bygger derfor på kvalitative intervjuer av utvalgte ledere i ett politidistrikt. Intervjuobjektene er leder både på strategisk, operativt og taktisk nivå. Utvalget består av ledere som kan/bør bruke etterretning som beslutningsgrunnlag i sin ledelse.

Problemstillingen er todelt. Analysedelen er av den grunn også delt i to. Slik at jeg i første del av analysen avdekker mine empiriske funn for å belyse det første forskningsspørsmålet: *hvordan er forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid blant ledere i politiet i dag.* I den andre delen vil jeg avdekke *funn som eventuell forklarer at metodene er mindre utbredt enn forventet.* Oppgaven avsluttes med å sette funnene i denne oppgaven inn i en teoretisk sammenheng hvor man gjennom kombinasjonen av erfarings basert kunnskap og vitenskapelig fundert kunnskap peker på hva som kan legges til rette for bredere bruk av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid i fremtiden.

## 2 Etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid

### 2.1 Evidensbasert ledelse

Det foreligger mye teori og forskning bak kunnskapsbasert politiarbeid her i Norge. For min del har jeg latt meg inspirere av forskning utført av professorene Jeffrey Pfeffer og Robert I. Sutton ved Stanford University i USA. Pfeffer og Sutton har forsket på gapet mellom kunnskap og utførelse i ulike foretak, både offentlige og private i USA. I boken «The Knowing-Doing gap» gjør de rede for en del oppsiktsvekkende funn. (Pfeffer og Sutton, 2000). De fant at i mange foretak var det erfarne, intelligente og motiverte ledere og ansatte, som både individuelt og kollektivt visste hva som skulle gjøres, men som ikke kunne eller ikke ville agere på bakgrunn av denne kunnskapen. Hva er så årsaken til det? Pfeffer og Sutton peker på flere forhold som kan forklare dette gapet. Frykt for endring kan være en årsak. En annen forklaring kan være at foretaket bruker resultatmåling og måleindikatorer som går på tvers av de strategiske mål. En tredje årsak forskerne peker på, kan være intern konkurranse mellom individer eller avdelinger som hindrer kunnskapsdeling eller resultater. Det kan også være manglende evne til å omgjøre teori til handling. En siste mulig forklaring det pekes på er manglende monitorering av hva som faktisk foregår i foretaket.

Denne forskningen leder professorene Pfeffer og Sutton videre til teorien de har kalt «Evidence-based management». I boken «Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense» (Pfeffer og Sutton, 2006) gjør de rede for denne teorien. Kjernen i Evidence-based management handler om at det daglig finnes muligheter for foretak til å bruke bedre informasjon til å oppnå fordeler. Og det handler om å utfordre etablerte sannheter. Forfatterne definerer evidence-based management på følgende måte: «*Evidence-based management is based on the belief that facing the hard facts about what works and what doesn't, understanding the dangerous half-truths that constitute so much conventional wisdom about managment, and rejecting the total nonsense that too often passes for sound advice will help organizations perform better*». (Pfeffer og Sutton, 2006 s. 13).

De fleste oppegående mennesker vil når de blir stilt overfor en kreft-diagnose, agere ved å stille spørsmål ved de betingelser de blir presentert av legen. Det er vanlig å søke etter andre muligheter enn det man blir presentert. Det er litt av denne tankegangen Pfeffer og Sutton etterlyser blant ledere i private og offentlige foretak. Paradokset er at de samme personene ikke stiller de samme typer spørsmål, eller søker alternative kunnskap når de opptrer i

arbeidssituasjonen. Det å søke og bruke annen kunnskap enn den tradisjonelle er evidence-based management i praksis.

Pfeffer og Sutton stiller tre grunnleggende spørsmål i sin avhandling (Pfeffer og Sutton, 2006, kap. 4 til 7):

1: *Har de beste organisasjonene de beste ansatte?* Alle organisasjoner søker etter ansatte som tenker raskt og riktig, og kan operere selvstendig og ta riktige valg. Slike egenskaper kan være målbare bl.a. gjennom IQ tester. Det finnes imidlertid andre egenskaper som kan være vel så viktige. Dette kan være egenskaper som å se sin egen begrensning, stille spørsmål når man ikke forstår, er interessert i å lære av andre, og lære bort til andre. Og kanskje stille kritiske spørsmål til etablerte sannheter.

2: *Vil økonomiske incentiver øke produksjonen?* Det viser seg at selv om de fleste av oss ikke motiveres først og fremst av økonomiske incentiver i arbeidslivet, men heller av interesse for faget eller glede av å utgjøre en forskjell, så er det mange som tror at andre motiveres av økonomiske incentiver. Økonomiske incentiver tiltrekker seg talenter. Men spørsmålet er om de tiltrekker seg de riktige talentene?

3: *Er strategi avgjørende?* Strategi er viktig. Men å finne ut hva man skal gjøre, gjøre det, og gjøre det riktig er avgjørende. Mange velger å endre strategi når mål ikke nås. Det er ikke alltid der løsningen ligger. De kan være i utførelsen problemet ligger. Implementering av strategi er med andre ord minst like viktig som å ha den rette strategi.

Pfeffer og Sutton trekker opp en del interessante teorier i sin forskning. De utfordrer etablerte sannheter, og de utfordrer ledere til å tenke om de besitter best mulig fakta om sin egen organisasjons rammebetingelser. Det kan være forhold ved strukturen man som leder bør utfordre, det kan være forhold ved kompetanse, det kan være forhold ved kultur eller rammebetingelser for øvrig.

Evidensbasert ledelse må ikke direkte sammenliknes med hva som beviselig fungerer i naturvitenskaplig forstand. Innenfor ledelsesteori snakker vi ikke om absolutte og evige sannheter. Forfatterne Jacobsen og Thorsvik beskriver i boken «Hvordan organisasjoner fungerer» begrepet evidensbasert som den kunnskapen som har fått støtte gjennom empirisk forskning. (Jacobsen og Thorsvik 2016, s. 32). Til sammenlikning med Pfeffer og Sutton som snakker om Hard facts, dangerous half-truths & totaly nonsens, så sier Jacobsen og Thorsvik at spekulasjoner er bra, men de bør alltid konfronteres med empiriske fakta.

## 2.2 Fra evidensbasert ledelse til kunnskapsbasert politiarbeid

Med dette som utgangspunkt har jeg latt meg inspirere til å se på denne typen rammebetingelser for politiet i Norge. Mine tanker er umiddelbart om disse funnene til Pfeffer og Sutton også kan være forklarende for tilstanden for politiet, og muligheten til å drive eksempelvis proaktive eller forebyggende polititjeneste. Elisabeth Myhre Lie har i sin bok «I Forkant: kriminalitetsforebyggende politiarbeid» satt teoriene om evidence-based management inn i en politi-kontekst hvor hun beskriver evidensbasert politiarbeid som det å arbeide på en måte som beviselig forebygger kriminalitet. (Lie, 2015 s. 315). En spesifikasjon av kravene til gyldig kunnskap må hentes både fra systematisert erfaring og fra forskningsverden, der evidensbaserte kriterier vinner stadig større anerkjennelse. Evidens betyr i denne sammenheng at det er et empirisk grunnlag for metodens anvendbarhet.

Gjennom min fartstid i politiet har det alltid blir stående som en uimotsagt sannhet at den beste form for forebygging er den preventive effekten av å oppklare straffbare forhold. Forskningen Lie viser til viser imidlertid at de tradisjonelle reaktive politistategiene slik som økt kontroll, håndhevelse og tradisjonell etterforskning ikke er bevist at forhindrer ny kriminalitet. Man kan da stille seg spørsmålet om den preventive effekten av å oppklare straffbare forhold kan defineres som en «dangerous half-truths» etter Pfeffer og Suttons kategorisering? Tanken om den preventive effekten av håndhevelse og straffeforfølgning sitter i hvert fall så sterkt i ryggmargen i norsk politi, at det er en viktig faktor som påvirker rammebetingelsene man er satt under som politileder i dag.

I kapittel tre vil jeg utdype disse rammebetingelsene gjennom en teoretisk tilnærming. I dette kapittelet vil jeg først gjøre rede for en del sentrale begreper innen etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid.

## 2.3 Forebyggende virksomhet

I fremtidens politi vil forebygging være et sentralt tema på alle nivåer i politiet. Som nevnt innledningsvis er det også den forebyggende tankegangen ved politiinnsatsen som danner grunnlaget for denne avhandlingen.

Politiets roller og oppgaver for norsk politi er definert i St.meld. 42 (2004-2005). Her fremgår de ti grunnprinsipper for norsk politi. Ett av disse grunnprinsipper omtaler forebyggende virksomhet. *Politiet skal prioritere mellom sine oppgaver og legge hovedvekt på forebyggende virksomhet. Politiet bør selv foreta en overveiet og begrunnet prioritering mellom sine oppgaver. Prioritering er ikke først og fremst et spørsmål om innbyrdes*

*rangering av lovbruddstyper. Det største problemet består i å velge strategi i polititjenesten. Politiet bør legge hovedvekt på forebyggende ordenstjeneste, med sikte på å forebygge straffbare anslag mot den alminnelige fred, orden og sikkerhet. Ingen andre kan påta seg denne oppgaven. (St.meld. 42 (2004-2005)).*

Mange forbinder den forebyggende politiinnsatsen med tiltak mot ungdom og mindreårige. Fremtidens politi vil i større grad ta i bruk forebyggende tiltak også mot den voksne del av befolkningen, og innenfor alle typer lovbrudd.

## **2.4 Etterretning**

Etterretning er et sentralt begrep i de fleste typer polisiær aktivitet. Imidlertid er det min oppfatning at det tillegges ulik forståelse av begrepet i de ulike deler av politiet. I min avhandling som tar for seg sider ved kunnskapsstyrt politiarbeid blir etterretning et sentralt tema, og jeg finner grunn til å utdype politiets forståelse av begrepet. Politidirektoratet har gjennom sin etterretningsdoktrine lagt seg på følgende generelle definisjon:

*Etterretning er en styrt prosess, bestående av systematisk innsamling, analyse og vurdering av informasjon om personer, grupper og fenomener for å danne grunnlag for beslutninger. (Etterretningsdoktrine for politiet, Politidirektoratet 2014).*

I min søken etter en mer spisset definisjon av etterretning, har jeg kommet over studiehefte for videreutdanning i kriminaletterretning ved Politihøgskolen. Forfatterne bak dette; Thoresen, Dyhre og Fløysa (2007) har definert etterretning på følgende måte: «*resultatet av innsamling og vurdering av informasjon om kriminelle og kriminalitet, for å bedømme og trekke slutninger om kriminalitetsbildet, påpeke potensielle problemer og kriminell aktivitet med intensjon om straffeforfølgning, eller påpeke kommende kriminelle trender.*» (Thoresen, Dyre, Fløysa, 2007, s 7). Jeg finner denne definisjonen beskrivende fra et politifaglig ståsted da den ikke bare fokuserer på den tradisjonelle intensjonen, nemlig straffeforfølgning, men også spesifikt påpeker at etterretning nyttes for å kartlegge kommende kriminalitet. Dette leder oss hen til to andre begrep, nemlig proaktiv og reaktiv politiinnsats.

## **2.5 Proaktiv og reaktiv politiinnsats**

Jeg definerte innledningsvis den proaktive politiinnsatsen til å gjelde innsats mot den fremtidige kriminaliteten, og den reaktive politiinnsatsen til å gjelde innsats mot den kriminalitet som har inntruffet. Politidirektoratet har operert med følgende beskrivelse av dette skillet: *Å jobbe proaktivt innebærer å yte en innsats for å forhindre en uønsket situasjon.*

*Dette for å begrense skadeomfanget av den oppståtte situasjonen eller at denne eller andre lignende situasjoner oppstår igjen. Proaktivt arbeid er planlagt og på denne måten skiller det seg fra de hendelsesstyrte politiinitiativene. Det reaktive arbeidet har det i seg at innsatsen ytes for å løse, oppklare eller hindre gjentagelse av et problem eller en situasjon som har oppstått, (Politidirektoratet, 2002).*

Helene Gundhus har i sin bok om yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet beskrevet denne forskjellen til å ligge mellom det politiarbeid som settes i gang når publikum henvender seg til politiet (reaktiv) og blir en responshandling, og det politiarbeid der politiet definerer sine arbeidsoppgaver i forkant ved å sette opp mål for virksomheten og planlegge opp mot dette (proaktiv). (Gundhus 2010, s.19).

Det ligger i sakens natur at det ikke nødvendigvis skal være slik at man prioriterer proaktiv fremfor reaktiv politiinnsats. De ulike situasjoner krever ulik innsats. Som jeg var inne på vil mange hevde at den beste måten å drive forebyggende virksomhet på, er å drive med etterforskning og oppklaring av straffesaker. Det siktes da til den preventive effekten dette vil ha i samfunnet. Denne formen for politiinnsats er jo utelukkende reaktiv. For en politileder vil det derfor være viktig å kunne prioritere valg av metode for å forebygge. Så er det et annet aspekt ved proaktiv versus reaktiv politiinnsats som er viktig. Nemlig, dersom man velger å jobbe proaktiv. På hvilket grunnlag skal man prioritere, og velge de riktige innsatsområdene? Vi er da inne på begrepet «kunnskapsbasert politiarbeid».

## **2.6 Kunnskapsbasert politiarbeid**

I politiet er både begrepene kunnskapsbasert politiarbeid og kunnskapsstyrt politiarbeid brukt om dette temaet. Politidirektoratet har definert kunnskapsstyrt politiarbeid på følgende enkle måte: *Kunnskapsstyrt politiarbeid er en samlebetegnelse for å uttrykke målet om at alt politiarbeid skal være basert på kunnskap, (Bauck, 2004, s. 30).* Jeg vil i det følgende gjøre rede for hva politiet legger i kunnskapsbegrepet.

I forbindelse med nærpolitireformen er det utarbeidet rammer og retningslinjer for organisering av etterretningsarbeidet i fremtidens politi. Her beskrives det hvordan etterretningsfunksjonene skal levere etterretningsprodukter som bidrar til at politiet skal jobbe kunnskapsstyrt og dermed mer strategisk, målrettet og effektivt. Dette skal gi grunnlag for bedre prioritering av innsats og disponering av ressurser. Etterretningsproduktene som

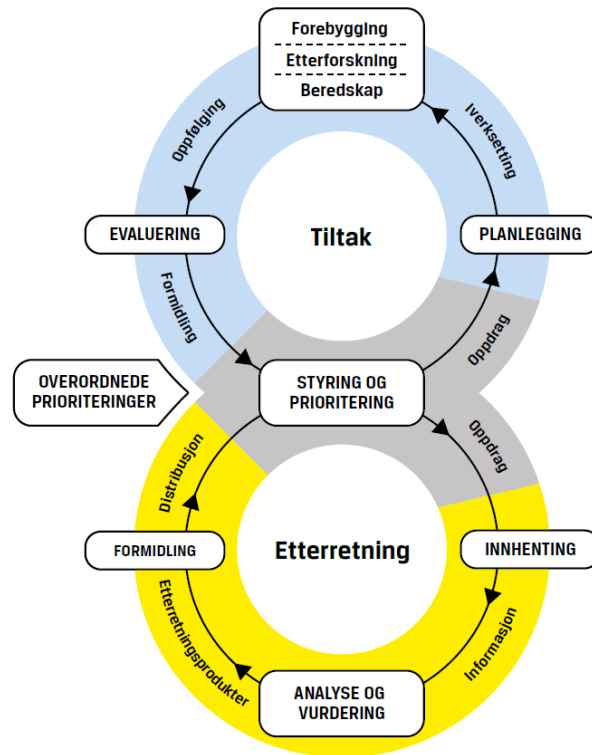


utarbeides skal gi økt kunnskap og forståelse og dermed redusert usikkerhet ved beslutninger av tiltak mot kriminalitet og uønskede og ekstraordinære hendelser innenfor alle politiets virksomhetsområder. Hensikten med den nye organiseringen er at politidistriktene oppnår at gitte prioriteringer nåes på strategisk, operasjonelt og taktisk nivå i alle ledd av organisasjonene. (Politidirektoratet, *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter*, 2017).

Liv Finstad har i boken «Politiblikket» knyttet kunnskapsbegrepet inn i en politisammenheng og har følgende definisjon av kunnskapsbasert politiarbeid:

*”Kunnskapsbasert politiarbeid blir i norsk politi beskrevet som systematisk og metodisk innhenting av relevant informasjon og kunnskap som analyseres med formålet å kunne treffe strategiske og operative beslutninger om forebyggende- og bekjempende tiltak. Det ligger i kunnskapsbasert politiarbeid en forventning om at politiet skal forholde seg aktivt til og anvende andre typer kunnskap enn sin erfaringsbaserte. Tverrfaglig samarbeid, respekt for og det å ta hensyn til andre profesjoners kunnskap er derfor avgjørende for at politiarbeidet blir kunnskapsbasert ”(Finstad, 2000, s. 22).*

Å drive kunnskapsbasert politiarbeid betyr i praksis at man bruker etterretning som beslutningsstøtte for styring og prioriteringer knyttet til politiets samfunnsoppdrag. Politiets etterretningsdoktrine (Politidirektoratet 2014) beskriver hvordan kunnskapsbasert politiarbeid skal utføres i praksis. Fundamentene i det kunnskapsbaserte politiarbeidet består av tre momenter; ledelse, etterretning og tiltak. Følgende modell visualiserer denne sammenhengen:



Kilde: Politiets etterretningsdoktrine (POD 2014)

Som modellen viser er kjernen i kunnskapsbasert politiarbeid ledelse gjennom styring og prioritering. Dette innebærer at man definerer et oppdrag i form av et informasjonsbehov som bearbejdes i etterretningsprosessen. Prosessen består av innhenting, analyse og formidling (det nederste hjulet). Dette skaper beslutningsstøtte til leder som igjen kan sette ut oppgaver i form av tiltak (det øverste hjulet).

Til grunn for ledelse gjennom styring og prioritering ligger overordnede prioriteringer med fokus på politiets rolle i kriminalitetsforebygging og kriminalitetsbekjempelse. Når en leder setter i gang et oppdrag eller bestilling er det viktig at man ser politiet som en del av resten av samfunnet. Det skal være et tett samspill mellom politiet og eksterne aktører. Det stilles krav til en helhetstenkning. I denne sammenheng kan man definere dette som et krav til leder å inneha bestiller kompetanse. Når man skal innhente kunnskap om kriminalitet så skal man ikke bare se på den kunnskap politiet allerede besitter. Denne typen kunnskap kan defineres som erfarings basert kunnskap. Det er viktig at politiet henter inn kunnskap fra andre

offentlige eller private aktører. Like viktig er det at man tar i bruk forskning. Målet blir da at man kombinerer den erfaringsbaserte kunnskapen med utdanningsbasert kunnskap.

Basert på denne kunnskapen skal en leder være best mulig rustet til å sette i verk tiltak. I tiltakshjulet må det være en forståelse av, og motivasjon for å tenke både proaktiv og reaktiv politiinnsats.

### **3 Teoretisk tilnærming**

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for hvilke faktorer som spiller inn på kunnskapsnivået, absorpsjonsevnen og utbredelsen av metoder for kunnskapsstyrt politiarbeid blant ledere i politiet i dag.

Ved valg av teori må jeg ta ett skritt tilbake og reflektere over hva problemstillingen egentlig dreier seg om. Det dreier seg for min del om å forstå en organisasjon. Konteksten er en organisasjon i endring. Kunnskapsbasert politiarbeid og implementering av etterretning i politiarbeid, er en del av nærpoltireformen. Dette er et viktig utgangspunkt for valg av teori.

Det er lederens rolle og lederens spillerom jeg har fokus på i denne oppgaven. Nettopp av den grunn har jeg valgt å se til Bolman og Deals fire fortolkningsrammer for å forstå en organisasjon (Bolman og Deal, 2014). Disse fire er 1: Den strukturelle ramme, 2: Human Resource rammen, 3: Den politiske rammen og 4: Den symbolske rammen.

Bolman og Deals intensjon med å sette lederrollen inn i disse fire fortolkningsrammene var å samle ledelsesteori og organisasjonsteori i oversiktlige rammer. Som de skriver innledningsvis: «Dagens ledere må takle et mylder av stemmer og visjoner for å få oversikt». Bolman og Deal (2014) s. 37. Det er nettopp denne antakelsen jeg som forsker sitter med når jeg vil sette meg inn i politileders hverdag. Det er hypotetisk en rekke faktorer og interessegrupper som er med og påvirker en politileders valg av strategi, metode og innsatsområde. Av samme grunn er det en rekke hensyn å ta for en leder. Jeg vil gjøre rede for dette i den følgende teoretiske tilnærmingen.

#### **3.1 Den strukturelle rammen.**

##### **3.1.1 Innledning**

Opprinnelsen til det strukturelle perspektivet kan ledes tilbake til industrialanalytikernes søken etter å finne den mest mulig effektive organisasjonen. Den såkalte «Taylorismen» som Fredrik W. Taylor var opphavsmann til utredet tilnæringsmåter som han selv kalte «vitenskapelig ledelse» eller «scientific management». (Bolman og Deal 2014, s.72). I korte trekk gikk denne tilnæringsmåten ut på oppdeling og spesialisering av arbeidsoppgavene slik at de ansatte fikk spisskompetanse på et avgrenset område.

En velutviklet struktur kan beskrives på følgende måte: klare mål, fokus på oppdraget, veldefinerte roller og koordinering styrt fra toppen. (Bolman og Deal 2014, s.69). Teorien beskriver seks grunnantakelser under den strukturelle rammen. Disse seks er:

1. Organisasjoner eksisterer for å nå et fastsatt mål.
2. Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og hensiktsmessig arbeidsdeling.
3. Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen.
4. Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring.
5. Strukturer er effektive når de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant målene, teknologien og miljøet).
6. Strukturelle mangler og svakheter går utover yteevnen og skaper problemer, men kan rettes opp gjennom problemløsning og omstrukturering.

Det interessante er at politietatens struktur i hovedsak er bygd opp basert på disse seks grunnantakelser. Politietaten er en hierarkisk oppbygd etat med fokus på ledelse og mål. Det finnes operasjonsplaner og tiltakskort for de fleste oppdrag. Og politiinnsatsen styres i stor grad av styringsverktøy kalt politiets styringsverktøy (PSV) som er et kvantitativt resultatmålingsverktøy. Men politiet jobber i dag stort sett i det reaktive sporet. Dette kan ha sammenheng med, som jeg skal komme inn på, at hovedtyngden av måleindikatorer i PSV gjelder reaktiv politiinnsats. I denne avhandlingen hvor jeg ser på kunnskapsstyrt politiarbeid har den proaktive og forebyggende politiinnsatsen stort fokus. Å sette inn innsats i det forebyggende sporet betyr i praksis å sette inn innsats mot straffbare forhold som ikke har skjedd, men som antas å ville inntreffe i nær eller fjern fremtid. Det er her etterretning spiller en viktig rolle. Men det ligger en utfordring i måling av denne innsatsen, og det å treffe de rette tiltak. Spørsmålet er om politiet har nok fokus på den strukturelle rammen også i det proaktive sporet? Gitt at det er en bedre strukturell ramme rundt den reaktive politiinnsatsen. Kan det da tenkes at en politileder lettere prioriterer en slik innsats fremfor proaktiv innsats? Dersom politiet hovedsakelig måles på den reaktive innsatsen, vil det da forsterke en leders prioritet på reaktiv innsats? Strategi er en viktig del av den strukturelle rammen. Strategi handler om å fastsette foretakets langsiktige mål og sette inn de tiltak og den ressursfordelingen som er nødvendig for at disse målene skal nås. (Chandler 1962, s. 13). Jeg

vil derfor innenfor den strukturelle rammen ta for meg styringsverktøy og strategi. Jeg vil utrede hva dette innebærer for en politileders fokus på kunnskapsbasert politiarbeid.

### 3.1.2 Styringsverktøy

Begrepet styringsverktøy er av Lester M. Salamon i sin bok «The Tools of Government» definert på følgende måte: «*A tool of public action is an identifiable method through which collective action is structured to adress a public problem*» (Salamon 2002, s.19). På norsk kan Salamons sin versjon tolkes dit at styringsverktøy strukturerer handlinger. Handlingene er tiltak som det offentlige kan bruke overfor enkeltpersoner eller grupper hvor målet er en kollektiv handling rettet mot å løse offentlige problemer. Styringsverktøyet definerer altså hvem som er involvert i tiltaket, hvilken rolle de skal ha og hvordan man skal relatere seg til andre. Gitt denne definisjonen er det mulig å skille styringsverktøy fra programmer og «policies». Lester M. Salamon har i samme bok beskrevet programmer som en samling verktøy som benyttes innenfor et avgrenset område for å løse et problem. «Policies» kan på sin side bestå av flere programmer. (Salamon 2002, s.20). Jeg vil her berøre dette forholdet i de neste kapitler, hvor jeg beskriver PSV som styringsverktøy som en del av Politidirektoratets eller Justis- og beredskapsdepartementets «policy».

I teorien skiller vi hovedsakelig mellom to typer styringsverktøy, interne og eksterne styringsverktøy. *Internal tools refer to the procedures that governments use to handle their own internal operations. (...) Eksternal tools, by contrast, are those used to effect society at large, not just the government.* (Salamon 2002, s.20). Interne verktøy refererer seg til prosedyrer for å håndtere interne prosesser/handlinger. Mens eksterne verktøy er mer rettet mot å påvirke samfunnet, og ikke kun forvaltningens virkemåte.

### 3.1.3 Politiets Styringsverktøy (PSV)

Politiets Styringsverktøy PSV ble innført i politiet i hele Norge ved forrige politireform for ca 18 år siden. Hensikten var å få felles målekriterier for alle landets politidistrikt, og alle politidistrikters operative avdelinger. PSV er et styringsverktøy som regulerer flere forhold i Politiet. Både interne og eksterne forhold. Eksempel på intern forhold som reguleres gjennom PSV er budsjettstyring. Men hovedsakelig er formålet med PSV å styre den operative tjenesten. Dvs. den utadrettede tjenesten mot publikum. Slik sett er PSV også et eksternt styringsverktøy.

En forutsetning for å bruke PSV som et styringsverktøy er at det baserer seg på kvantitative målbare kriterier. Med andre ord tall. For å kunne styre denne operative utadrettede tjenesten

er det i PSV lagt til grunn 25 sammenliknbare indikatorer. Disse fordeler seg på 8 innsatsområder:

1. En effektiv straffesakskjede
2. Økt kvalitet i straffesaksarbeidet
3. Forebygge kriminalitet og ulykker
4. Styrke arbeidet med kunnskapsbasert forebygging
5. Styrke arbeidet med å benytte forvaltningshjempler til å forebygge kriminalitet og ulykker
6. Rettssikkerhet for arrestanter
7. Forebygge, avverge og håndtere alvorlige trusler og hendelser
8. Raskere retur (migrasjon)

(Politidirektoratet (2017): *Disponeringsskriv 2017*)

Går vi to år tilbake var det til sammenlikning 16 målbare indikatorer. Økningen i indikatorer gjelder i hovedsak innenfor proaktiv og kunnskapsbasert forebygging. Eksempler på nye indikatorer er responstid og forebygging av vold i nære relasjoner.

Dette fungerer slik at alle landets operative avdelinger legger inn sine målbare tall/resultater månedlig. Gjennoms tildelingsbrev, disponeringsskriv og styringsdialog er det i forkant fra både departementets, direktoratets og politidistriktets side lagt inn måltall for hver indikator. Avvik fra måltall vil i PSV fremstå i 3 ulike fargekategorier. Rød for negativt avvik. Grønn for positivt avvik og Gul for treff på måltall. Slik vil hver operative avdeling i Norge bli målt på lik linje, og man vil få månedlig visuell fremstillinger som viser hvor man bør sette inn forsterket innsats i forhold til forventning og mål.

### **3.1.4 Strategier og mål**

For å vise PSV som styringsverktøy sin rolle i justis og beredskapssektoren, er det viktig å ta med at denne er basert på departementets hovedmål. Tar vi så et blick tilbake på Salomons teoretiske tilnærming til styringsverktøy er det nærliggende å definere justisdepartementets hovedmål for «policy», og PSV som et av flere styringsverktøy for å oppnå virksomhetens «policy». *Policies are essentially collections of programs operating in a similar field or aimed at some general objective.* (Salamon 2002:20). For inneværende år er Justis- og beredskapsdepartementets hovedmål følgende: (Prop. 1S (2016-2017)):

## 1. Straffesakskjeden

- *En mer effektiv straffesakskjede*
- *Styrke forebygging av kriminalitet*
- *Redusere alvorlig kriminalitet*

## 2. Samfunnssikkerhet og beredskap

- *Redusere sårbarheten i samfunnet*
- *Kunnskapsbasert forebygging*
- *Styrke samhandling i beredskap og krisehåndtering*
- *Bedre ledelse og styrket ledelsesstruktur*

## 3. Migrasjonskjeden

- *Raskere avklaring av identitet*
- *Raskere retur*

## 4. Gjennomføre nærpolitireformen

Departementets hovedmål for inneværende år har til forskjell fra tidligere år økt fokus på kunnskapsbasert forebygging og ledelse. Vi ser at dette er gjenfinnbart i PODs<sup>1</sup> måleindikatorer.

### 3.1.5 Resultatstyring og utfordringer

Det er interessant å se på hvordan Politiets styringsverktøy (PSV) kan og vil bli brukt når politiet nå er på vei inn i en ny organisering. PSV har kommet for å bli. Men det er all grunn til at det skal være et dynamisk styringsverktøy, som må ta til seg ny forskning og endringer i samfunnet. Innføringen av PSV skjedde i forrige omorganisering for ca 18 år siden. Denne tok med seg sentrale elementer fra «New Public Management» filosofien. Ett av disse elementene er resultatstyring. Åge Johnsen beskriver resultatstyring på følgende måte: *Resultatstyring i offentlig sektor er å fremskaffe relevante data for både effektivitets- og produktivitetsvurderinger samt å sette disse inn i en organisatorisk og politisk sammenheng som danner grunnlag for bedre og mer rasjonelle beslutninger i offentlige organer. (Johnsen 2007:11)*. Resultatstyring kan beskrives som ledelse ved hjelp av resultatinformasjon. Det er tre sentrale prosesser i resultatstyring. Disse er: *Resultatmålinger, sammenlikninger og rapporteringer.* (Øgård 2015). PSV inneholder alle disse tre prosessene. *Resultatmålinger* ved at hver operative enhet fremskaffer sine faktiske data på resultatmål. *Sammenlikninger* ved at de ulike avdelingens resultater blir brukt i analyser av produktivitet og effektivitet. Og

---

<sup>1</sup> Politidirektoratet forkortet til POD



til sist *rapporteringer* da resultatene blir brukt til å se om f.eks. hovedmål og «policy» blir oppnådd.

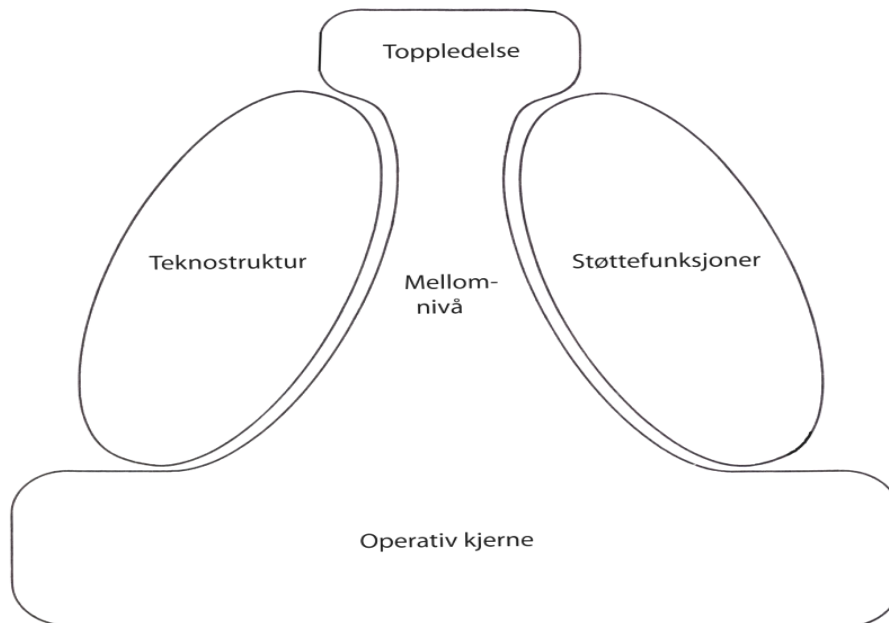
Et sentralt begrep innen sammenlikninger er «benchmarking». *The process of comparing performance across organizations is known as benchmarking. Bovaird & Løfler (2009:156)*. Benchmarking dreier seg om å måle resultater på tvers av organisasjoner/avdelinger. (Øgård 2015). Gjennom bruken av PSV som styringsverktøy er nettopp dette med sammenlikninger sentralt. Politiets ulike operative avdelinger er på mange måter svært sammenliknbare enten det er innenfor eget politidistrikt eller om det er mot andre deler av landet. Et sentralt mål er at publikum skal få samme «service» uansett hvor de bor i landet, og da er sammenlikning på denne måten et svært aktuelt styringsverktøy for å oppnå målet.

Selv om vi ser en grad av endring av målstyring fra strategisk hold i retning kvalitative mål, er det grunn til å stille spørsmål om det kan oppstå konflikt mellom målstyring og benchmarking gjennom kvantitative mål, og forventninger fra andre hold. Fremtidens politileder vil måtte forholde seg langt andre indikatorer enn erfarings basert kunnskap. Ledelse og styring vil måtte ta hensyn til måleindikatorer ikke bare for forebyggende virksomhet, men også for vitenskapelig basert kunnskap samt nettverksbasert- og tverretattlig samarbeid. Det er derfor spennende å stille spørsmålet om dagens politiledere har tatt dette inn over seg.

### **3.1.6 Strukturell utforming**

Nærpolitireformen innebærer strukturell endring av politidistriktene. I prinsippet skal nå alle politidistrikt organiseres likt, slik at disse er gjenkjennbare. Hensikten er blant annet at det skal leveres lik kvalitet på polititjenesten uansett hvor man bor i landet. Strukturendring handler for politidistriktene blant annet om styrking av strategisk ledelse og styrking av støttefunksjoner.

Henry Mintzberg har laget en modell med fem sektorer som har blitt adoptert i ulike organisasjoner. (Mintzberg 1979, her i Bolman og Deal 2014, s. 103) Denne modellen er også gjenkjennbar i hvordan politidistriktene nå organiseres.



*Kilde: Mintzbergs modell (Mintzberg 1979)*

Nederst på Mintzbergs figur finner vi den operative kjerne. I politidistriktene er det her selve «produksjonen» foregår. Det vil si utførelsen av politioppdragene og kontakt med publikum. På mellomnivået finner vi støttefunksjonene. I denne konteksten etableres det støttefunksjoner innen forebygging og etterretning og analyse. I tillegg skal det etableres et prioriteringsregime som sørger for støtte og lik behandling til operativ kjerne. Øverst finner vi toppleidelsen som legger strategi, bestemmer oppgaver og trekker de store linjene.

Både det strategiske nivået og mellomnivået blir nå endret og styrket i fremtidens politidistrikt. I tillegg omorganiseres den operative kjerne. I praksis betyr denne omorganiseringen et klarere skille mellom funksjonelle politienheter og geografiske politienheter. Funksjonelle politienheter som har ansvar for en spesiell type polisiær virksomhet. Eksempler på dette kan være organisert kriminalitet eller arbeidslivskriminalitet. Geografiske politienheter har ansvaret for all annen type kriminalitet innenfor et geografisk område.

I denne oppgaven vil det være av interesse å kartlegge om denne typen organisering har innvirkning på ledelse og prioriteringer, og i hvilken grad denne strukturen gir seg utslag i bruken av kunnskapsbasert politiarbeid.

### 3.1.7 Hypotese

Det er nærliggende å anta at struktur har en sterk innvirkning på prioriteringer ledere tar når det gjelder valg av proaktiv - kontra reaktiv politiinnsats. Det samme gjelder Politiets styringsverktøy (PSV). Jeg har en forventning om at mine empiriske undersøkelser vil kunne peke på variasjoner her. På samme måte har jeg en forventning om at det vil avdekkes variasjoner i bruken av erfarings basert kunnskap og vitenskapelig basert kunnskap. Dette knyttes tett til teoriene om evidensbasert politiarbeid. Det hadde vært interessant om man kan finne variasjoner i lederens vektlegging av hva som beviselig forebygger kriminalitet. Om det er de tradisjonelle reaktive politistategiene eller proaktiv strategi basert på etterretning.

Basert på tilnærmingen i den strukturelle fortolkningsrammen har jeg utarbeidet følgende hypotese som kan forklare forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid blant ledere i politiet i dag og variasjoner i denne:

*H1: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med politiets strukturelle innretning ikke harmoniserer med politiets strategier og mål.*

## 3.2 Human Resource - rammen.

### 3.2.1 Innledning

En ansettelseskontrakt kan for en leder på mange måter sammenliknes med å inngå en millionkontrakt. En ansatt kan ofte være den dyreste, men også den viktigste ressursen i et foretak. Human Resource - ramme handler om hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med og for hverandre. Politietaten er en etat hvor de ansatte er en stor og viktig ressurs. Det å ansette de rette folkene kan derfor være en av de viktigste oppgavene en leder gjør. Like viktig er det hvordan man som leder behandler de ansatte.

### 3.2.2 Seks human Resource strategier

Den teoretiske tilnærmingen i Bolman og Deal beskriver seks grunnleggende human Resource – strategier under betegnelsen «slik kan de gjøres». (Bolman og Deal 2014, s. 168). Dette er strategier som går på nettopp det å ansette rette folk. Men også det å gi de ansatte myndighet og trygge rammer.

<b>Prinsipper</b>	<b>Praktiske konsekvenser</b>
Bygge opp og innføre en human Resource-strategi	Bygge opp en felles tenkning om hvordan mennesker skal behandles. Bygge denne tenkningen inn i selskapets struktur og incentivsystemer
Ansette de rette personene	Vite hva en ønsker Være selektiv
Beholde de ansatte	Belønne dem godt Sørge for jobbsikkerhet Forfremme innenfra Gi ansatte del i utbyttet
Investere i de ansatte	Investere i opplæring Skape utviklingsmuligheter
Gi de ansatte myndighet	Sørge for informasjon og støtte Stimulere til selvstendighet og medvirkning Omforme jobbene Fremme selvstyrte team Fremme større likhet
Fremme mangfold	Være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området Gi ledere resultatansvar på området

*Kilde: Bolman og Deal 2014 s. 168*

### **3.2.3 Tillitsbasert ledelse**

Bård Kuvaas, Professor ved BI i Oslo har skrevet mange artikler om tillitsbasert ledelse. Blant annet en artikkelserie i 2017 under BI/ Forskning/Business review. Han har her definert tillitsbasert ledelse som i hvilken grad en leder tar sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb. Kompetanse refererer til oppgaverrelevante kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger og motivasjon til et ønske eller en vilje til å gjøre en god jobb. (Kuvaas, 2017).

Tillitsbasert ledelse kommer til uttrykk først når medarbeiderne opplever høye nivåer av jobbautonomi og lave nivåer av det å bli unødvendig kontrollert.

Jobbautonomi omhandler i hvilken grad medarbeideren opplever at jobben gir rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn, som igjen er avhengig av styrings-, rapporterings- og

kontrollsystemer og jobbeskrivelser som er mer eller mindre snevre eller brede - og medarbeiderens opplevelse av relasjonen til sin leder.

I følge Kuvaas innebærer dette at ledere og medarbeidere må oppleve at det gis rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn når de jobber for å oppnå sine formål. Det skjer ikke dersom man konsekvent blir målt på og skal rapportere spesifikke og kvantitative resultatmål.

Teoriene om tillitsbasert ledelse står i kontrast til målstyringsteorier som en del av New Public Management tankegangen. Politiet er i dag sterkt drevet av målstyring. Det er derfor interessant om man kunne gjort funn hvor vektning av tillitsbasert ledelse kontra målstyring kunne forklare eventuelle avvik innen kunnskapsbasert politiarbeid.

### **3.2.4 Fra kunnskap til kompetanse**

Organisasjoner slik som politiet vurderer ofte kunnskap og kompetanse som den strategisk viktigste ressursen de har, uten at de nødvendigvis defineres. (Filstad, 2016, s.108). I min oppgave hvor begrepet kunnskapsstyrt politiarbeid er sentralt, er det derfor interessant å redegjøre for hva man legger i begrepene kunnskap og kompetanse.

Vi lever i et kunnskapssamfunn hvor det er krav til at vi skal være kunnskapsintensive, dynamiske og endringsorienterte. Dette er imidlertid ikke noe nytt. Drucker introduserte begrepene kunnskapsbasert arbeid og kunnskapsmedarbeidere allerede i 1960. Kunnskap har alltid vært nødvendig i alle typer samfunn før begrepet kunnskapssamfunnet ble introdusert. Det som er nytt er omfanget av teoretisk kunnskap og forskning i organisasjonene. (Bell 1999, her i Filstad 2016, s. 108).

Filstad fremhever i sin avhandling at kompetanse forutsetter anvendelse av kunnskap, samtidig som utvikling av kunnskap og kompetanse forutsetter læringsprosesser. Det ligger her to hovedformer for kunnskap: taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Disse to former for kunnskap kan også defineres som hhv erfarings basert kunnskap og utdanningsbasert kunnskap. (Filstad 2016, s.125). Det å være kompetent betyr ut fra dette både det å vite hva som skal gjøres, og hvordan det gjøres. I en organisasjon som politiet vil det i denne sammenheng være interessant å få svar på hvor kompetent ledere er. I denne sammenheng i hvor stor grad det tas hensyn til både taus og eksplisitt kunnskap i organisasjonen.

### **3.2.5 Lederstil**

En leders evner, ferdigheter og måte å være på har stor betydning for arbeidsmetodikk og produktivitet. Ett klassisk eksperiment er å sammenlikne eneveldig ledelse, demokratisk ledelse og «la det skure» ledelse. (Bolman og Deal, 2014 s.203). Eksperimentet endte klart med at en demokratisk ledelse ble foretrukket. Dette skapte mer produktivitet og positivitet i gruppen.

Personlige egenskaper og trekk påvirker en persons lederstil. Det har i den moderne tid blitt lagt ned mye forskning på feltet. I den sammenheng trekkes 5-faktor modellen, eller «the big five» frem som en modell som beskriver personligheten. (Saksvik, 2011 s. 82). De fem store personlighetstrekkene er følgende:

1. Nevrotisme: Dette handler om følelser. Om hvorvidt følelser er vonde og hemmer din fungering til forskjell fra emosjonell balanse og stabilitet.
2. Ekstrovert: Dette handler om sosiabilitet. De med høye skårer på dette trekket tar gjerne plass i sosiale sammenhenger og prater ofte og mer enn andre. Det motsatte er introvert som gjerne sammenliknes med å spille best på hjemmebane.
3. Åpenhet: Dette handler om hvorvidt man lett lar seg engasjere av nye ideer. Høye skårer her er assosiert med fleksibilitet og økt læringsutbytte.
4. Medmenneskelighet: Dette handler om å være interessert i hvordan andre mennesker har det. Høye skårer her kan gjerne viktig for effektivt teamarbeid.
5. Planmessighet: Dette handler om å holde avtaler, legge en plan og følge denne til målet er nådd. Alternativt om du er mer rettet mot opplevelser som byr seg fremfor resultater. Dette trekket er også knyttet til effektiv stressmestring.

### 3.2.6 Hypotese

Man kan fort se for seg at god ledelse sett i lys av Human Resource – rammen kan komme i konflikt med god ledelse sett i lys av den strukturelle ramme. Når jeg i denne oppgaven skal se på en politileders rolle ved innføring av en ny type arbeidsprosess er det nettopp derfor viktig at det ses på gjennom ulike rammer.

Basert på redegjørelsen i dette avsnittet har jeg utarbeidet følgende hypotese som kan forklare forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid blant ledere i politiet i dag:

*H2: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med for lav kompetanse innen etterretning og anvendelse av kunnskap blant ledere og ansatte.*

## 3.3 Den politiske rammen

### 3.3.1 Innledning

De grunnleggende elementer i den politiske rammen er varige forskjeller, knappe ressurser, konflikt og makt. (Bolman og Deal 2014, s. 220) Vi finner igjen disse elementene i politiets hverdag. Publikum, ansatte og ledelse kan ha ulike forventninger og preferanser til hva slags polititjeneste som skal utføres. Knappe ressurser er en politileders hverdag. Det handler om prioritering innenfor et stadig større spekter av kriminalitet. Ulike former for makt kan bli fremtredende og gi grobunn for motsetninger og forhandlinger. Nettopp derfor er det interessant å se på politiets proaktive tjeneste gjennom den politiske rammen. Politikk handler

ofte om å finne koalisjoner og løsninger. En politileders rolle kan derfor teoretisk være avgjørende for å få til slike koalisjoner.

Innenfor den politiske fortolkningsrammen blir organisasjonene, i dette tilfellet politiet en arena for individuelle interesser og gruppeinteresser. Dette kan sammenfattes i fem grunnsetninger (Bolman og Deal 2014, s. 220):

1. Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper.
2. Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning.
3. De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser – avgjørelser om hvem som skal få hva.
4. Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør makt til den viktigste ressursen.
5. Mål og beslutninger vokser fram gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser.

Som en del av den politiske ramme vil jeg i det følgende beskrive noen teoretiske perspektiver basert på disse fem grunnsetningene.

### **3.3.2 Reformretninger**

New Public Management, heretter kalt NPM, er et samlekonsept for beskrivelse av en reformutvikling (Øgård, 2014 s. 95). NPM blir gjerne forbundet med en markedsfokusert reformbølge. Den fikk sitt inntog i mange europeiske land, inkludert Norge på 80 og 90 tallet. Etterkrigstiden og frem til 80 tallet var offentlig sektor preget av hierarkisk organisasjon styrt av regler og rutiner. Dette er hva vi tradisjonelt har forbundet med Public Administration. Til forskjell fra dette brakte NPM inn en mer markedsstyrt organisering med fokus på resultater. Andre kjennetegn på NPM er konkurranse og desentralisering av ansvar.

Man kan dele NPM inn i 3 hovedbolker:

1. Tro på ledelse
2. Bruk av indirekte kontroll
3. Brukerfokusering.

(Øgård 2014, s. 96). Innenfor hver av disse hovedbolkene finnes er serie reformelementer som hver for seg skal bidra til endret resultatoppnåelse.

*Tro på ledelse:* Her er det fokus på effektivitet og profesjonalisering av lederrollen. Men også «Human Relation» tankegangen. Hvor det er fokus på mellommenneskelige relasjoner.

*Bruk av indirekte kontroll:* Dette innebærer overgangen fra direkte autoritet slik det er kjent fra Public Administration, til indirekte kontroll. Sentralt i dette ligger målstyring og resultatstyring, eller benchmarking. Men den tar også inn den såkalte «public choice» tankegangen, som i korte trekk går ut på at publikum vet best. (Øgård 2014, s. 94) som også støttes av Sørensen mfl (1993 s. 31).

*Brukerfokusering:* Sentralt her er å legge til rette for økt innflytelse fra brukerne/innbyggernes side. Andre elementer er informasjonsflyt til/fra publikum og elektroniske tjenester.

Politiet som etat har tradisjonelt vært organisert etter Public Administration modellen. En hierarkisk oppbygging regulert av regler og rutiner. Først omkring år 2000 hvor politiet hadde sin første politireform, tok politiet inn reformelementer fra NPM tankegangen. Det mest tydelige utad innebar en reduksjon av antall politidistrikt. Innad var det opprettelse av funksjonelle enheter som hadde ansvar for ulike fagfunksjoner. Men en viktig organisasjonsendring etter NPM tankegangen var innføring av nytt nasjonalt målstyringsverktøy. Dette ble etter hvert kalt Politiets Styringsverktøy (PSV) som beskrevet i forrige kapittel. Dette var første gang politiet hadde et nasjonalt sammenliknbart styringsverktøy hvor hovedsakelig oppklaringsprosent og saksbehandlingstid kunne måles fra politidistrikt til politidistrikt og fra enhet til enhet. Dette er den mest tydelige målstyring/resultatstyring politiet har i dag. Et annet element av NPM tankegangen som er tatt inn i politiet etter 2000 tallet er det såkalte politiråd. Dette er faste møter mellom kommuneledelsen som representant for brukerne, og politiet.

### **3.3.3 Alternative reformretninger**

Kjennetegn på klassisk Public Administration, slik politietaten tradisjonelt har vært organisert er en hierarkisk struktur, og styrt mer basert på regler og rutiner enn på resultater. (Øgård 2014, s. 95) Kollektive valg fremfor individuelle valg er også et særpreg som kan være mer fremtredende i politiet enn i andre offentlige etater. Dette kan forklares med samfunnets- og lovpålagte krav til forvaltningen. Eksempler på dette er likhet for loven og den samfunnspreventive effekten som skal vektes mot den individualpreventive effekten av straffeforfølgning.

I takt med resten av offentlig sektor ser vi også krav til endring i politiet. Jeg vil peke på to drivere som fører politiet i en retning med krav om nettverksbasert styring. Det første er



*ressurstilgang*. Vi hører ofte at politiet ikke iverksetter tiltak av kapasitetshensyn. Vi snakker da om ressurstilgang, og at den offentlige polititjenesten er en knapp ressurs. Baldersheim har berørt dette temaet i sitt kapittel «Mottar sel, men ressursar avgjer?» (Baldersheim 1993 s. 155). Baldersheim beskriver her utviklingstrekk i kommunal sektor hvor den tredje bølgen, stagnasjonsfasen tvinger frem mer etterspørselsorientert styring. Vi finner elementer av dette i politiets prioriteringer i dag. Utstedelse av pass og forvaltning av passkontroll er et eksempel på polititjeneste som påvirkes politisk. Frem til nå har dette vært politiets ansvar. Vi har vært vitne til stor frustrasjon ved Gardermoen som følge av manglende ressurser i politiet til å forvalte denne oppgaven. En politimester har som overordnet mål å prioritere å forebygge og avverge alvorlig kriminalitet. I den sammenheng når ikke slike forvaltningsoppgaver som passkontroll opp, når det gjelder knappe ressurser. Men vi kan vel slå fast at både politisk ledelse og publikum ikke umiddelbart aksepterte den prioriteringen. Utstedelse av pass og forvaltning av passkontroll har derfor også vært en av oppgavene som har vært drøftet i dagens politireform. Det har blitt foreslått å overføre oppgaven til andre etater.

En annen driver er *forventning fra publikum*. I resten av landet er det også frustrasjon blant publikum som må stå i kø for å få utstedt pass ved lokal politistasjon. Dagens publikum aksepterer forståelig nok ikke en begrenset publikumsekspedering som varer mellom kl. 10 og 14. Et samfunn med nettverksbaserte løsninger har større forventninger. Her har politiet tatt grep. Det er interessant å se på hvordan politiledere tar inn over seg disse forventninger både hva gjelder prioritering av oppgaver og benyttelse av nye teknologiske løsninger.

Samtidig er politiet på vei inn i en ny styringsform som går på samarbeid med både private og andre offentlige aktører. Dette inkluderer også frivillige organisasjoner. Det er både ressurstilgangen og forventning fra publikum som driver dette frem. Men også en erkjennelse av at andre aktører kan løse oppgave som tradisjonelt er tilfalt politiet på en bedre måte. Jeg har i kapitlet «den strukturelle rammen» gjort rede for Regjeringens handlingsplan mot radikaliserings og voldelig ekstremisme som kom i juni 2014. (Handlingsplan mot radikaliserings og voldelig ekstremisme, 2014). Dette er et praktisk eksempel på nettverk- og innbygger involvering. Det sentrale i denne typen polisiær virksomhet er den forebyggende, eller den proaktive innsatsen.

Denhart beskriver New Governance på den måten at offentlige oppgaver ikke lenger bare er et offentlig anliggende, men består av komplekse prosesser som involverer både, offentlige, private og frivillige organisasjoner (Denhardt m.fl. 2008 s. 394). Jeg har i dette kapitlet tatt

for meg en del eksempler, som samlet sett viser at politiet også skal ta inn over seg deler av en ny styringsform som kan gå under fellesbetegnelsen New Governance.

Interessante spørsmål er da: Klarer de ulike politiledere å ta inn over seg nye styringsformer? Klarer politiet samtidig og ikke distansere seg fra publikum/brukerne? Har politiet fremdeles brukernes tillit? . Og ikke minst er det forhold ved den politiske rammen, f.eks. konflikter, makt og forventinger fra samfunnet som kolliderer med f.eks. den strukturelle rammen, og som på den måten er med på å påvirke bruk eller manglende bruk av kunnskapsstyrt politiarbeid?

### **3.3.4 Konflikter og makt**

Jeg har i forrige kapittel sett på ytre påvirkning innenfor den politiske rammen. Det er også en rekke indre organisatoriske forhold av politisk art som gjør seg utslag i valg av metode og polisiær virksomhet. Den siste av de fem grunnsetningene handler om forhandling mellom interessegrupper. Dette innebærer at organisasjoners mål ikke fastsettes som direktiver fra toppen, men vokser frem gjennom fortløpende forhandlings – og kjøpslåingsprosesser. (Bolman og Deal 2014, s. 223). Selv om politiet er en hierarkisk oppbygget organisasjon med tung grad av direktiver, så er det sterke innslag av interessegrupper internt i organisasjonen.

En politileder må hele tiden balansere sitt lederskap mellom «top-down» ledelse og «nedenfra og opp» ledelse. Det kan være ulike syn på hva som tjener individet eller organisasjonen best. Eksempelvis vil det i politiet forekomme ulike syn på hvilke klientgrupper som bør få politiets oppmerksomhet, og hvilke metoder som har best effekt. Dette kan basere seg på både praksisbasert kunnskap og utdanningsbasert kunnskap. Det kan også være konflikter mellom ledelse og fagbevegelser som gjør seg utslag i slike valg.

I den sammenheng er det interessant å se på ulikheter i organisasjonen. Vil konflikter, makt og koalisjoner innad i organisasjonen ha innvirkning på hvilke valg en politileder tar når det gjelder kunnskapsbasert politiarbeid?

### **3.3.5 Hypotese**

Nye styringsformer og ny organisering av politiet medfører nye krav til politilederne. Deler av politireformen handler om økt brukerinvolvering og samhandling med andre offentlige og private aktører. Det er min antakelse at dette kan være en utfordring for en del ledere. Basert på tilnærmingen i den politiske fortolkningsrammen har jeg utarbeidet følgende hypotese som kan forklare forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid blant ledere i politiet i dag og variasjoner i denne:

*H3: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med konflikt og maktkamp mellom ledere og interessegrupper<sup>2</sup>.*

## 3.4 Den symbolske rammen

### 3.4.1 Innledning

Den symbolske rammen handler i stor grad om organisasjonskultur. En politileder er en del av organisasjonen og følgelig en del av organisasjonskulturen. Jeg vil i dette kapitlet ta for meg hvordan den symbolske rammen på denne måten kan påvirke de prioriteringer en politileder foretar seg, eller ikke foretar seg.

### 3.4.2 Atferd

Ifølge Jacobsen og Thorsvik betyr det å bringe inn kulturperspektivet i organisasjonsteorien å se på hvordan en organisasjon egentlig fungerer. Man ser da på hvordan mennesker utvikler felles holdninger og mønstre som gi seg utslag i bestemte handlemåter. (Jacobsen og Thorsvik 2016, s.126). I denne sammenheng peker de samme forfatterne på 5 generelle effekter på atferd:

1. Tilhørighet og fellesskap
2. Motivasjon
3. Tillit
4. Samarbeid og koordinering
5. Styring.

Disse momentene er alle med på å forklare hvorfor organisasjoner med sterke kulturer ofte kan være mer effektive enn de med svakere kulturer. Ett eksempel på en organisasjon med sterke kulturer er SEAL-soldater, og da særskilt det kjente «Team Six» som tok ut Osama Bin Laden i 2012. Dette er det skrevet flere bøker om. Medlemmenes tilhørighet til gruppen blir beskrevet som familie. (Bolman & Deal, 2014, s.307). Men senere forskning viser at organisasjoner med sterke kulturer ikke bare har positive effekter. Beskrivelsene i disse bøkene har elementer av organisasjonskultur som er gjenkjennbare i politiet. Dette vil jeg komme tilbake til.

---

<sup>2</sup> Det kan dreie seg om konflikt og maktkamp mellom ledere på ulike nivåer i organisasjonen, og mellom ledere og interessegrupper.

### 3.4.3 Organisasjonskultur

Den mest brukte definisjonen på organisasjonskultur, og som også Jacobsen og Thorsvik refererer til, er definert av Edgar Schein:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med eksterne tilpasninger og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.130).

Substansen i Scheins definisjon er altså at kulturbegrepet forutsetter at det er en gruppe som deler et sett av grunnleggende antakelser. Videre at kultur er basert på læring og at kulturen opprettholdes bar så lenge det oppfattes som riktig. Schein legger også vekt på at kulturen vil bli lært bort til nye medlemmer. Ishtaq Jamil bringer også inn poenget med at kultur er noe som læres i disse sosiale omgivelsene, og ikke noe som arves. Han støtter seg her på Geert Hofstede (1991, s.5). (Jamil i Baldersheim og Rose (red.), 2014, s.178).

Teori om symboler, ritualer og organisasjonskultur er derfor også en viktig ramme å se lederens rolle på ved gjennomføring av ny arbeidsmetodikk i politiet.

Et viktig poeng i Scheins teori at organisasjonskultur har noe med følelser å gjøre. Dette innebærer blant annet at de grunnleggende antakelser befinner seg «inni hodet» på medlemmer, og at disse ikke alltid er klar over hva slags antakelser de bringer med seg. For å utdype dette forklares det med at kulturen eksisterer på 3 kulturelle nivåer:

1. grunnleggende antakelser
2. verdier og normer
3. artefakter

Det første nivået, *grunnleggende antakelser* beskrives altså som noe den enkelte selv ikke er seg bevisst. Det er noe han tar for gitt, og kan derfor oppfattes som en sannhet. Disse antakelsene bringes altså videre til nye medlemmer i gruppen som «den riktige måten» å forstå bestemte forhold på. Det andre nivået, *verdier og normer* baserer seg gjerne på grunnleggende antakelser. Men det sier noe om hva man verdsetter, og hva som er godt. Dette kan gi utslag i ulike retninger. Dersom man f.eks. har grunnleggende oppfatning om at mennesker er pliktoppfyllende, vil man i sterkere grad forfekte verdier som går på tillit og medbestemmelse fremfor styring og kontroll. Normer er gjerne uskrevede regler som angir hva

som er riktig å gjøre i de ulike sammenhenger. Dette har gjerne sammenheng med hva slags forventning andre har til rollen. Også dette kan gi utslag i ulike retninger hvor man kan komme i konflikt med ledelsen. Eksempelvis å avstå fra å skrive avviksmelding på kollega for å styrke kollegialt samhold. Det tredje nivået, *artefakter* er det kulturelle uttrykket som kan observeres. Dette kan være det mennesker sier og gjør. Men det kan også være fysiske gjenstander som organisasjonen omgir seg med. Selv om artefakter er enkle å observere, er de ikke alltid like enkle å forstå. De har både en symbolsk og instrumentell side. (Jacobsen og Thorsvik, 2016)

Ishtiaq Jamil bringer inn to perspektiver på organisasjonskultur og hvordan den oppfattes:

1. Kultur er noe en organisasjon *har*
2. Kultur er noe en organisasjon *er*

(Jamil i Baldersheim og Rose (red), 2014, s. 179). Det første perspektivet *har*, beskriver en oppfattelse av kultur som en intern variabel i organisasjonen, og som kan formes og manipuleres av ledelsen. Det andre perspektivet *er*, beskriver en oppfattelse av at kultur er et eksternt forhold i organisasjonen, og derfor vanskelig å forme og manipulere. Man må her innrette seg etter samfunnskulturen. Bolman og Deal bringer inn en viktig refleksjon i denne sammenheng: er det lederne som former kulturen eller er det kulturen som former dem? (Bolman og Deal, 2014, s.299)

Det er altså flere spenningsfelt innenfor organisasjonskultur en leder må ta hensyn til når man skal gjennomføre strukturelle endringer. Hvorvidt en kultur kan endres i en organisasjon vil være individuelt, og avhengig av grad av voluntarisme eller determinisme. Det viktigste ifølge Ishtiaq Jamil er å se til hvilken del av organisasjonen som er mottakelig for forandring, og under hvilke forutsetninger dette er mulig. (Jamil i Baldersheim og Rose (red.), 2014, s.189).

Ut fra den forskning som foreligger så er det en felles oppfatning at struktur og kultur kan være like viktig for hvordan organisasjoner fungerer. (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.159). Av dette kan vi utlede at strukturelle endringer vanskelig lar seg gjennomføre uten å ta hensyn til kulturen.

NAV – reformen er blitt mye omtalt som eksempel på en organisatorisk endring som ikke har innfridd sine mål. I produktivitetskomisjonens rapport er det omtalt at de tradisjonelt arbeidsrettede tiltakene har kommet i skyggen for forvaltningsoppgavene. (Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd, NOU 2015:1). Det er hevdet at man fremdeles kan se hvem av

de ansatte som kommer fra henholdsvis statlige eller kommunale etater fra gammel organisering. Spørsmålet er om organisasjonen har tatt nok hensyn til de verdier og kulturer som jobber for mål som går på arbeidsrettede tiltak.

Politiet er inne i sin andre reform i løpet av ca. 18 år. En finner at det er strategier og mål ved den første politireformen som ikke har blitt innfridd. Dette kan skyldes at man ikke i nok grad har tatt hensyn til organisasjonskultur. Som tidligere nevnt ble resultatstyring innført i den første politireformen. Det er blant annet flere utadrettede forebyggende tiltak som prioriteres ulikt i de ulike politidistrikt og tjenesteenheter. Det kan være ulike årsaker til at forebyggende tiltak nedprioriteres. For det første er ikke proaktive/forebyggende tiltak kvantitativt like målbare som reaktive/straffesaker. Det kan derfor ligge i kulturen at man prioriterer det som «viser resultater». For det andre er det metoder og arbeidsoppgaver som er mer action-fylte og populære å jobbe med enn andre.

Forebyggende tiltak har ikke alltid scoret høyt i den sammenheng. Dette dreier seg også om kultur. Noen vil velge å kalle dette for machokultur. Før den første politireformen på tidlige 2000 tallet har vi hatt sterke operative politiavdelinger som har fått prioritet. Dette har vært populære arbeidsplasser med høy grad av klan-kultur. Her finner vi eksempler på hvordan kultur arves og videreføres til nye medlemmer. Vi har eksempler på heltedyrkelse og selvstendighet. Kulturen er også kjennetegnet med effektivitet og resultatoppnåelse. Noen ganger er dette ledelsesstyrt, men ofte styrt av indre motivasjon. Fremdeles er dette sterke faggrupper som på ulike måter får prioritet. Dette til tross for at denne prioriteringen ikke alltid er i tråd med de strategiske mål, som for eksempel forebyggende tiltak. Her er det flere faktorer innenfor organisasjonskultur som spiller inn. Er det faggruppene som har blitt for sterke og selvstendige, og ikke aksepterer lokale lederes prioriteringer? Eller er det den lokale ledelsen som er i utakt med samfunnets forventning til innsats på dette feltet? Er den hierarkiske kulturen som på mange måter kjennetegner politiet så utpreget at det ikke gir rom for fleksibilitet? Eller er politiet gjennomsyret av subkulturer som er til hinder for ny kultur? Av dette kan vi utlede at det er mange aspekter innen organisasjonskultur en leder må ta hensyn til.

#### **3.4.4 Endring av organisasjonskultur**

For å endre en organisasjonskultur må man innledningsvis bevisstgjøre seg hvilken kultur som råder i den organisasjonen man skal være en del av. Ved å bruke competing values framework (CVF) som verktøy kan vi dele inn i fire kulturelle typer. Disse er *hierarki*, *klan*,

*ad-hoc-krati, og marked.* (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.139). Den første typen, *hierarki* er en kultur som legger vekt på forutsigbarhet og stabile prosesser. Og har gjerne et internt fokus. Den andre typen, *klan* kjennetegnes med at tett samarbeid skaper effektivitet. Også her har man internt fokus, men mer vekt på fleksibilitet og frihet. Den tredje typen, *ad-hoc-krati* har en kultur preget av innovasjon og fokus på fleksibilitet og mer eksternt fokus. Den fjerde typen, *marked* er en kultur preget av konkurranse, lederstyrt gjennom kontroll, men eksternt fokus.

Det er en gjengs oppfatning i politiet at ledelse og ansatte har en sterk intern og enhetlig kultur. Strukturen er hierarkisk og enhetlig oppbygget. Men det finnes mange eksempler på særkulturer som utvikler seg på ulike avdelinger. Gitt at dette er riktig, kan man legge til grunn at politiet hovedsakelig har en kombinasjon av hierarkisk kultur og klan kultur.

#### **3.4.5 Hypotese**

Det er min antakelse at organisasjonskulturen er en faktor som påvirker de prioriteringer en politileder foretar seg, eller ikke foretar seg.

Basert på tilnærmingen i den symbolske fortolkningsrammen har jeg utarbeidet følgende hypotese som kan forklare forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid blant ledere i politiet i dag og variasjoner i denne:

*H4: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med at det i liten grad er kultur for organisasjonsendring, og i liten grad kultur for å ta inn over seg nye metoder for kunnskapsbasert politiarbeid.*

### **3.5 Oppsummering teoretisk tilnærming**

Jeg har valgt en teoretisk tilnærming i denne avhandlingen med utgangspunkt i Bolman og Deals fire fortolkningsrammer for å forstå en organisasjon. Hvilket spillerom en leder eller mellomleder har, og hvilken kompetanse, absorpsjonsevne og bruk av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid det er blant ledere i politiet påvirkes etter mine antakelser i stor grad av disse rammene.

En oppsummering av disse fortolkningsrammene kan fremstilles i følgende tabell:

<b>Fortolkningsramme</b>				
	<b>Strukturell</b>	<b>Human Resource</b>	<b>Politisk</b>	<b>Symbolsk</b>
<b>Metafor for Organisasjonen</b>	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
<b>Sentrale Begreper</b>	Regler, roller, Mål, politikk, Teknologi, Omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, Konkurransen, Politikk	Kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter
<b>Bilde av ledelse</b>	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Å være front-Figur; å ha «politisk teft»	Inspirasjon
<b>Grunnleggende Ledelses-utfordringer</b>	Å forme strukturer etter Oppgaver, Teknologi og omgivelser	Å tilpasse Organisasjonens Og medlem-menes behov til hverandre	Å utvikle et Maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, skjønnhet og mening

Kilde: Bolman & Deal 2014, s. 43.

Ledere som studerer disse rammene vil fort kjenne seg igjen i deler av bildet. Man tiltrekkes av noen av rammene og frastøtes av andre. På samme måte har jeg en forventning om at mitt forskningsarbeid vil gi noen svar som kan plasseres i disse rammene.



### 3.5.1 Hypotesestruktur:

Med utgangspunkt i de samme fire fortolkningsrammene har jeg utarbeidet følgende tabell for å visualisere hypotesestrukturen som kan forklare forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid blant ledere i politiet i dag:

<b>Fortolknings-ramme</b>	<b>Hypoteser</b>
<b>Strukturell</b>	H1: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med at politiets strukturelle innretning ikke harmoniserer med politiets strategier og mål.
<b>Human Resource</b>	H2: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med for lav kompetanse innen etterretning og anvendelse av kunnskap blant ledere og ansatte.
<b>Politisk</b>	H3. Forståelsen og utbredelsen kan forklares med konflikt og maktkamp mellom ledere og interessegrupper.
<b>Symbolisk</b>	H4: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med at det i liten grad er kultur for organisasjonsendring, og i liten grad kultur for å ta inn over seg nye metoder for kunnskapsbasert politiarbeid.

## 4 Metode

### 4.1 Innledning

Hensikten med denne oppgaven er å kartlegge nåsituasjonen over kunnskapsnivået på ledere hva gjelder etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Jeg ønsker også å kartlegge utbredelsen. Gitt at metoder for kunnskapsbasert politiarbeid er mindre utbredt enn forventet, så ønsker jeg å kunne finne forklaringer på hva som kan ligge til grunn. Jeg vil i dette kapitlet beskrive hvordan jeg har kommet frem til valg av metode for å belyse denne problemstillingen. Jeg vil også redegjøre for de vurderinger og valg som er gjort. Herunder styrker og svakheter. Nærhet i form av å forske på egen virksomhet kan ha sine utfordringer. Jeg vil også redegjøre for dette og etiske valg som er tatt underveis i prosessen.

### 4.2 Forskningsdesign:

Hensikten med forskning er å frembringe gyldig (valid) og troverdig (reliabel) kunnskap om virkeligheten. Man må velge en strategi for å komme frem til denne virkeligheten. Denne strategien kan kalles metode. (Jacobsen 2015, s. 15). Det grunnleggende spørsmål jeg har måtte stille meg denne faser er: «er det undersøkelsesopplegget jeg velger, egnet til å belyse den problemstillingen jeg ønsker å undersøke?». (Jacobsen 2015, s. 89).

Forholdet mellom virkelighet og kunnskap er sentralt her. Jeg vil i det følgende gjøre rede for to sentrale begreper som forklarer sammenhengen mellom virkelighet og metode. Disse begrepene er ontologi og epistemologi.

#### 4.2.1 Ontologi, epistemologi og metode

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut, eller med andre ord «slik ting faktisk er». Utfordringen ligger imidlertid i at det er vanskelig å komme frem til en omforent forståelse av hvordan verden faktisk ser ut.

Epistemologi betyr lære om kunnskap, og handler om hvordan vi skaffer kunnskap om virkeligheten i den grad det er mulig. I dette ligger en erkjennelse av at det er et skille mellom virkeligheten slik den faktisk er, og virkeligheten slik den fremstår for forskeren.

#### 4.2.2 Positivistisk og fortolkningsbasert tilnærming

Positivismen stammer fra naturvitenskapen. Dette er en sanseerfaring som oppfattes som objektiv, verdinøytral og interessefri aktivitet som er helt uavhengig av subjektiv fortolkning. Dette er idealer som er overført til samfunnsvitenskapen i denne form.

Kritikerne av positivismen mener at menneskelig sanseerfaring aldri kan være ensbetydende med naturvitenskapen. Eksempelvis det å studere samfunnsskapte fenomener slik som arbeidsmiljø, blir noe helt annet enn å studere fysiske ting slik som geologiske forkastninger.

Til forskjell fra den positivistiske tilnærmingen har vi den fortolkningsbaserte tilnærmingen eller den hermeneutiske tilnærming, hvor nettopp sannheten menes å oppnås i en interaksjon mellom mennesker. Og hvor forskeren inngår i et samspill de han/hun forsker på. Dette dannet også grunnlaget for den kvalitative forskertradisjonen. (Kvale og Brinchmann, 2009).

I min oppgave har jeg til mål å komme frem til faktorer som kan forklare eventuelle variasjoner i kunnskapsnivå og utbredelsen av bruk av kunnskapsstyrt politiarbeid blant ledere i politiet. For å få tak i denne typen informasjon er det vesentlig å søke etter interaksjon mellom enkeltmennesker slik som organisasjonskultur. Min nærhet til temaet gjør at jeg som forsker selv kan påvirke resultatet. Dette gjelder både min bakgrunn og mine verdier. Mitt syn på sannheten i denne undersøkelsen vi derfor mer bygge på en fortolkningsbasert tilnærming enn en positivistisk tilnærming.

#### **4.2.3 Metodetilnærming**

*«Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten»*  
(Jacobsen 2015, s. 23).

Det finnes to hovedtilnærminger for å utvikle kunnskap, induktiv tilnærming og deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming innebærer at man forsøker å gå fra empiri (virkelighet) til teori. Mens en deduktiv tilnærming innebærer at man går fra teori til empiri. Dette (deduktiv metode) kan eksempelvis gjøres gjennom å teste om en hypotese eller en påstand er korrekt. I forskningssammenheng betyr empiri opplysninger eller informasjon om faktiske forhold i samfunnet. Med andre ord «virkelighet». Mens teori defineres som ett sett eller system av begreper og relasjoner som står i et gjensidig forhold til hverandre, og som sammenfatter og ordner forutsetninger, antagelser og kunnskap om samfunnet. (Grønmo 2010, s. 34).

I min oppgave tar jeg utgangspunkt i en problemstilling om at anvendelsen av etterretning og kunnskapsstyring ikke er optimal. Jeg baserer den teoretiske tilnærmingen på 4 fortolkningsrammer som kan forklare funnene. Det vil derfor være riktig å definere min tilnærming som deduktiv. (Jacobsen 2015, s.23).

### 4.3 Valg av metode

Metodelæren innen samfunnsvitenskapelig forskning opererer med to hovedtyper metoder, den kvantitative og den kvalitative. En kvantitativ metode vil kunne nå et stort antall respondenter med et større utvalg av variabler. Dette vil gi en representativ oversikt over generelle forhold. En slik metodikk vil kunne gi gode svar på deler av min problemstilling.

I forrige avsnitt utredet jeg uttrykket hermeneutisk tilnærming hvor man har fokus på fortolkning. Jeg har med denne bakgrunn falt ned på at en kvalitativ tilnærming er egnet, i og med at jeg ønsker å få frem hvordan ledere i min organisasjon opplever, fortolker og forstår begreper som etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Gjennom en kvalitativ forskningsmetode søker jeg å få frem den menneskelige konstruerte virkeligheten med den dybde og de variasjoner og nyanser som ligger i ulike tolkninger. En kvalitativ tilnærming kan bidra til å få dypere innsikt i en virksomhet og forstå årsakene til det som studeres. Den kvalitative tilnærmingen er valgt til tross for at denne undersøkelsen hovedsakelig har en deduktiv tilnærming, til forskjell fra de typiske kvalitative undersøkelsene som ofte kjennetegnes ved induktiv tilnærming.

#### 4.3.1 Datainnsamlingsmetode

Valg av datainnsamlingsmetode dreier seg om hvilke datakilder som er tilgjengelig og de ressurser man har til rådighet.

Ledere av operative avdelinger i politiet i anses som den viktigste kilden til informasjon. For det første fordi kunnskapsbasert politiarbeid i denne kontekst handler om styring av den operative tjenesten. Det er ledernes handlingsrom jeg ønsker å undersøke, og ledere er de første til å kunne beskrive hva som kan ligge til rette for-, og hva som hindrer kunnskapsbasert politiarbeid. Mot denne gruppen kan jeg velg mellom ulike former for undersøkelsesopplegg.

#### *Kvalitativt forskningsintervju*

Det skilles her mellom åpne individuelle intervju og fokusgruppeintervju. (Jacobsen 2016, s. 145). Fokusgruppeintervjuer egner seg i de tilfeller man ønsker gruppesynspunkter fremfor individuelle synspunkter. F.eks. markedsundersøkelser. I min avhandling vil det åpne individuelle intervjuet egne seg best da det her er lagt til rette for både uformelle samtaler og strukturerte intervjuer ved bruk av spørreskjemaer som er utarbeidet på forhånd. Det vil også i større grad kunne få frem individuelle synspunkter og oppfattelser som jeg søker.

### ***Deltakende observasjon***

Observasjon egner seg når man skal registrere hva mennesker faktisk gjør og ikke hva de sier de gjør. Eller for å registrere atferd i en kontekst (Jacobsen 2016, s. 165). I denne sammenheng er det ikke selve atferden jeg ønsker å observere. Metoden anses i mitt tilfelle som mindre hensiktsmessig også i et kost- nytte perspektiv da den deltakende perioden er tidkrevende.

### ***Dokumentundersøkelser***

Intervju og observasjon dreier seg om innsamling av primærdata. I tillegg finnes det en rekke sekundærdata som kan belyse problemstillingen. Dette kan være sentrale dokumenter slik som styringsdirektiver fra departement eller direktorat. Det kan også dreie seg om dokumenter og avhandlinger skrevet av andre og til andre formål enn denne undersøkelsen. (Jacobsen 2016, s. 171). I min oppgave anser seg dokumentundersøkelser som en relevant metode for datainnsamling. Det er imidlertid noen hensyn å ta i den sammenheng. Når det gjelder styringsdirektiver kan enkelte av disse være unntatt offentlighet, og ikke kunne deles gjennom denne oppgaven. Videre må jeg ta hensyn til at sekundærdata innhentet av andre er skreddersydd for deres forskningsopplegg med de begrensinger og transformeringer som ligger i dette.

I min oppgave vil en kombinasjon av primær- og sekundærdata gjennom intervju og tekster være godt egnet til å besvare mine forskningsspørsmål og problemstilling.

#### **4.3.2 Valg av intervjumetode**

Jeg har falt ned på at det åpne individuelle intervjuet er mest hensiktsmessig i denne oppgaven. Ved valg av intervjumetode skiller vi mellom intervju med lav strukturingsgrad og intervju med sterk strukturingsgrad (Jacobsen 2016 s. 150). Det er fordeler og ulemper ved begge disse metodene for tilnærming. Lav strukturingsgrad har stor grad av åpenhet, og kan foregå som en helt vanlig samtale. Fordelen er at intervjuet i liten grad blir styrt eller begrenset av intervjueren. En middels- eller sterkere grad av strukturering innebærer at det på forhånd utarbeides en intervjuguide. Ulempen med en for sterk grad av pre-strukturering medfører at jeg «lukker» datainnsamlingen og beveger meg bort fra idealet med den kvalitative metoden. På den andre side så vil en slik pre-strukturering gjøre det langt enklere å analysere dataene.

For min del som jobber i politiet og som kjenner deler av organisasjonen godt må jeg ta hensyn til at jeg kan ha «før-dommer» ved møte med informantene. En form for pre-strukturering vil i så måte kunne synliggjøre dette både for meg som forsker og leserne.

Jeg kom frem til at jeg ønsket en intervjuform som ivaretok fordelene med både den åpne og den strukturerte intervjuformen.

### 4.3.3 Intervjuguide

På bakgrunn av denne vurderingen utarbeidet jeg to intervjuguider. En med sterkt strukturingsgrad og en med lav strukturingsgrad. Hensikten med å utarbeide en guide med sterk strukturingsgrad var hovedsakelig som et hjelpemiddel for meg som intervjuer, for å sikre meg at temaene ble tilstrekkelig belyst. Denne ble delt inn i fire ulike bolker av spørsmål basert på de fire fortolkningsrammene som jeg har gjort rede for i teorikapittelet.

Det er intervjuguiden med lav strukturingsgrad jeg presenterte for respondentene. I tillegg til enkle bakgrunns-spørsmål består denne kun av tre åpne formulerte spørsmål basert på oppgavens problemstilling. Det var de tre følgende spørsmål respondentene ble presentert for:

1. Hva er ditt syn på, og forståelse av kunnskapsbasert politiarbeid?
2. Hvordan jobber dere med kunnskapsbasert politiarbeid ved deres enhet?
3. Hvilke faktorer er med på å påvirke hvordan man i politiet jobber med kunnskapsbasert politiarbeid?

Spørsmålene ble utarbeidet i den hensikt at respondentene selv skulle reflektere rundt sin egen arbeidshverdag, og ikke bli påvirket av mine eventuelle "før-dommer". Jeg la derfor vekt på at respondenten selv skulle styre mye av samtalen. En hensikt med dette er også at man da kan komme inn på tema som jeg som intervjuer ikke hadde kunnskap om på forhånd. Underveis i intervjuet knyttet jeg inn spørsmål av mer lukket form. F.eks. "Er det forhold ved PSV (politiets styringsverktøy) som fremmer eller hemmer kunnskapsstyrt politiarbeid?" Dette for å sikre meg at alle tema ble tilstrekkelig belyst.

### 4.3.4 Utvalg av enheter

Enheten som undersøkes her, operative ledere i ett politidistrikt, er en relativt stor gruppe. Det vil derfor være rikelig tilgang på respondenter. Det er bevisst valg at jeg i det følgende vil betegne intervjuobjektene som respondenter da alle de jeg skal intervjuer tilhører gruppen operative ledere. Til forskjell fra informanter som ikke selv tilhører gruppen, men har kunnskap gjennom observasjon fra utsiden.

Kvalitative intervjuer begrenser seg oppad i antall intervjuobjekter for at jeg skal kunne analysere detaljerte og rikholdige opplysninger på en fornuftig måte. Operative avdelinger i et politidistrikt organiseres i to hovedformer. Enten i funksjonelle enheter. Dvs. enheter som

spesialiserer seg på ett fagfelt og har et distrikts overgripende ansvar for dette fagfeltet. Eller geografiske enheter. Det vil si enheter som har totalansvar for all politiaer virksomhet innen et geografisk område. Ut fra problemstillingen hvor jeg ønsker å kartlegge utbredelsen av kunnskapsbasert politiarbeid og forklaringer som kan ligge til grunn for eventuelle variasjoner vil det være interessant å se om det finnes signifikante avvik i disse to organisasjonsformene.

Ett kriterium for utvalg vil derfor være bredde og variasjon ved at jeg vil plukke ut respondenter fra begge disse organisasjonsformer. Videre er det ulik størrelse på de operative enhetene og det finnes ledere på høyt og lavt nivå i organisasjonen som utøver operativ ledelse. Jeg har i mitt utvalg også tatt hensyn til dette med tanke på bredde og variasjon. Dette har jeg gjort ved skille mellom de tre ledelsesnivåene; strategisk ledelse, operasjonell ledelse og taktisk ledelse, slik at jeg har fordelt respondentene på disse tre nivåene.

Ett annet kriterium for utvalg er informasjon. Dette innebærer å velge respondenter som jeg mener kan gi mye og god informasjon. Det kan være stillingen respondenten sitter i som tilsier god informasjon, eller det kan være kompetanse eller personlige egenskaper som er avgjørende.

Jeg kom frem til at intervju av tre respondenter innen hver organisasjonsform var et greit utgangspunkt. I tillegg ønsket jeg en fleksibilitet i form av et tredje kriterium, nemlig snøballmetoden. Dette innebærer at respondentene selv gav ideer og tips i retning av neste intervjuobjekt.

#### **4.3.5 Gjennomføring av intervju**

Dagens teknologi gir rom for ulike former for gjennomføring av intervju. Den relativt korte geografiske avstanden mellom respondentene tilsa at jeg kunne gjennomføre ansikt-til-ansikt-intervjuer. Jeg valgte å ta kontakt med aktuelle respondenter i forkant. Jeg kontakter dem først på telefon hvor jeg kort redegjorde for tema for min avhandling, og forsikret meg om at de var villige til å delta. I forkant av intervjuet sendte jeg dem "Informasjonsskriv til deltakelse i forskningsprosjekt" samt intervjuguiden. Jeg klarerte med foretaksleder i forkant slik at det ble gitt klarsignal for å foreta intervjuer.

Før jeg startet intervju av respondentene valgte jeg å gjennomføre et test-intervju. Hensikten med dette var å finne ut om intervjuformen fungerte, og om jeg måtte foreta endringer før jeg startet de reelle intervjuene. Jeg valgte ut en kollega som også er leder i politiet. Jeg fulgte intervjuguiden slik jeg ville gjort i et reelt intervju. Test-intervjuet medførte at jeg valgte å gjøre flere endringer. Dette var endringer på hva slags informasjon respondentene skulle få i

forkant og endringer på hvordan jeg stilte de ulike spørsmålene. Etter at jeg hadde gjennomført test-intervjuet, fikk test-intervju kandidaten anledning til å beskrive hvordan han hadde opplevd intervjuet. Han beskrev bl.a. at han var usikker på hva som var forventet at han skulle sette seg inn i temaet i forkant og at han opplevde deler av intervjuet som et slags kunnskapstest av ham. Dette var nyttig informasjon for min del og medførte at jeg endret noe av innholdet i informasjonsskrivet til respondentene og presiserte at det ikke var en test på individnivå. Etter test-intervjuet var jeg klar for å intervju de utvalgte respondentene.

Intervjuene ble gjennomført på respondentens arbeidssted. Det er en fordel av informantene føler seg trygg i situasjonen. Informantene har en travel hverdag, og jeg ønsket ikke å ta for mye av deres arbeidstid.

#### **4.4 Analyseprosessen**

I dette avsnittet vil jeg beskrive analyseprosessen fra intervju frem til presentasjon av funn og drøftinger av disse. Jeg valgte å ta lydopptak av alle intervjuene. Intervjuene varte fra ca 1 time til 1,5 timer. Underveis i intervjuene brukte jeg selv tiden til å lytte og til å notere stikkord for oppfølgingsspørsmål. Dette i den hensikt å belyse alle tema jeg ønsket respondentene skulle svare på. Idealet i det kvalitative undersøkelsesopplegget er at intervjuer skal skrives ned i sin helhet (Jacobsen 2015, s. 202). Da jeg hadde et begrenset antall respondenter var det derfor et åpenbart valg for meg å transkribere intervjuene i sin helhet. Uansett om antall respondenter var overkommelig var det tidkrevende prosess å transkribere disse. Ett alternativ var å sette denne oppgaven ut til andre. Men samtidig erfarte jeg at selve transkriberingen gjorde at jeg ble godt kjent med materialet og gjorde meg bedre i stand til å ta fatt på analysejobben. Jeg valgte å transkribere intervjuene så nøyaktig som mulig. Det eneste jeg har utelatt eller endret på er åpenbare «unødvendige» ord slik som «hmm», «øøøh..» «på en måte». Utover dette har jeg fjernet enkeltord eller taushetsbelagt informasjon som kan ramme oppgavens anonymiseringer. Eksempler på dette kan være personnavn eller avdelingsnavn.

Et kvalitativt forskningsintervju er en samtale mellom to personer. Det er ikke helt uproblematisk å transkribere disse dersom teksten ikke forvaltes på en god måte. For min del var det viktig å være seg bevisst at de spørsmål jeg stilte til respondentene kan lede dem i en retning, og må derfor ses på i lys av hele samtalen. Jeg valgte av den grunn å foreta transkribering og gjennomlesning av de 3-4 første intervjuene før jeg gikk i gang med nye intervjuer. Hensikten var her å fange opp om mine spørsmål i for sterk grad var ledende, eller



om det var behov for å endre spørsmålsstillingen for de videre intervjuer. Dette gjorde at jeg valgte å gå mer i dybden på enkelttema på de siste intervjuene, hvor jeg følte at informasjonen kunne være mangelfull i de første intervjuene. Jeg valgte å avslutte datainnsamlingen etter seks intervjuer. Jeg kunne frembrakt enda mer data gjennom flere intervjuer. Men blant annet på grunn av den fremgangsmåte jeg her valgte, så vurderte jeg det slik at jeg hadde tilstrekkelig informasjonstilgang etter seks intervjuer.

Jeg benyttet meg av kategorisering i arbeidet med å få svar på forskningsspørsmålet. For min del innebar det at lange utsagn i intervjuene ble redusert ned til få enkle kategorier. Da forskningsspørsmålet i denne avhandlingen er todelt, valgte jeg å lage kategorier som beskriver både forståelse og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid, og kategorier som evt. kunne forklare eventuelle variasjoner. Kategoriseringen var til stor hjelp for at jeg kunne trekke ut essensen av den totale datamassen. Videre å se intervjuene i forhold til hverandre, og letter trekke ut hovedfunn til analysen.

Når jeg var ferdig med kategoriseringen ble disse skrevet ut. Det var også en prosess med noe prøving og feilen før presentasjonen av disse fant sin endelige form. Funnene er presentert i de neste to kapitler.

## **4.5 Undersøkelsens kvalitet**

### **4.5.1 Nærhet og distanse**

Jeg er selv leder i politiet. Og avdelingene som jeg har jobbet ved og som jeg i dag er leder for benytter ulike former for kunnskapsbasert politiarbeid i sitt daglige virke. Jeg kjenner organisasjonen fra ulike roller; som medarbeider, som verneombud og som leder. I min rolle som forsker gjør dette at jeg kjenner etaten godt.

Som polititjenestemann har jeg erfaring og opplæring innen avhørsteknikk. Dette er en metode som på noen områder kan sammenliknes med det kvalitative intervjuet. Momenter som mest mulig objektiv tilnærming, ikke stille ledende spørsmål, relasjonsbygging til respondenten og ikke minst en etterrettelig gjengivelse, eller transkribering av intervjuet er sammenfallende for de to metoder. Samtidig er maktforholdet og frivilligheten til deltakelse to momenter som skiller seg radikalt i disse to metodene. Noe jeg måtte være bevisst når jeg her opptrådte som forsker.

Videre kjenner jeg flere av respondentene godt. Også dette har sine fordeler og ulemper. Det at respondentene kjente meg skapte en naturlig trygghet i kommunikasjonen. Og

respondentene fremstod som åpne og ærlige i sine refleksjoner. Jeg erfarte også at denne relasjonen kunne være utfordrende. Ved et par tilfeller refererte respondentene til hvordan vi tilnærmer oss problematikken på den avdelingen jeg er leder for. Det ble derfor en erfaring for meg å presisere innledningsvis at jeg min rolle som forsker var uavhengig av den rolle jeg har som leder av en avdeling i politiet.

Valg av tema for undersøkelsen er sterkt preget av det jeg har sett og opplevd både som medarbeider og leder i etaten. Min forutinntatthet var derfor en utfordring i forhold til undersøkelsens validitet. Det er da fort å havne i den fellen at man utarbeider intervjuguide der respondenten ledes i å svare i retning av det jeg hadde forutsett å ville finne. Det var derfor viktig for meg å være dette bevisst. Jeg brukte derfor mye tid på å utarbeide en intervjuguide som i størst mulig grad stilte åpne spørsmål, og ikke skulle låse respondenten i en retning. I intervjuprosessen fikk respondentene anledning til å snakke fritt og jeg tilstrebet en rolle hvor jeg lyttet og ikke avbrøt resonnementer.

#### **4.5.2 Validitet**

Validitet referer seg til forskningens gyldighet og relevans. Dette innebærer at den empirien vi samler inn faktisk gir svar på de spørsmål vi har stilt. (Jacobsen 2015, s.17). I den sammenheng er det viktig å stille seg kritisk spørsmål om undersøkelsens validitet påvirkes av forskningsprosessen. Dette kan dreie seg om metoder, tematisering og rapportering. Det kan også påvirkes av forskeren selv, men sin personlighet og kunnskap om feltet. Som beskrevet over har jeg stilt meg selv kritiske spørsmål underveis gjennom prosessen og hatt en bevissthet både når det gjelder utvalg av respondenter og gjennomføringen av forskningsprosessen. Målet er å samle inn relevante data, og inkludere alle de data som er av betydning. (Everett, 2012). I den sammenheng har jeg benyttet meg av flere datakilder. Jeg har benyttet meg av intervjuer, dokumenter og egne observasjoner og erfaringer. Jeg har benyttet ulike teoretiske tilnærminger og vurdert ulike forklaringsmodeller. Dette er momenter som er viktig for å trygge forskningsprosessens gyldighet og relevans.

#### **4.5.3 Reliabilitet**

Reliabilitet refererer seg til forskningens troverdighet og pålitelighet. Det betyr i klartekst at forskningen må være til å stole på. (Jacobsen 2015, s. 17). Dette dreier seg ikke bare om kildenes pålitelighet, men like mye at undersøkelsen har blitt gjennomført på en pålitelig måte.

Som tidligere beskrevet i dette kapittelet har jeg gjort grep for å styrke undersøkelsens reliabilitet. Jeg har beskrevet, gjennom referanser, hvilke dokumenter og kilder jeg har benyttet. Jeg har beskrevet hvordan jeg har foretatt utvalget av respondenter. Intervjuguiden er vedlagt denne avhandlingen. Jeg har beskrevet min rolle som forsker og leder i politiet. Og jeg har beskrevet hvordan intervjuene er gjennomført, transkribert og kategorisert.

Nærhet til fenomenet det forskes på er en utfordring i kvalitativ forskning. Jeg har stilt meg spørsmålet om man ville fått tilnærmet likt resultat hvis jeg hadde gjennomført akkurat den samme undersøkelsen to ganger, eller om den ble gjennomført av en annen forsker? (Jacobsen 2015, s.17). Det er ikke gitt at det er et entydig svar på dette. Det er flere forhold som spiller inn. Temaet det forskes på her er også i stadig utvikling. Det viktigste er at jeg som forsker er bevisst disse variablene, og er tro til de ulike faser i undersøkelsen.

#### 4.5.4 Etikk

I de foregående avsnitt har jeg drøftet min nærhet til temaet det forskes på. Dette handler om min moralske integritet og er en del av den forskningsetiske betraktning, slik at objektivitet og eventuelle svakheter blir belyst.

Denne oppgaven forsøker å belyse fenomener gjennom å intervjuere ledere i politiet. Med andre ord trer jeg inn i enkeltmenneskers og organisasjoners sfære. Dette kan medføre en del etiske dilemmaer. I ytterste konsekvens kan forskning føre til skade, enten fysisk eller psykisk. I samfunnsvitenskapen hører dette til sjeldenhetene. Og denne oppgaven inneholder ikke slike dramatiske aspekter. Respondentene kan likevel oppleve å stå overfor etiske dilemma for eksempel lojalitet til overordnede personer eller beslutninger. Jeg har derfor valgt å berøre det i min avhandling. Informasjon i forkant til respondentene og anonymisering er etiske virkemidler jeg har tatt i bruk.

Det er tre grunnleggende krav knyttet til forskningsetikk i Norge. Disse er: *informert samtykke, krav til privatliv og krav til korrekt gjengivelse*. (Jacobsen 2015, s 47). Denne oppgaven baserer seg på disse krav.

## 5 Forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid

### 5.1 Innledning

I forrige kapittel har jeg beskrevet hvordan jeg har hentet inn og bearbeidet empirien fra intervjuene. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for de funn som er gjort hovedsakelig gjennom intervjuer av operative ledere i et politidistrikt. Jeg vil gjennom dette forsøke å svare på avhandlingens forskningsspørsmål og problemstilling.

Problemstillingen er todelt. Jeg har derfor valgt å dele analysedelen i to, slik at jeg her i dette kapitlet skal forsøke å svare på det første forskningsspørsmålet – *hvordan er forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid blant ledere i politiet i dag.*

For best å systematisere og visualisere de svar jeg har fått inn gjennom min empiri har jeg valgt å dele funnene inn i ulike kategorier. Kategoriene er delvis basert på forskningsspørsmålene og intervjuguiden. Jeg vil drøfte disse hver for seg. Kategoriene jeg har delt inn i er følgende.

- a. Hva legger de i begrepet
- b. Hvor langt er de kommet
- c. Har de fått opplæring
- d. Hvor henter dere kunnskapen fra
- e. Hva er drivkreftene
- f. Er det en strategiplan for realisering
- g. Etterretning
- h. Proaktiv og reaktiv politiinnsats
- i. Effektive former for kunnskapsbasert politiarbeid

Undersøkelsen av altså av kvalitativ karakter. La meg likevel ta en liten telleøvelse innledningsvis. Følgende tabell illustrerer hvor mange ganger respondentene gjennom sitater berører de ulike kategorier. Her fordelt på de to driftsenhetene som jeg har valgt å forske på. Henholdsvis en Funksjonell driftsenhet (FDE) og en Geografisk driftsenhet (GDE). Hvert kryss illustrerer hver gang en respondent har berørt tema/kategori i sine respektive sitater.

Kategori	Ledere ved FDE	Ledere ved GDE
a. Hva legger de i begrepet	XXXXX	XXX
b. Hvor langt er de kommet	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
c. Har de fått opplæring	XXXX	XX
d. Hvor henter dere kunnskapen fra	XXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXX
e. Hva er drivkreftene	XX	XX
f. Er det en strategiplan for realisering	XXXXXXXX	XXXX
g. Etterretning	XXX	XXXXXXXXXX
h. Proaktiv og reaktiv politiinnsats	XXXXXXXXXX	XXXXXXX
i. Effektive former for kunnskapsbasert politiarbeid	XXXX	XXXXXXXXXXXX

Tabell 1: Analysetabell knyttet til berørte kategorier fordelt på hhv FDE og GDE<sup>3</sup>.

Tabellen gir ingen markante variasjoner basert på antall treff på kategoriene a. til i. Ut fra dette kan vi grov legge til grunn at ledere har fokus på de samme tema/kategorier uavhengig av hvilken type driftsenhet de jobber på.

Imidlertid ser vi en variasjon under kategori i. som jeg har kalt «Effektive former for kunnskapsbasert politiarbeid». Her ser vi at ledere på GDE har i sine sitater større fokus på denne kategorien. Dette er en av flere forhold jeg ønsker å se nærmere på.

Tabellen under er den samme. Men her har jeg delt respondentene inn i hvilken lederkategori de tilhører, uavhengig av driftsenhet. Respondentene fordeler seg på følgende tre lederkategorier: 1. Strategiske ledere, 2. Operative ledere og 3. Taktiske ledere. Hierarkiet i politietaten følger den samme fordelingen med strategiske ledere nærmest toppledelsen.

Kategori	Strategiske ledere	Operative ledere	Taktiske ledere
a. Hva legger de i begrepet	XX	XXX	XX
b. Hvor langt er de kommet	XXXXXXXX	XXXXX	XXXXXX
c. Har de fått opplæring	XX	XXX	X
d. Hvor henter dere kunnskapen fra	XXXXXXXXXXXX	XXX	XXXXXXX
e. Hva er drivkreftene	X	X	XX
f. Er det en strategiplan for realisering	XXX	XXX	XXXX
g. Etterretning	XXXXXXXXXX	XX	XX
h. Proaktiv og reaktiv politiinnsats	XXXXXXXX	XXX	XXXXX
i. Effektive former for kunnskapsbasert politiarbeid (evidense)	XXXXXX	XXX	XXXXXX

<sup>3</sup> Hver x representerer hvor mange ganger respondentene gjennom sitater fra intervjuene har berørt aktuelle kategori.

*Tabell 2: Analysetabell knyttet til berørte kategorier fordelt på hhv strategiske, operative og taktiske ledere.*

Tabell 2 gir heller ingen markante utslag basert på hvilken lederkategori respondentene tilhørere. Men den viser hvilke kategorier de har fokus på.

Disse matrisene er relativt overfladisk. (Jacobsen, 2015 s. 213). La meg derfor gå mer kvalitativt til verks. Jeg vil i neste avsnitt gå dypere inn i dataene, og analysere hvert tema. Her vil sitater berike empirien.

Sitatene er skrevet i kursiv. Over hvert sitat er referansen til respondenten påførte med følgende kode: R1 = Respondent nr. 1. FDE = Funksjonell driftsenhet. GDE = Geografisk driftsenhet.

## **5.2 Hva legger de i begrepet**

Spørsmålet er sentralt når det gjelder forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid. Derfor var dette ett av de første runde spørsmål som ble stilt til alle respondenter. I den sammenheng er det jo interessant å finne ut om det er ulike oppfatning av dette avhengig om man jobber på en funksjonell driftsenhet eller en geografisk driftsenhet. Empirien gir til kjenne at man får mange sammenfallende oppfatninger. Men også noen svar som skiller seg ut. Jeg har valgt å dele opp denne kategorien i følgende undertitler som omhandler de ulike innfallsvinklene. Disse er «det vi alltid har drevet med», «prioritering og organisering», «mangelvare» og «gjør det de har mest lyst til».

### **5.2.1 Det vi alltid har drevet med**

Det som går igjen hos de fleste respondentene er at kunnskapsbasert politiarbeid er noe de «alltid har drevet med». Følgende sitater er eksempler på det:

*Vi lever i en tid der vi får inn mye nye begreper. Jeg tenker at kunnskapsbasert politiarbeid har vi alltid drevet på med. (R4 FDE)*

*Vi har drevet etterretning opp mot miljøer vi får tips ifra. Det er jo kunnskapsstyrt. Så er vel tanken at vi skal sette det mer i system fremover. Men kunnskapsstyrt har vi jo alltid i mer eller mindre grad jobbet. (R3 GDE)*

*Slik jeg oppfatter det er det mye av det vi holder på med i dag. Det er en plan for hva vi driver med i patruljevirkksomheten i dag, hvis vi ser vekk fra den hendelsesstyrte delen av*

*patruljevirkksomheten. Vi kjører på klagesteder<sup>4</sup>, og der det er mulig å treffe noen som driver med kriminalitet. F.eks. i helg er vi gjerne i sentrum fordi det erfaringsmessig er voldsproblematikk da. (R6 GDE).*

Så godt som alle respondentene peker i den sammenheng på at kunnskapsbasert politiarbeid ikke er noe nytt. Men senere i oppgaven belyses det at oppfatningen blant respondentene er at dette nå settes klarere i system.

### **5.2.2 Prioritering og organisering**

De fleste respondentene legger også til grunn at kunnskapsbasert politiarbeid handler om prioritering og organisering. Følgende sitater er eksempler på det:

*..men nå som vi har funnet frem det med kunnskapsbasert politiarbeid og litt mer prioriteringer i politidistriktet så er det faktisk en litt annen vind hvor man skal jobbe litt mer målbevisst. (R2 FDE)*

*Så når jeg tenker på kunnskapsbasert politiarbeid så ligger det for meg en måte vi må organisere den kunnskapen bedre på. (R4 FDE)*

*Men så er det vel det at vi skal spisse det inn mot spesielle områder. Det vil si at vi må prioritere ned noe og så må vi prioritere de viktige tingene. Det er litt mer det det er fokus på nå. (R3 GDE)*

Respondentene uttrykker en relativt lik oppfatning av dette forholdet uavhengig av hvor i organisasjonen de befinner seg.

### **5.2.3 Mangelvare**

Et par av respondentene på strategisk ledernivå påpekte i denne sammenheng at kunnskapsbasert politiarbeid generelt ikke var godt nok.

*Men vi har ikke utført det organisert, godt nok. (R4 FDE)*

*Mitt syn på kunnskapsbasert politiarbeid bærer preg av at jeg gjennom alle år som leder har oppfattet det som en klar mangelvare i norsk politi. (R5 GDE)*

### **5.2.4 Gjør det de har mest lyst til**

Det er nok gjennom denne undertittelen at vi finner det største ulikhetene i oppfattelsen av kunnskapsbasert politiarbeid. Det er en tendens til at ledere ved FDE har en oppfatning om at

---

<sup>4</sup> Geografisk sted hvor det meldes inn en hendelse til politiet.

ansatte prioriterer å gjøre det de har mest lyst til fremfor å gjøre det som er prioritert fra ledelsens side:

*Hvis man ser bakover i tid har jeg reagert på at det er en kultur eller en ukultur hvor folke har gjort det de har mest lyst til, (R2 FDE)*

*Og så er det jo veldig nisjestyrt. Noen er opptatt av narkotika, noen av radikalisering og noen av opptatt av vold og slikt. Og vi tilegner oss kunnskap. Og det krydrer også hvordan vi som politifolk gjør jobben vår. (R4 FDE)*

*De fleste jobber nok for mye med det de har lyst til. Men så har de likevel et initiativ som vi skal ta vare på. (R4 FDE)*

Når respondentene i denne sammenheng omtaler de ansatte så dreier det seg om de ansatte på GDE som utfører oppdragene ute i felten. Det vil si at man ikke nødvendigvis omtaler egne ansatte. Men ansatte på andre avdelinger. Dette kan være en grunn til at det er noe avvik mellom respondentene.

### **5.2.5 Sentrale funn**

Vi kan slå fast at det er en relativt omforent forståelse blant respondentene hva man legger i begrepet kunnskapsbasert politiarbeid. Går man tilbake til den teoretiske tilnærmingen, og hva politidirektoratet legger til grunn som definisjonen, så har denne fokus på *politiet skal forholde seg aktivt til og anvende andre typer kunnskap enn sin erfaringsbaserte*. (Finstad, 2000 s. 22). Isolert sett kan disse sitatene tyde på at respondentene ikke har tatt dette inn over seg. De videre oppfølgingsspørsmål som analyseres senere viser imidlertid at dette også er sammenfallende med den forståelsen respondentene her har.

Det er imidlertid interessant å kunne se en tendens til at lederne ved FDE er mer kritiske til utøvelsen av kunnskapsbasert politiarbeid blant ansatte på GDE enn lederne ved GDE er. Dette kan ses i sammenheng med spørsmål om ressurser og handlingsrom som behandles senere i analysen.

## **5.3 Hvor langt er de kommet**

Ett ledd i å kartlegge utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid, er å kartlegge hvor langt de ulike avdelinger er kommet i en eventuell metodikk eller evnen til å absorbere



nye metodikker. Her har jeg etter gjennomgang av de transkriberte intervjuer valgt å dele temaet inn i følgende undertitler: *Hendelsesstyrt fremfor kunnskapsstyrt, Mye å hente, Etterretningsstyrt, Skeptikeren.*

### **5.3.1 Hendelsesstyrt fremfor kunnskapsstyrt**

Jeg finner at flere av respondentene gjentatte ganger nevner at man fremdeles jobber hendelsesstyrt fremfor kunnskapsstyrt. Følgende sitat er eksempler på dette:

*Vi er nok mer hendelsesstyrt enn kunnskapsstyrt. Operasjonssentralen håndterer det som blir meldt inn dit. På sikt er det meningen at vi skal kunne styre den kunnskapsbaserte politiarbeidet. Pr. i dag er det svært lite vi styrer det (R1 FDE)*

*Vi jobber lite kunnskapsbasert. Når vi jobber kunnskapsbasert så er det stort sett bare opp mot akutte hendelser. Eks. hvilken kunnskap har vi om et klageområde, kunnskap om personer. Vi driver jo lite i det forebyggende sporet når det gjelder det kunnskapsbaserte. Vi jobber jo i det hendelsesstyrte. (R4 FDE)*

*De prioriterer ut fra de hendelsesstyrte oppdragene de har i PO. Og de sitter og styrer alle de operative ressursene. (R6 GDE)*

Respondentene nevner dette som eksempler på at vi ligger tilbake for idealet. Det er en forventning blant lederne om at det faktisk skal jobbes mer kunnskapsbasert enn de gjør i dag.

### **5.3.2 Mye å hente**

Som en oppfølging til dette har jeg også samlet noen sitater under tittelen «*mye å hente*»:

*Politiet har tradisjonelt vært dårlig til å utnytte den kunnskapen som vi faktisk har hatt i forhold til det. Fokus er å utnytte den kunnskap vi besitter i form av informasjon vi besitter og som kan bli etterretningsinformasjon. (R1 FDE)*

*En ser nok en trend til at det blir bedre, men jeg syntes vi fremdeles har utrolig mye å hente. (R4 FDE)*

Respondentene har jevnt over en bevisst oppfatning av hva som er galt. De beskriver hvordan politiet bør være til stede på de ulike steder til de rette tidspunkter. Og hvordan utnytte den informasjon politiet faktisk sitter på for å gjøre jobben bedre.

### 5.3.3 Etterretningsstyrt

Begrepet «etterretningsstyrt» går igjen i mange av beskrivelsene. Jeg finner dette som en motvekt til det foregående avsnitt hvor jeg samlet uttrykk for at vi mye å hente. Under begrepet «etterretningsstyrt» finner jeg at respondentene beskriver utviklingen som positiv, og at nettopp bruken av etterretning er på veg inn, og en viktig bidragsyter for at vi skal jobbe kunnskapsbasert. Følgende sitater viser dette:

*Vi er nå pilot innen etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Nå skal vi legge mer til grunn det som våre analytikere utarbeider i etterretningsrapporter før ledermøter. (R5 GDE)*

*De som jobber med etterretning har endret struktur. Det er nå innført det som heter etterretningsleder<sup>5</sup> 1,2 og 3. Denne strukturen har nettopp kommet på plass, og den har vi ikke hatt før. Så derfor er det litt tidlig ennå. Dette har ikke gått seg til ennå. Det er i ferd med å gå seg til. (R1 FDE)*

*Ja og det skal jo komme. Det er det som ligger tiden nå fram i vår. GDE skal komme med etterretningsrapporter som sier hvor det er størst sjanse for at det skal skje noe. (R2 FDE)*

### 5.3.4 Skeptikeren

Så er det også en del skeptiske bemerkninger som kan knyttes til fremdriften av kunnskapsbaserte metoder for politiarbeid:

*Hvis vi skal kunne ta noen skeptiske ting først så er jeg jo redd for at det blir en utarming. Nå har vi tatt vekk ennå en stilling fra grunnplanet som skal sitte der og lage noen planer. (R3 GDE).*

*Vi kjempet en kamp for å få alle i egen driftsenhet samlet inn til felles parole. Men det har de gått vekk i fra nå. ... Men dette eksempelet viser at ordningen med å samles for å få en felles situasjonsforståelse og felles planlegging over hvor skal vi rette innsatsen i dag, slik vi har hatt frem til nå, den går vi litt mer vekk i fra nå. Det syntes jeg er dårlig. Teknisk løsning for å erstatte det ligger der jo nå. Alle tjenestesteder har fått en videolink slik at det er fullt mulig. (R6 GDE)*

De skeptiske bemerkningene jeg registrerer knytter seg i all hovedsak til ressurstildeling, og nye arbeidsoppgaver. Og da er vi ofte inne i problematikken med prosjekt nye politidistrikt generelt. Dette vil jeg komme tilbake til i del 2 av analysen. Jeg har likevel valgt å trekke

---

<sup>5</sup> Etterretningsleder 1,2 og 3 faller inn i organisasjonen på hhv strategisk, operasjonelt og taktisk nivå.

temaet inn i denne sammenheng da flere av respondentene viser til dette når det er snakk om fremdrift av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid.

### 5.3.5 Noen sentrale funn

Under temaet «hvor langt har de kommet» finner jeg generelt at lederne i politiet, uavhengig av tjenestetilhørighet har en positiv holdning til innføring av metoder for kunnskapsstyrt politiarbeid. I den sammenheng trekkes inn begrepet «etterretningsstyrt» som en viktig og positiv metode for å gi en bedre polititjeneste. Videre har lederne klare oppfatninger om hvor skoen trykker. Dette kan oppsummeres med at de har en lang veg å gå for å kunne jobbe mer kunnskapsstyrt eller etterretningsstyrt fremfor hendelsesstyrt. Det at respondentene ved GDE har blitt delaktig i et pilotprosjekt mot «etterretningsstyrt politiarbeid» gir seg utslag i noen svar-tendenser her. Men utover det finner jeg ikke at noen av avdelingene står tilbake når det gjelder kompetanse og utvikling av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid. Men nettopp de reformer som nå innføres ses på som en positiv bidragsyter i riktig retning. Følgende sitat er et eksempel på dette:

*Jeg må tilføye at vi nå står ved tidsskille i omorganiseringen av norsk politi hvor etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid har fått et helt annet fokus hvor det brukes mer ressurser, og jeg har virkelig tro på at norsk politi nå går i riktig retning.(R5 GDE)*

## 5.4 Har de fått opplæring

Under kategorien «har de fått opplæring» hadde jeg forventet mer svar enn jeg kan tolke ut av empirien. Jeg har her valgt å dele inn i to undertitler: Oppdragsavhengig utdanning og Nyutdannet kompetanse:

### 5.4.1 Oppdragsavhengig utdanning

Det synes som det innenfor temaene kunnskapsbasert politiarbeid er gitt bedre opplæring til ansatte ved GDE enn ved denne FDE. Følgende to sitater kan stå som eksempel:

*Vi har ikke fått noen opplæring utover å ha blitt fortalt at dette kommer. (R1 FDE)*

*Det har vært mye bra kursing. Eks. er etterforskningsløftet for etterforskere. Og det har vært kurs i politiarbeid på stedet (R3 GDE)*

Det respondentene sikter til i denne sammenheng er bl.a. opplæring som er gitt i forbindelse med at denne GDE er bidragsyter i pilotprosjektet med «etterretningsstyrt polititjeneste». Det

har da blitt gitt noe opplæring her. Samtidig har lederne ved FDE fått beskjed at disse skal ta del i det, men ikke gitt noe opplæring.

#### 5.4.2 Nyutdannet kompetanse

Så er det noen respondenter som trekker frem den kunnskap og kompetanse nyutdannede polititjenestepersoner har i denne sammenheng. Eksempler på dette:

*Å få inn de unge har gitt oss et løft. Det hadde jeg aldri trodd. Hadde noen sagt dette til meg for 5 år siden, hadde jeg sagt det er umulig det vil ikke gå. De unge har mye kunnskap, men ikke erfaringer, slik at de stiller enkle spørsmål som det av og til er bra at de stiller. «Hva slags farge var det på våpenet». Vi ville aldri stilt det spørsmålet. Vi er så imponert over det. (R4 FDE)*

*Og så ser jeg jo at det er utrolig mye god kompetanse blant mange av de unge. Vi får jo tildelt en rekke tekniske ting og vi må jo bruke det på riktig måte.. (R3 GDE)*

Respondentene viser i den sammenheng til at man får dette med kunnskapsbasert politiarbeid inn som en del av utdanningen ved politihøyskolen i dag. Dette er kunnskap som 40 og 50 åringer ikke sitter på. De enheter som er i den situasjonen at de ansetter nye unge medarbeidere rett fra skolen får tilført en kompetanse som andre ikke besitter.

#### 5.4.3 Noen sentrale funn

Innenfor denne begrensede empirien finner en at ledere ved GDE har fått en bedre opplæring innenfor kunnskapsbasert politiarbeid enn ledere ved FDE. Man kan ikke trekke andre slutninger ut av dette enn at det er tilfeldig og avhengig av hvor de ulike enhetene er i innføring av prosjekter. Vi ser imidlertid at dette skaper noe ubalanse, for dette er enheter som til daglig samhandler. Forskjellene blir tydeligere hvis den ene gruppen gis en opplæring i metodikk som den andre gruppen ikke får, når de til daglig bruker denne metodikken.

Ett interessant funn er å se at ledere finner at den kunnskapen nyutdannede tar med seg til arbeidsplassen i dette tilfellet anses som ekstra verdifull. Nettopp fordi det er ny kunnskap som eldre ansatte ikke besitter. Respondentene påpeker at man likevel er avhengig av at disse samvirker med erfarne ansatte. Dette er en bekreftelse på tematikken «fra kunnskap til kompetanse» i kapittel 3. I neste kapittel hvor jeg analyserer det andre forskningsspørsmålet vil jeg komme nærmere inn på temaet kompetanse.

## 5.5 Hvor henter dere kunnskapen fra

Jeg var interessert i å finne ut hvor lederne jeg hadde som respondenter hentet sin kunnskap fra. Dette var oppfølgingsspørsmål alle fikk gjennom intervjuene. Disse var også stilt så rundt at det ikke skulle lede dem inn på konkrete tema. Jeg har valgt å dele svarene inn i 3 undertitler som henspiller på redegjørelsen i kapittel 2 om ulike former for kunnskap: *Erfarings basert kunnskap, ekstern kunnskap og vitenskapelig fundert kunnskap*

### 5.5.1 Erfarings basert kunnskap

Erfarings basert kunnskap defineres i politisammenheng grovt som den kunnskap politiet allerede besitter. Det er innenfor denne kategorien de fleste respondentene svarer at de henter kunnskap til beslutningsstøtte. I den sammenheng får ledere informasjon gjennom etterretningsregistre, fra paroler, fra andre ledere og fra ansatte. Følgende sitat viser til dette:

*Vi får info fra melder, fra etterretningsregister og fra forskjellige systemer vi driver. Vi kaller jo dette feilaktig etterretning. Men det er jo ikke bearbeidet informasjon.(R4 FDE)*

*Før jeg går på vakt pleiere jeg å gå innom vaktleder nede for å høre om det er spesielle ting som har skjedd som skal tilsi at vi må skyve på biler eller prioritere områder. Så har vi indicia<sup>6</sup> og så var det vel i november at fikk vi en ukesrapport fra etterretning (R2 FDE)*

*Sånn som jeg har gjort det. Så har jeg hentet støtte fra andre på huset her, f.eks. mine vaktledere og innsatsledere. På bakgrunn av det kan jeg gjøre en beslutning.. Må også høre litt på nærmeste ledere om policy. I tillegg til dette har vi erfaringslæring. Det skrives erfaringsrapporter etter hver helg.(R3 GDE)*

Så godt som alle respondenter knytter til etterretning og etterretningsregistre når de beskriver hvor de henter kunnskap:

*Det er jo etterretning vi ideelt sett skal manøvrere seg inn etter. Svært ofte så blir det jo informasjon og ikke etterretning vi mottar (R4 FDE)*

*Først og fremst i etterretningsregisteret. (R6 GDE)*

Dette anser jeg som en viktig observasjon. Intensjonen bak et fungerende etterretningsapparat er at det tas hensyn til all kunnskap som kan ha en relevans, både intern og ekstern, slik at denne gjøres tilgjengelig som beslutningsstøtte for ledere. (jfr. Kap 2). Ved å ta i bruk de

---

<sup>6</sup> Politiets etterretningsregister

etterretningsprodukter som foreligger vil en leder få best mulig informasjon og kunnskap. Det er i den sammenheng et par av respondentene som mener at etterretningsapparatet pr i dag ikke fungerer som det skal. Eksempelvis:

*Kunnskapen må materialisere seg i politiaktivitet. For å få det til må kunnskapen komme inn til operasjonssentralen. Det har vi ikke et system for i dag. Noen må gjøre dette til etterretningsinfo som kan benyttes i operativ tjeneste. Denne flyten av etterretningsinformasjon kommer ikke inn til operasjonssentralen i dag (R1 FDE)*

### **5.5.2 Ekstern kunnskap**

Ekstern kunnskap er kunnskap som politiet ikke selv besitter, men innhenter fra andre etater eller private aktører. Kun en av respondentene har pekt på at dette er en viktig kilde til kunnskap:

*For å kunne svare på det har jeg støttet meg til andre yrkesgrupper enn bare politiet, som annen forståelse av kriminalitetsbildet og hva som virker positivt. Dette kunne være kompetanse fra barnevernet, skole eller helsevesenet. Dette var informasjon bl.a. fra levekårsundersøkelser. (R5 GDE)*

### **5.5.3 Vitenskapelig fundert kunnskap**

Den samme respondenten har også pekt på forskning som en viktig kilde til informasjon:

*..jeg hadde gode lærerkrefter som hadde gode årsak virkning spørsmål, og bruken av statistikk var viktig. Og hvordan kunne jobbe for å forebygge uheldige hendelser og utviklingstrekk hos de kriminelle. Denne formalkompetansen innen kriminologi sosiologi og historie det bidro til at jeg nokså tidlig søkte kunnskap utenfor etaten. (R5 GDE).*

### **5.5.4 Noen sentral funn**

Det kan være naturlig å stille seg spørsmål hvorfor ikke flere av respondentene henter mer av sin kunnskap eksternt. Disse funnene er ikke annet enn en indikator på at det er et potensiale her. Hadde jeg spisset spørsmålene mer ville jeg muligens ha fått mer funn på at det faktisk hentes inn og brukes en del kunnskap utenfra.

For øvrig er lederes bevissthet om hva etterretning er og kan brukes til viktig. De svar som her har kommet frem er at ledere både på FDE og GDE har et bevisst forhold til etterretning og etterretningsprodukter. De etterlyser videre en bedre implementering for at kunnskapen skal tilkomme alle.

Den samme respondenten som bruker ekstern kunnskap har i intervju reflektert over at politiet er i endring og at behovet for kunnskap i sterkere grad nå blir dekket av intern kunnskap fordi det satses på etterretning:

*Jeg henter mer av min kunnskap utenifra enn innenifra. Men vi er ved et tidsskille i norsk politi. Det at vi nå satser på etterretning, og etterretningsleder med mye større etterretningskunnskap. Det at vi nå får vurderingsgrupper som vurderer enkeltpersoner og faresituasjoner, det gir meg mer tilflyt av informasjon som jeg ikke får noe annet sted. Fra nå og fremover vil dette forholde seg annerledes. (R5 GDE).*

## 5.6 Hva er drivkreftene

Jeg har valgt å ta med en kategori jeg har kalt «hva er drivkreftene». Dette kan være relevant for å kartlegge eventuelle forhold som virker fremmende eller hemmende på implementering av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid. Responstabellen i innledningen til dette kapittelet viser at det var det denne kategorien som fikk færrest antall treff. Det er likevel mulig å dra ut noen vurderinger ut fra de svar som foreligger. Svarene har jeg ganske enkelt valgt å dele inn i to undertitler: *Ledere, ansatte*.

### 5.6.1 Ledere

Her er det påpekt viktigheten av at ledelsen i politidistriktet er med som pådriver for å implementere kunnskapsbasert politiarbeid:

*Det må være forankret i PMs ledergruppe<sup>7</sup>. Hvis ikke er det ikke sikkert vi får dette implementert i hele organisasjonen. (R4 FDE)*

Det er også en respondent som erfarer at det var liten interesse for dette i toppledelsen:

*Men det var minimal interesse for dette i toppledelsen i politiet. Det var enkelte forebyggere som viste interesse for det. (R5 GDE)*

### 5.6.2 Ansatte

De respondenter som har trukket inn ansatte er klare på at dersom man skal få til noe så må hver enkelt ta ansvar. Her eksemplifisert:

*Hvordan skal dette organiseres og jeg håper jo kanskje at prosjektet kan komme opp med noen sånne sesam sesam løsninger. Men det ender vel opp med at vi må finne dem opp litt*

---

<sup>7</sup> Politimesterens ledergruppe

*selv og tenke selv. Og det er det jeg sier til mine. Hvis vi skal få gjennomslag for noe så må vi jo litt komme på det selv. Og det er jo alt dette handler om. Det må komme fra hjertet og vi må ha tro på det selv (R3 GDE)*

Under kategorien ansatte trekkes igjen «nyansatte» inn som en drivkraft for kunnskapsbasert politiarbeid:

*Vi har nyutdannede ansatte. Det som det har tilført oss er faktisk et kvantesprang faglig. Unge friske mennesker som kommer ut med en bachelor utdannelse som 40 g 50 åringer ikke har. De er kunnskapsrike på både fag og på data. Vi er så imponert over dem. (R4 FDE)*

### **5.6.3 Noen sentrale funn**

Uavhengig av organisatorisk tilhørighet er tendensen blant ledere at man er avhengig av initiativ både fra ansatte og ledere for å få gjennomført nye metoder for kunnskapsbasert politiarbeid. Så er det å tilføye at respondentene gjennom intervjuene viser til at dette er en del av den sentralstyrte politireformen. I dette ligger en bevissthet blant respondentene at også denne delen, kunnskapsbasert, eller etterretningsbasert politiarbeid, er en del av politireformen med sentralstyrt pådrift.

## **5.7 Er det en strategiplan for realisering**

Jeg vil under denne kategorien ta for meg noe funn og utfordringer som dukker opp som følge av strategisk planlegging.

### **5.7.1 Strategisk målstyring**

Ledere ved FDE i dette tilfellet en operasjonssentral viser til at deres strategiske målstyring i hovedsak handler om responstidsmålinger og aksesstid:

*Våre strategiske mål er responstidsmålingene og riksadvokatenes prioriteringer. Vi har ikke noe annet krav til det enn at vi skal besvare telefonen. F.eks. nødtelefonen 96 % innen 20 sek. (R1 FDE)*

Gjennom flere av uttalelsene til respondentene leser jeg at denne strategiske målstyringen kan komme i konflikt med det å jobbe kunnskapsbasert:

*Vi vet jo det at det at det skjer en del voldsepisoder i sentrum, mellom kl. 02 og 03 under restaurantslippet. Det at vi da har ressurser i sentrum, det at vi har to tre biler stående der det hindrer en del voldssaker. Sammen med innsatsleder prøver vi å legge en plan for dette. (R2 FDE)*



I flere tilfeller tar respondentene opp dilemmaet at de planlegger kunnskapsbaserte tiltak som eksemplet over her enkelt viser, nemlig å øke patruljeringen der det forventes voldsutøvelse. Men så komme det henvendelser fra publikum på telefon. Og da ligger det strategiske målstyringskrav på responstid. For å holde disse blir det valget mellom å holde målkrav eller prioritere å forebygge vold.

### **5.7.2 Eksempel – etterretningsbasert politiarbeid**

Under denne kategorien har respondentene referert til et pilotprosjekt for innføring av «etterretningsbasert politiarbeid». I den sammenheng ser vi at det er laget en strategisk plan hos GDE:

*Det skrives referat og prioriteringene etter disse møter. Og da har vi eksempelvis 4-5 prioriterte temaer. Dette gjøres tilgjengelig på intranett til alle ansatte. Dette vil også innbefatte tiltak. Da er det også tilgjengelig for ansatte på andre driftsenheter. Det ligger en forpliktelse til at alle tjenestesteder skal gjøre det samme. (R5 GDE)*

I følge ledere på GDE så er disse planene gjort tilgjengelig også for ledere på andre driftsenheter. Dette står i kontrast til hvordan ledere på FDE har fått med seg denne planen:

*Det var det jeg trodde skulle komme, men som vi aldri har sett noe til. Jeg trodde det skulle være vårt bidrag inn her. At vi skulle få ukeplaner som driftsenheten produserte og som vi så skal styre patruljevirkosheten ut fra vedtatte planer fra driftsenheten. Vi har aldri sett disse planene. Så jeg er litt overrasket over det. (R1 FDE)*

### **5.7.3 Noen sentrale funn**

Eksempelet her med «innføring av etterretningsbasert politiarbeid» er nok et eksempel hvor vi ser at det er manglende kommunikasjon mellom politiets enheter. Vi ser også at det er strategiske føring for en driftsenhet som kan komme i konflikt med en strategisk plan for innføring av nye metoder. En av respondentene oppsummerer denne problemstillingen som følger:

*Det må være overordnede mål for hva som skal være det viktigste. (R3 GDE)*

## 5.8 Etterretning

Som jeg var inne på innledningsvis i kapittel 2, så er etterretning et sentralt begrep innen kunnskapsbasert politiarbeid. Når jeg i denne oppgaven ønsker å kartlegge forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid, er det sentralt å spørre respondentene om deres forståelse av etterretning, og hva de legger i begrepet. Jeg har valgt å dele svarene inn i to undertitler: *En styrt prosess, og beslutningsstøtte*. Dette er begrepet jeg har hentet ut fra definisjonen på etterretning, i den hensikt å se om respondentene treffer på disse begrepene:

### 5.8.1 En styrt prosess

De fleste av respondentene beskriver etterretning som en styrt prosess og videre noe som gir er styring på det politioperative:

*Det er en pilot på dette nå. Vi er litt forsøkskaniner. Det er jo faktisk noe vi kan dra nytte av og som kan være med og styre mannskapene. (R3 GDE)*

Uttalelsen følges opp av en leder ved FDE:

*Det er det vi skal vi skal gå over til nå. Det vil si at vi ikke har biler som velger om de skal kjøre til høyre eller til venstre når de kjører ut porten. (R2 FDE)*

Respondentene viser at de som ledere har forstått prinsippene i etterretning og etterretningshjulet. Det er en sammenheng mellom hva som innhentes av informasjon og hva som skal prioriteres av oppdrag.

### 5.8.2 Beslutningsstøtte

Respondentene viser også at de har en bevissthet omkring det at etterretning også er beslutningsstøtte. Følgende sitat er trukket ut som eksempler:

*Så tenker jeg at dersom det er større trusler og hendelser jeg må kjenne til så fanger dette systemet det opp. Slik var det ikke før. Det er betryggende å vite at det jeg må vite, det kommer folk og slipper i hodet på meg. Det er en sikkerhetsventil. Og så stoler jeg på at det er andre under meg som er slik hands on ledere. Jeg stoler på at de kommer til meg når det er ting jeg må vite. (R4 FDE)*

*Det at vi nå satser på etterretning. Det at vi nå får vurderingsgrupper som vurderer enkeltpersoner og faresituasjoner, det gir meg mer tilflyt av informasjon som jeg ikke får noe annet sted. Fra nå og fremover vil dette forholde seg annerledes. Da vil jeg som politileder kunne bygge mye mer på det politiet selv produserer. Og da går det og på at vi blir bedre på informasjonsinnhenting, vi får flere analytikere, og vil bli bedre på etterretning og til å analysere info meldt inn i våre systemer.*

Det er imidlertid også respondenter som beskriver dette med beslutningsstøtte med et negativt fortegn:

*Nei frem til nå har vi for så vidt ikke hatt samarbeid med etterretning. Jeg kjenner heller ikke til hva etterretningsleder 3 skal drive i forhold til etterretningsleder 1 og etterretningsleder 2. jeg har forstått at han skal utarbeide en rapport som en støtte til ledelsen ved GDE. Med tanke på neste måneds prioritering. (R6 GDE)*

Denne respondenten er ikke alene om å uttrykke dette. Det synes å være en oppfatning blant lederne /respondentene at strukturen ikke har gått seg til ennå.

### **5.8.3 Noen sentrale funn**

Jevnt over er det god kunnskap blant respondentene hva som ligger i begrepet etterretning, og hva etterretningsprodukter kan brukes til. Det foreligger ikke funn som tyder på at det er noen variasjon i kunnskapen mellom GDE eller FDE. Imidlertid er det strategiske ledere som er mest bevisst på at etterretning også er beslutningsstøtte.

## **5.9 Proaktiv og reaktiv politiinnsats**

Jeg har valgt å trekke inn begrepene proaktiv og reaktiv politiinnsats som en kategori i denne analysen. På lik linje med begrepene etterretning og forebygging, er politilederes bevissthet til forskjeller mellom proaktiv og reaktiv politiinnsats sentralt i denne oppgaven. Jeg har valgt å dele svarene inn i følgende undertitler: *Handlingsrommet, I forkant og Resultatmåling*

### **5.9.1 Handlingsrommet**

Flere av respondentene beskriver handlingsrommet til patruljene som er på jobb i denne sammenheng. Med handlingsrom menes den tiden patruljene har tilgjengelig til å jobbe med annet enn det hendelsesstyrte. Det er ulike oppfatning av handlingsrommet. Generelt synes

det som om ledere ved FDE har en oppfatning at det patruljene utnytter handlingsrommet til saker av egeninteresse. Eksemplifisert:

*Mesteparten av patruljetiden er handlingsrom. Jeg synes litt nå. Men det hadde vært moro og målt det.(R4 FDE)*

*Jeg har en oppfatning om at patruljene ikke blir styrt. De kjører der de selv ønsker å kjøre. Og det er klart at der ligger det en masse muligheter til å styre polititjenesten der man ønsker å styre den. Og da kan man snakke om en proaktiv tilnærming. Den egen initierte politipatruljen de som har særinteresse. De er kjempegode og de får resultater hele tiden. Men det er ikke styrt.(R1 FDE)*

Som en motsetning til dette ser vi at ledere ved GDE er av den oppfatning at det hendelsesstyrte får prioritet. Men at det likevel er et handlingsrom:

*De hendelsesstyrte sluker det meste av tiden. Men det er handlingsrom innimellom. Det er forskjellige folk her som har forskjellige interessefelt.(R6 GDE)*

### **5.9.2 I forkant**

For de fleste av respondentene dreier dette temaet seg om å være «i forkant»:

*Og klart kan vi komme ut på gaten enten det er vinning eller andre forhold og kan jobbe proaktivt så slipper vi å halse etter hele tiden. Og heller unngå at kriminaliteten skjer. Så det er jo det desidert beste.(R2 FDE)*

Det synes å være en felles oppfatning at det er en fordel å være i forkant. Dersom man kan jobbe på den måten at man kan unngå at straffbare forhold inntreffer så gjør politiet en bedre jobb, enn å jobbe med straffesaker. Respondentene synes like omforent om at ressurser og bemanning er en forutsetning for å kunne håndtere både det hendelsesstyrte/reaktive og det kunnskapsstyrte/proaktive.

### **5.9.3 Resultatmåling**

Begrepet resultatmåling går også igjen som tema når respondentene snakker om proaktiv og reaktiv politiinnsats.

*Tradisjonelt har norsk politi jobbet reaktivt. Det har vært et mål for pod å jobbe proaktivt...Det å måle forebyggende arbeid er vanskelig og neste umulig. Bl.a. fordi man da skal finne en måte å måle det som ikke skjer. (R5 GDE)*

*Hva vi skal måles på har endret seg. Det har blitt mindre fokus på oppklaringsprosent.. Men hva kan vi måles på. Og hvordan kan vi måle forebyggende. Det har vi slitt med i alle år.(R3 GDE)*

Respondentene trekker frem dette med resultatmåling på to måter. For det første ser de en endring fra strategisk hold, at det er et ønske å jobbe mer forebyggende/proaktivt. På den andre side kommer dette i konflikt med å oppnå måltall for oppklaringsprosent og saksbehandlingstid innenfor den reaktive politiinnsatsen.

#### **5.9.4 Noen sentrale funn**

Basert på den empiri som her foreligger synes det å være en felles oppfatning blant respondentene/lederne at det er et handlingsrom pr. i dag til å drive mer proaktiv politiinnsats. Imidlertid er det også en oppfatning at dette handlingsrommet ikke utnyttes godt nok. Det er en oppfatning om at det er den enkeltes særinteresser som avgjør hva man velger å bruke dette handlingsrommet til.

Det er en positiv holdning blant ledere uavhengig av tilhørighet, til å drive proaktiv politiinnsats. Så er det noen rammebetingelser som pr. i dag kan fremstå som hemmende. Det første er at det må være nok ressurser til å prioritere både det hendelsesstyrte/reaktive og det forebyggende/proaktive. Det andre er at måleindikatorerne må forbedres slik at det motiverer til å jobbe proaktivt.

### **5.10 Effektive former for kunnskapsbasert politiarbeid**

Jeg har gjennom intervjuene fanget opp at respondentene har kommet med forslag til hvordan politiet kan jobbe kunnskapsbasert. Jeg har derfor valgt å ta med en kategori som jeg har kalt effektive former for kunnskapsbasert politiarbeid. I kapittel 2 gjorde jeg rede for begrepet «evidensbasert ledelse» og grensegangen mot kunnskapsbasert politiarbeid. Som en rød tråd vil jeg derfor presentere disse funnene og vurdere dem opp mot teorier om evidensbasert ledelse. Jeg har valgt å dele funnene inn i følgende undertitler: *Legemiddelassistert behandling, Tverretatlig samarbeid, Omforent ledelse*

#### **5.10.1 Legemiddelassistert behandling**

To av respondentene har trukket frem LAR eller «Legemiddel Assistert Rehabilitering» som en metode innenfor kunnskapsbasert politiarbeid. LAR er ikke en ny metode. Men den er for

tiden høyaktuell politisk da det diskuteres hvorvidt det er helse eller justis som har ansvaret for oppfølging av narkomane.

*Og jeg tror at det med «lar behandlingen» opp mot rusproblematikken at det er også med å gjøre noe opp mot denne problematikken her. Samarbeidet med andre etater gjør at klientene trenger ikke alltid løpe etter for å få penger til rus, for dette er medisin de får, slik at de slipper å kjøpe heroin eller andre ting. Det er en sammensatt effekt. (R2 FDE)*

*Ett annet eksempel er at antallet forhold av heleri fikk en kraftig nedgang etter at vi startet med LAR. Det betyr at de narkomane kan leve et verdig liv uten å måtte stjele og omsette tyvegods. Så heleri statistikken stupte etter at du gav andre tilbud til de narkomane fremfor at disse skulle begå kriminelle handlinger for å få råd til neste dose. (R5 GDE)*

Respondentene påpeker en bonuseffekt her. Ikke bare fører LAR til et verdig liv for de narkomane. Men det fører også til en reduksjon av kriminalstatistikken innenfor tyveri og heleri.

### **5.10.2 Tverretatlig samarbeid**

Et par av respondentene har også trukket frem tverretatlig samarbeid som en viktig form for kunnskapsbasert politiarbeid. Her følger en av beskrivelsene:

*Det ble etablert tverretatlig Samarbeidsmodeller mellom politi og barnevern. Vi snakket sammen om de samme ungdommene som stod i fare for å begå kriminalitet. En periode på 8 år. Var det en reduksjon av ungdomskriminaliteten på ca 1/3 både når det gjelder antall saker og antall personer. Ungdommer under 18 år. Dette fordi det ble gått inn med forebyggende grep og laget tilpasset opplegg rundt de unge. Utført av et tverretatlig team. Det ble fulgt opp med fordeling av oppgaver. Hvem tar ansvar for hva? Ukentlige møter med oppfølging. Det kunne være straffesakssporet, konfliktrådet, barnevernet, eller private institusjoner eksempelvis idrettslag. Og den typen grep gav enorme resultater på kriminaliteten blant ungdom. Min erfaring er at det å jobbe sammen tverretatlig er en ting. Men det å være samlokalisert er en suksessfaktor. (R5 GDE)*

Dette er også et eksempel hvor politiet kan samarbeide med andre etater om oppfølging. Det kan både være proaktiv og reaktiv politiinnsats. Men det er også et annet interessant moment. Nemlig at den tradisjonelle straffeforfølgelsen kan vurderes erstattet av andre type tiltak og rehabilitering.

### 5.10.3 Omforent ledelse

De fleste respondentene trekker frem begrepene «samme forståelse» og «informasjonsdeling» som viktige momenter for å kunne jobbe kunnskapsbasert. Her noen eksempler:

*Man må lage et system med faste rammer der operasjonssentralen er en del av systemet som skal utføre det kunnskapsstyrte arbeidet. Når det materialiserer seg i månedsplaner og ukesplaner så er operasjonssentralen nødt til å få tilgang til dette. (R1 FDE)*

*Samtidig så tenker jeg at vi kunne utnyttet patroljetjenesten på en annen måte gjennom ledelse. Men den største utfordringen er jo å få koordinert ledelsen. Hvordan skal ledelsen tale med en tunge? Slik at ikke de får ett oppdrag fra innsatsleder og ett oppdrag fra krimvaktleder og ett annet oppdrag fra operasjonssentralen. Leder.(R4 FDE)*

En av respondentene trekker inn felles parole, evt. videooverført parole for at alle skal få samme informasjon:

*Det hadde nok vært en bedre løsning dersom det hadde vært en videoparole på ett gitt klokkeslett hver dag. Der det opplyses dette har skjedd, dette er prioriteringene...Så vi må få samme forståelse for hva som er prioritering.(R6 GDE)*

### 5.10.4. Noen sentrale funn

Jeg vil trekke parallellen tilbake til professorene Jeffrey Pfeffer og Robert I. Sutton igjen som i boken «Hard Facts dangerous half-truths and total nonsense» (Pfeffer og Sutton, 2006) utfordrer de etablerte sannhetene gjennom teorien de har kalt «Evidence-based management», og Elisabeth Myhre Lie som i boken «I Forkant» hvor hun beskriver evidensbasert politiarbeid som det å arbeide på en måte som beviselig forebygger kriminalitet (Lie, 2015).

De to eksemplene over, henholdsvis LAR behandling og tverretatlig forebygging, er ikke revolusjonerende og nye. Men jeg finner dem som gode eksempler på hva det kan bety å tenke nytt og utfordre etablerte sannheter, og samtidig faktisk å oppnå bedre resultater gjennom kunnskapsbasert politiarbeid.

## 5.11 Oppsummering kapittel 5.

Kapittel 5 er en analyse av det første forskningsspørsmålet – *hvordan er forståelsen og utbredelsen av metoder for kunnskapsbasert politiarbeid blant ledere i politiet i dag.*

Respondentene i denne undersøkelsen kan ikke sies å utgjøre et representativt utvalg for norske politiledere. Det er likevel interessant å observere at det er en relativt omforent forståelse blant dette utvalget om hva man legger i begrepet kunnskapsbasert politiarbeid.

Respondentene er bevisst på at etterretning er et grunnleggende moment for å kunne drive kunnskapsbasert. Det er også gjennomgående at de relaterer det kunnskapsbaserte politiarbeidet til den proaktive politiinnsats fremfor den reaktive politiinnsats. Flere av respondentene har tatt del i nyere opplæring innen etterretningsstyrt politiarbeid. Det er i den sammenheng en positiv holdning til innføring av metoder for kunnskapsstyrt politiarbeid. Dette er mest fremtredende blant de ledere som har tatt del i denne opplæringen. Likevel viser denne studien at det hendelsesstyrte politiarbeidet ofte blir prioritert foran det etterretningsstyrte.

Ett viktig spørsmål i den sammenheng har vært; finnes det et handlingsrom i dag til i større grad å prioritere proaktiv politiinnsats fremfor reaktiv politiinnsats? Mine funn tilsier at dette handlingsrommet finnes. Det er pekt på et par rammebetingelser som pr i dag fremstår som de mest iøynefallende hinder på veien. For det første må det være nok ressurser til å prioritere det forebyggende/proaktive arbeidet i tillegg til det hendelsesstyrte/reaktive. For det andre så må måleindikatorene forbedres slik at det i sterkere grad motiveres til proaktiv politiinnsats.

Ulike strategiske målsetninger for de ulike avdelinger blir pekt på som et hinder for å ta i bruk etterretningsstyrt politiarbeid. Lederne blir da utfordret på å prioritere mellom konkurrerende mål. Dette studiet viser imidlertid at manglende kommunikasjon mellom lederen på de ulike avdelinger kan være et like viktig hinder.

Den erfaringsbaserte kunnskapen er fremdeles mest fremtredende i ledernes tilnærming til metodikk. Men de ledere som har valgt å satse på nyutdannet kompetanse fremhever dette som et nødvendig bidrag for å ta i bruk nye verktøy og metodikk. Studien viser også at det er et potensiale blant politiledere til å hente mer kunnskap fra eksterne aktører utenfor politiet.

Politiets overordnede strategiplan kalt «Politiet mot 2025» viser til forskning som peker på nødvendigheten av å snu den tradisjonelle, reaktive modellen som politiet styres og ledes etter, der det eksisterer et tungt fokus på etterforskning av anmeldt kriminalitet, responstid og patruljevirkosomhet, til en mer proaktiv tilnærming. (Politiet mot 2025 delstrategi, Politidirektoratet 2017). Mine funn bekrefter denne tradisjonelle modellen. En strategisk endring med fokus på proaktiv tilnærming vil gi forutsetninger for å opparbeide kunnskap og vurderinger om fremtidige kriminalitetsutfordringer slik at disse kan forebygges før kriminaliteten finner sted.



## 6 Hva kan eventuell forklare at metodene er mindre utbredt enn forventet.

### 6.1 Innledning

Ved mitt valg av problemstilling har jeg innledningsvis i denne oppgaven lagt til grunn en antakelse om at det foreligger et uforløst potensiale i å ta i bruk etterretningsbaserte- og kunnskapsbaserte metoder både i beslutningsstøtte og i utførelsen av operativ polititjeneste. I forrige kapittel har jeg analysert forståelsen og utbredelsen blant lederne. Det ble her pekt på flere funn som lang på vei bekrefter denne antakelsen.

Jeg vil i dette kapittelet ta for meg del 2 av forskningsspørsmålet: *Hva kan eventuell forklare at metodene er mindre utbredt enn forvente?*

Jeg har valgt å dele funnene inn i fire kategorier som jeg vil drøfte hver for seg: Disse kategoriene er basert på Bolman og Deals fire fortolkningsrammer for å forstå en organisasjon (Bolman og Deal, 2014). Disse fire er:

1. Den strukturelle rammen
2. Human Resource rammen
3. Den politiske rammen
4. Den symbolske rammen.

Som bemerket innledningsvis også i kapittel 5 er mine undersøkelser av kvalitativ karakter. Det er likevel interessant å starte med en forenklet telleøvelse. Følgende tabell illustrerer hvor mange ganger respondentene gjennom sitater berører de ulike kategoriene. Her fordelt på de to driftsenhetene som jeg har valgt å forske på. Henholdsvis en funksjonell driftsenhet (FDE) og en geografisk driftsenhet (GDE). Hvert kryss illustrerer hver gang en respondent har berørt tema/kategori i sine respektive sitater.

Kategori	Ledere ved FDE	Ledere ved GDE
1. Den strukturelle rammen	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2. Human Resource rammen	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
3. Den politiske rammen	XXXXX	XXXXXXXXXX
4. Den symbolske rammen	XXXXXXXXXX	XXXX

Tabellen viser at de fleste sitater faller innenfor kategorien 1. Den strukturelle rammen og kategori 2. Human Resource rammen. Dette uavhengig av om lederne tilhører funksjonelle eller geografiske driftsenheter.

Jeg vi i de neste avsnittene gå dypere inn i dataene, og analysere hver av disse fire kategoriene.

Sitatene er skrevet i kursiv. Bak hvert sitat er referansen til respondenten påført med følgende kode: R1 = respondent nr. 1. FDE = Funksjonell driftsenhet. GDE = Geografisk driftsenhet.

## 6.2 Den strukturelle rammen

Jeg har i kapittel 3.5 laget i hypotesestruktur hvor jeg har fremsatt fire hypoteser. Under den strukturelle fortolkningsrammen har jeg følgende hypotese:

*H1: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med at politiets strukturelle innretning ikke harmoniserer med politiets strategier og mål.*

I den videre analysen har jeg valgt å dele opp denne kategorien i følgende undertitler: «Politiets styringsverktøy», «nye organisasjonsformer» og «strategier og mål»

### 6.2.1 Politiets styringsverktøy

Politiets styringsverktøy (PSV) ble innført ved den forrige politireformen omkring år 2000. En forutsetning for å bruke PSV til å styre den operative utadrettede tjenesten er at det baserer seg på kvantitative målbare kriterier. Det er også her noe av kritikken mot PSV har rettet seg de siste årene. For samtidig som politiets strategier og mål i sterkere grad nå rettes mot den proaktive og forebyggende tjenesten så er det en kjensgjerning at denne typen tjeneste vanskelig lar seg måle i kvantitative målbare kriterier.

En av respondentene beskriver denne problematikken på følgende måte:

*Det å måle forebyggende arbeid er vanskelig og neste umulig. Bl.a. fordi man da skal finne en måte å måle det som ikke skjer. Men vi har jo delvis målinger på volum av oppgaver vi gjør. F.eks. å telle antall bekymringssamtaler, telle tidsbruk, Det kan statistikkføres. (R5 GDE)*

Politidirektoratet har tatt grep og endret styringsmålene de siste årene. En av respondentene beskriver hvordan denne utviklingen har gitt seg utslag i den operative styringen:

*Hva vi skal måles på har endret seg. Det har blitt mindre fokus på oppklaringsprosent. Dette med saksbehandlingstid er jo det store. Det har vært mye trykk på det i forhold til FSI<sup>8</sup>. Men hvorfor har saksbehandlingstiden gått ned? Jo det er jo fordi vi henlegger saker med en gang. (R3 GDE)*

Jevnt over er det flere av respondentene som uttrykker seg positivt til PSV som styringsverktøy. Men erkjenner at det trengs en utvikling. Følgende uttalelse er et eksempel på det:

*Jeg tror det er viktig at det jobbes med utviklingen av PSV. Men jeg tror ikke vi er ferdig med utviklingen. Og jeg tror ikke vi bare kan kutte ut en del av de gamle målingene. For da tar ledere i bruk igjen gamle former for statistikker. Det er jo ikke uinteressant å vite om voldshyppigheten går opp eller ned i bysentra. Dette ser vi ikke i PSV lenger. Denne finner vi i PAL for strasak<sup>9</sup>. Saksbehandlingstiden fremgår greit. Men de ansatte er ikke motivert av det. Selv er jeg enig i beveggrunner for endring av PSV slik at det i større grad måler proaktiv*

---

<sup>8</sup> Felles straffesaksinntak forkortet til FSI

<sup>9</sup> Statistisk verktøy for politiet.

*jobbing. Men dette er vanskelig å selge inn til de ansatte. Og for egen del ser jeg at vi da må sette opp egen statistikk ved siden av PSV. (R5 GDE)*

Utfordringen her synes å ligge i at dersom PSV som styringsverktøy ikke har mål som lar seg styre etter, så tas det i bruk alternative styringsverktøy. Disse er nødvendigvis ikke forankret i strategisk ledelse, og kan føre til feil prioritering ved de ulike avdelingene. Avveiningen mellom lederens prioritering av proaktive eller reaktiv politiinnsats vil kunne bli påvirket av en slik tilnærming.

Flere av respondentene peker på en utfordring med PSV, nemlig at de ulike avdelingene styres etter ulike mål. En av respondentene forklarer det slik:

*Denne er så lite detaljert. Vi rapporterer på styringsmål. De styringsmål som gjelder hos oss er aksesstid og responstids målinger. Men utover det blir vi ikke målt på noe. Kun disse to tingene vi blir målt på. (R1 FDE)*

Respondentene peker på utfordringen ved at det er lite samhandling mellom avdelinger og at det er mangel på styring mot et felles mål. Dette kan delvis skyldes PSV, ved at avdelingene har ulike mål de skal oppnå. Denne problematikken behandles også senere i analysen hvor jeg tar for meg samhandling og det å styre mot et felles mål.

### **6.2.2 Nye organisasjonsformer**

Temaet nye organisasjonsformer relaterer seg til hvordan respondentene oppfatter og forholder seg til «Prosjekt nye politidistrikt» også kalt nærpolitireformen. En viktig del av nærpolitireformen er etablering av nye og robuste politidistrikt. I utviklingen av nye politidistrikt er det særlig seks prioriterte funksjoner som må tidlige på plass. Disse er:

- Etterretning
- Politiråd og politikontakt
- Tjenestekontor
- Politipatruljen
- Operasjonssentralen
- Felles straffesaksinntak

Disse skal virke hver for seg, men den største effekten får vi når de virker sammen. Nøkkelen til det ligger i kulepunkt 1 – etterretning. Dette henger nøye sammen med Politidirektoratets strategi for politiet mot år 2025 hvor etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid får en sentral rolle. (Politiet mot 2025, Politidirektoratet 2017)

Respondentene påpeker ikke uventet en viss skepsis til denne reformen. Dette dreier seg om frykt for byråkratisering i negativ forstand, og en økning i antall ledere på bekostning av publikumstjenester. Følgende uttalelser er eksempler på dette:

*I starten mener jeg at det hemmet litt fordi de ansatte høyt lønnede ledere flere på hver driftsenhet. Du fikk et eget driftsenhetsnivå på huset her og andre plasser som gjør at vi ikke får tilført flere stillinger til den operative tjenesten eller etterforskningen. (R2 FDE)*

*Redselen min er at vi blir mer byråkratisert på grunn av dette her. Det enkleste er ofte det beste kanskje. Samtidig er det viktig med notoritet, og en fast mann vi kan ansvarlig gjøre. Og etterretter lager faktisk en prioriteringsplan som vi kan styre etter. (R3 GDE)*

Flere av respondentene påpeker at ny organisasjonsform ikke har satt seg ennå. Det tar tid å få dette på plass. Av den grunn må man gi organisasjonen tid før man kan se resultater av ny organisasjonsform. Samtidig er det mange positive oppfatninger å hente fra dette utvalget av ledere. Respondent nr. 4 uttrykker det på denne måten:

*Jeg syntes vi innretter oss riktig nå. Dette er den biten av politireformen jeg er mer og mer overbevist om at er riktig. Jeg var mer skeptisk til enkelte ting til å begynne med. På noen områder må jeg erkjenne at jeg tok feil i min opprinnelige oppfatning. Og når det gjelder de 6 prioriterte områdene vi skal prioritere, så syntes jeg at det er helt genialt uttenkt. Jo mer jeg tenker på det. Spesielt med tanke på FSI, Operasjonssentralen, etterretning, forebygging, tjenestekontor. Dette er utrolig bra. (R4 FDE)*

Det synes også som lederne som her er intervjuet har tilegnet seg god informasjon om hva som er politiets prioriterte funksjoner de nærmeste årene. Dette uavhengig av om de tilhører strategisk, operativt eller taktisk nivå i politiet. Politidistriktet som her er undersøkt har vært involvert i et pilotprosjekt hvor etterretningsstyrt politiarbeid har vært tema. Om dette utvalget da er representativt for hele landet er derfor usikkert. Men man kan i hvert fall registrere en positiv opplevelse av nye metoder gjennom etterretningsstyrt- og kunnskapsstyrt politiarbeid. Respondent nr. 3 uttaler følgende:

*Det er en pilot på dette nå. Vi er litt forsøkskaniner. Det er jo faktisk noe vi kan dra nytte av og som kan være med og styre mannskapene. (R3 GDE)*

### **6.2.3 Strategier og mål**

I teorikapittelet utredet jeg hva som kan beskrive en velutviklet struktur. Ifølge Bolman og Deal så dreier dette seg om: klare mål, fokus på oppdraget, veldefinerte roller og koordinering styrt fra toppen. (Bolman og Deal, 2014 s.69). Gjennom intervjuene har det kommet frem mange synspunkter som tilkjenner mangel på en slik struktur. De fleste respondentene påpeker at det mangler en «rød tråd» fra øverste ledelse og ned til taktisk nivå på hva som skal prioriteres.

Respondent nr. 4 beskriver det på denne måten:

*Det er ikke en rød tråd i strategisk målstyring. Det er en oppfatning jeg har hatt i mange år. Dette henger sammen med det kunnskapsbaserte. I hvilken grad styrer vi ledere den tjenesten vi har sagt at vi skal prioritere. PM sier noe overordnet. Disse har noen strategiske føringer. Disse kommer i virksomhetsplaner. Så tenker jeg i hvilken grad etterlever vi det. Vi etterlever*

*nok liv og helse biten, og forebygge ungdomskriminalitet og slikt. Men det er alt for lite ledelsesstyrt. Alt for mye er overlatt til interessen til den enkelte politikvinne og mann. (R4 FDE)*

Denne uttalelsen er representativ for mange av synspunktene til respondentene, og det dreier seg om tjenestemennenes egeninteresse for hva som bør prioriteres. Ofte kommer den foran hva som er de overordnede strategiske og operasjonelle mål. Respondentene mener dette delvis skyldes mangel på målstyring. Men de beskriver det like mye som en selverkjennelse at de som ledere lar særinteresser slippe til, og at det er alt for lite ledelsesstyrt. Dette temaet vil jeg komme tilbake til under avsnittet om den politiske rammen.

Respondent nr. 2 uttrykker i denne sammenheng viktigheten at strategiske planer for nye og kunnskapsbaserte arbeidsmetoder må forankres i politimesterens ledergruppe:

*Det må være forankret i PMs ledergruppe. Hvis ikke er det ikke sikkert vi får dette implementert i hele organisasjonen. Og i forhold til lojalitet. Vi har så pass mange politifolk. Så hvis ikke det blir ført opp så blir kanskje ikke det nye som kommer i forhold til kunnskapsbasert politiarbeid fulgt opp. (R2 FDE).*

En annen utfordring som påpekes er mangel på sammenfallende strategiske og operasjonelle planer for de ulike avdelingene. Politiet er organisert slik at operative mannskaper er ansatt i ulike geografiske driftsenheter (GDE). Men i den daglige tjenesten styres de av en operasjonsleder fra en funksjonell driftsenhet (FDE). Dette er en strukturell innretning som byr på utfordringer når de ulike avdelingene ikke kommuniserer sine operasjonelle målsetninger. Respondent nr. 3 og nr. 6 uttrykker det slik:

*For det er ikke hvert vaktlag sin plan som skal være styrende. Nei det er kanskje enhetens plan. Det må være en kontinuitet på hva som prioriteres og hva det skal være fokus på. Det kan ikke være slik at hvert vaktlag skal ha sin nisje. (R3 GDE)*

*Det fungerte greit når det ikke var hendelsesstyrte oppdrag. Men der var det ikke noe samkjøring mellom FDE og GDE. For FDE brukte den patruljen til mange andre oppdrag. Det var altså ikke en rød tråd her. Vi snakker ikke samme språk. FDE har sine oppdrag som de skal kvittere ut. Og GDE har definert et satsingsområde. Men dette er jo ikke kommunisert godt nok opp til FDE som tross alt er vår flåtestyrer. Der har vi en stor vei å gå. (R6 GDE)*

#### **6.2.4 Noen sentrale funn**

Som ansatt leder i politiet hadde jeg på forhånd satt meg noen antakelser om hvordan politiets organisatoriske innretning spiller inn på metoder for kunnskapsbasert politiarbeid. Noen av mine antakelser bekreftes gjennom denne empirien. Men andre antakelser synes å ikke ha like viktig innvirkning. Hva gjelder politiets styringsverktøy så har denne endret seg i takt med politiets overordnede strategier. Det er en utfordring at ledere i politiet er vant med, og ønsker å bli styrt etter kvantitative målbare kriterier. Det etterlyses derfor målekriterier innenfor proaktiv, eller forebyggende tjeneste som kan brukes som tilsvarende målbare kriterier. Faren

er at ledere tar i bruk gamle målekriterier på egenhånd, som kanskje ikke er i tråd med strategiske mål.

Respondentene viser en generell positiv holdning til metoder for etterretningsstyrt eller kunnskapsstyrt politiarbeid som er introdusert gjennom nærpoltireformen. Når prosjekt nye politidistrikt etter hvert får satt seg, er det en oppfatning at politiet vil kunne jobbe bedre kunnskapsbasert og proaktivt som en følge av dette. De bekymringer som fremmes dreier seg om ressurser. Det pekes i den anledning på at ansettelse av etterretningspersonell ikke bør utarme den operative styrken.

Den største utfordringen med strukturell innretning synes å være at det mangler en rød tråd fra øverste strategiske ledelse til taktisk utøvende ledd. Etterretning skal være en ledelsesstyrt prosess (Etterretningsdoktrine for politiet, Politidirektoratet 2014). Selv om det er innført nye metoder for etterretningsstyrt eller kunnskapsstyrt politiarbeid så påpekes det at det er andre særinteresser som ofte blir prioritert fremfor hva som prioriteres på bakgrunn av etterretning. Dialog og informasjonsdeling synes å være nøkkelen som er mangelvaren her. Det mangler ikke på strategier og planer. Men disse blir ikke i god nok grad kommunisert fra strategisk ledelse, via operasjonell ledelse og ut til taktisk utøvende ledd. På samme måte er det mangel på samkjøring og kommunikasjon mellom politiets ulike avdelinger. Dette blir særlig synlig der de ulike avdelingene skal samhandle om den operative utførelsen av prioriterte mål.

Vi kan med dette legge til grunn at Hypotese H1: *Forståelsen og utbredelsen kan forklares med at politiets strukturelle innretning ikke harmoniserer med politiets strategier og mål, delvis er bekreftet.*

## 6.3 Human Resource rammen

Under kategorien HR har jeg tidligere i oppgaven fremsatt følgende hypotese:

*H2: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med for lav kompetanse innen etterretning og anvendelse av kunnskap blant ledere og ansatte.*

Jeg har valgt å dele inn i følgende undertitler: «HR strategi», «kunnskap og kompetanse», «ledelse» og «ressurser».

### 6.3.1 HR strategi

Punkt 1 i de fleste HR strategier er å ansette de rette personene. Pfeffer og Sutton stiller spørsmål på en annen måte i sine teorier om «Evidence-based management». De spør: Har de beste organisasjonene de beste ansatte? (Pfeffer og Sutton, 2006 kap. 4 -7). Dette er et interessant spørsmål å stille i en politiorganisasjon i endring. Er det politifaglig kompetanse man trenger mer av i politiet? Bør man satse på erfaring eller, bør man ansette unge personer som ser ting med nye øyne?

Respondent nr. 4 har synspunkter på dette med unge versus erfarne politiansatte. Ved en tilfeldighet ble det ansatt svært mange unge nyutdannede polititjenestepersoner en sommer. Det var noe skepsis i organisasjonen til dette. Men så viser det seg at disse tilførte

organisasjonen en ny kompetanse. Spesielt i interaksjon med publikum. Disse tenkte på en annen måte enn de erfarne kollegene og førte til at politiet tilkom ny kunnskap. Erfaringene medførte for denne avdelingen at de endret strategi og ansatte flere nyutdannede tjenestemenn.

*Det har skjedd kolossale endringer i samfunnet på det teknologiske her. Dette har også påvirket hvem som hentes inn til jobben. Fra å ha en snittalder på 53 år. Så har vi nå en snittalder som er under 40 år. (R4 FDE)*

Respondent nr. 3 beskriver det på følgende måte:

*Jeg tror at politiarbeidet blir mer og mer spesialisert. Den jevne generalist som skal kunne alt blir det færre av. vi blir mer spesialiserte Og så ser jeg jo det at det er utrolig mye god kompetanse blant mange av de unge. Vi får jo tildelt en rekke tekniske ting og vi må jo bruke det på riktig måte. (R3 GDE)*

Jeg finner at respondentene er delt i hva slags kompetanse man bør tilføre politiet for å bli bedre på kunnskapsbasert politiarbeid. Det kan synes som ledere på strategiske nivå er kommet lenger i tanker på å innhente kompetanse utenfra etaten. Mens ledere på taktisk nivå synes at den erfaringsbaserte kompetansen fra etaten er verdifull. Respondent 1 på operasjonelt nivå har følgende mening:

*Endringene har ikke vært de største bortsett fra at vi må gjøre mer med sakene. Vi har fått en del hjelpemidler som krever mer av de ansatte. Jeg tror at suksessfaktoren er politifolk. (R1 FDE)*

Til forskjell fra dette beskriver respondent nr. 5 som strategisk leder verdien i å hente inn kompetanse utenfra. Han forklarer at tidligere var det vanlig å søke kompetanse i andre etater. Når politiet nå har begynt å ansette personell med annen kompetanse enn den politifaglige så kan man hente kompetansen i egen organisasjon.

### **6.3.2 Kunnskap og kompetanse**

Opplæring i kunnskapsbasert politiarbeid er et tema som etterlyses av flere av respondentene spesielt det å involvere ledere i denne opplæringen. Respondent nr. 1 beskriver det slik:

*Vi har ikke fått noen opplæring utover å ha blitt fortalt at dette kommer. Det er ikke brukt tid på annet enn at vi har fått beskjed om at vi skal være en del av dette. Det burde nok blitt gitt noe mer opplæring spesielt til lederne slik at de er i stand til kunne litt mer av dette. Etterretningskontakten driver ikke opplæring. Kun formidling av info. (R1 FDE)*

Respondentene peker på at årsaken til dette ligger i knapphet i antall kurs og knapphet i mulighet til å avgi personell til utdanning. Respondent nr. 2 forklarer at kun et fåtall ledere har fått opplæring, mens flere ledere står i kø, og ønsker å bli kurset på fagfeltet. Det står derfor ikke på viljen blant ledere til ta del i kompetansehevingen.

Nye organisasjonsformer med opprettelse av nye stillinger og nye avdelinger har medført at enkelte avdelingen har mistet kompetanse til andre avdelinger. Spesielt synes det som ledere



ved GDE (Geografiske enheter) opplever en kompetanseflukt fra egen enhet til FDE (Funksjonelle enheter). Respondent nr.5 gir følgende forklaring:

*Men det viser seg at det er vanskelig å bygge kompetanse og kontinuitet på en GDE. Det oppfattes som mer attraktivt å jobbe ved en funksjonell enhet. (R5 GDE)*

### 6.3.3 Ledelse

Ledelse og lederstil er et tema intervjukandidatene fremhever som viktig, og som på ulik måte påvirker hvorvidt politiet evner å jobbe kunnskapsstyrt og evner å prioritere ut fra fastsatte mål. Igjen kommer vi da inn på politipatruljenes særinteresser.

*Den egen initierte politipatruljen de som har særinteresse. De er kjempegode og de får resultater hele tiden. Men det er ikke styrt. Det finnes ikke styring på det. Og det er ikke sikkert det er det politiet skal drive med der og da. Det kan være viktigere ting man må holde på med. Og den styringen har vi ikke i dag. Men den kan vi få. Og det kan godt være det likevel er rom for at noen holder på på egenhånd. Men ikke i så stor grad som i dag. I hvert fall hvis det er en del av ukesplanene. For det er farlig å kneble disse som er så flinke. Det kan bli bedre enn det er i dag. (R1 FDE)*

Hverdagen for ledere innfor operativ polititjeneste beskriver at oppdragene i stor grad er hendelsesstyrte. Dette kan gå på bekostning av de prioriterte mål. Men handlingsrommet tilsier at mye av tjenesten i større grad bør bli styrt. Intervjukandidatene beskriver sin egen lederstil som situasjonsbestemt. De ulike oppdrag krever ulik form for ledelse. Jevnt over drives det en form for tillitsbasert ledelse. Leder på taktisk nivå beskriver det slik:

*Ja vi har ikke autoritære ledere som ser oss i kortene. Men vi har en uformell lederstil som gir oss tillit. Når vi får den tilliten har jeg aldri opplevd det at noen ikke er lojale overfor ledelsen når noe er bestemt. (R2 FDE)*

Intervjukandidatene synes å være omforent om at det må mer styring fra ledelsen til for at politiet skal evne og jobbe ut fra prioriterte mål. Følgende uttalelser representerer dette synet:

*Det har jo ikke vært noe styrt frem til nå. Vi har jo snakket om dette opp gjennom at enkelte ansatte gjør det de ønsker selv. Vi klarer ikke å bekjempe kriminaliteten på den måten. Det må bli styrt ovenfra. (R6 GDE)*

*Vi er mer autonome enn målstyrt. Vi er alt for lite målstyrte. Jeg er opptatt at vi ikke skal være målstyrte på alt. Men mye mer enn i dag. Jeg syntes vi har innsatsledere og operasjonsledere<sup>10</sup> som er alt for lite autoritære ledere. Vi hører dem ikke. Det blir feil. (R4 FDE)*

Det foreligger en klar oppfatning blant intervjukandidatene at ledelse er viktig for å kunne drive kunnskapsbasert og jobbe etter strategiske mål. Som tidligere avdekket synes det ikke å

---

<sup>10</sup> Politiledere på taktisk nivå



være mangel på strategiske mål. Men kommunikasjon og gjennomføring i alle ledd er avhengig av god ledelse. Respondent nr. 5 oppsummerer dette på følgende måte:

*Det skal gå en rød tråd fra virksomhetsplan, til månedsplan, til ukesplan til individnivå. Når vi får dette til å virke så er vi ledelsesstyrt i en helt annen grad. Så det er modellen. Denne har jeg tro på at vår organisering fremmer mulighetene for å gjennomføre denne modellen. (R5 GDE)*

Det er en oppfatning blant respondenten at vi er på vei mot noe her. At nettopp nye organisasjonsformer og proaktive mål kan være med på å styrke den kunnskapsbaserte politiinnsatsen. Men vi er ikke der i dag. Potensialet ligger i at ledere i sterkere grad må ta eierforhold, og være omforent om de strategiske og operasjonelle mål. Fra strategisk ledelsen og ned til taktisk ledelse, og mellom de ulike avdelingene.

#### **6.3.4 Ressurser**

Innenfor kategorien HR har respondentene pekt på ressurser og bemanning som en viktig faktor for å kunne jobbe proaktivt og kunnskapsbasert. Følgende uttalelser er representativt for dette synet:

*På sikt er det meningen at vi skal kunne styre det kunnskapsbaserte politiarbeidet. Pr. i dag er det svært lite vi styrer det. Hva er grunnen til det? . For det første så tror jeg det har med bemanning å gjøre. Vi er i dag så kritisk bemannet at det kun er anledning til å styre det som er hendelsesstyrt. (R1 FDE)*

*Det hendelsesstyrte sluker det meste av tiden. Men det er handlingsrom innimellom. Vi er slikt sett skjært ned til benet, og vil blir brukt til hendelsesstyrte oppdrag. Generelt sett så har vi ikke så mye tid til å drive kunnskapsbasert eller kjøre oppsøkende utenom hendelsesstyrte oppdrag. (R6 GDE)*

Bemanning er, og vil alltid være en knapp ressurs i politiet. Dette er sånn sett ikke valgfag, og en faktor som politiledere må ta med. Så er det i denne konteksten påpekt utfordringen at det hendelsesstyrte går foran det forhåndsplanlagte og kunnskapsstyrte politiarbeidet, og for den sagt skyld foran det forebyggende arbeidet. Jeg finner i denne undersøkelsen at intervju kandidatene i liten grad her har reflektert over muligheten som ligger i det forebyggende sporet. Jeg hadde forventet større refleksjoner rundt potensialet som ligger i å kunne redusere det hendelsesstyrte politiarbeidet, eller det reaktive politiarbeidet dersom man hadde satt inn større ressurser i det forebyggende sporet.

#### **6.3.5 Noen sentrale funn**

Politiet i Norge er i en brytningstid. Det var ved innføringen av nærpolitireformen en erkjennelse at den publikumsrettede politiinnsatsen måtte revitaliseres. HR-strategi og de ansattes kunnskap og kompetanse er sentralt i denne revitaliseringen. En av respondentene er av den oppfatning at den jevne generalisten som skal kunne alt blir det færre av.

Det er en felles oppfatning at ny kunnskap må tilføres. Intervjukandidatene har vist til gode eksempler på at dette kan gjøres gjennom å ansette nyutdannede med ny kompetanse, eller ansette personell med annen fagbakgrunn enn den politifaglige. Det er også vist til eksempler på det å utnytte den erfaringsbaserte kunnskapen som finnes i politiet er måten å drive kunnskapsbasert på. Svakheten som er påpekt ligger i anvendelsen av kunnskapen. Det er ikke nok bare å tilføre ny kunnskap. Den må også settes i system gjennom kunnskapsdeling eller operasjonalisering av mål. Først da har politiet økt sin kompetanse. Dette er i tråd med hva Cathrine Filstad fremhever i sin avhandling, at kompetanse forutsetter anvendelse av kunnskap, samtidig som utvikling av kunnskap og kompetanse forutsetter læringsprosesser. (Filstad, 2016, s 125)

Innenfor kategorien HR blir det naturlig nok pekt på manglende bemanning som en utfordring. Gitt at dette er en konstant knapp ressurs, så synes det som politiledere i dag har for lite fokus på det potensialet som ligger i å utnytte det proaktive eller forebyggende arbeidet til å redusere den reaktive politiinnsatsen. Jeg vil i neste underkapittel – den politiske rammen - gå mer i dybden på dette fenomenet.

*Hypotese H2: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med for lav kompetanse innen etterretning og anvendelse av kunnskap blant ledere og ansatte, kan med dette bekrefte.*

Selv om intervjukandidatenes fokus på manglende bemanning nok spiller inn på hvor høyt de vektet Human Resource problematikken, så synes det å være et behov for kompetanseheving gjennom kursing og utdanning. Men først og fremst synes problematikken å ligge i at man ikke i god nok grad anvender den kunnskap politiet besitter gjennom kunnskapsdeling.

## **6.4 Den politiske rammen**

De grunnleggende elementer i denne kategorien er varige forskjeller, knappe ressurser, konflikter og makt. (Bolman og Deal 2014, s 220). I kapittel 3.5 har jeg under den politiske fortolkningsrammen laget følgende hypotese:

*H3: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med konflikt og maktkamp mellom ledere og interessegrupper.*

I den videre analysen vil jeg gå i dybden for å se om jeg får svar på hypotesen. Jeg har valgt å dele denne kategorien inn i følgende undertitler: «Interne konflikter», «ytre påvirkning» og «knappe ressurser.»

### **6.4.1 Interne konflikter**

Flere av intervjukandidatene er av den oppfatning at fagorganisasjonene i politiet verken fremmer eller hemmer utviklingen av nye metoder innen kunnskapsbasert politiarbeid.

Respondent nr. 4 beskriver det på denne måten:

*Skal jeg være ærlig så syntes jeg at fagorganisasjonene er litt for lite opptatt av politifaget. De var mer opptatt av det før. Nå syntes jeg det er lønn, lønn, lønn. Det syntes jeg gjennomsyrrer deres holdning til politireformen. (R4 FDE)*

Respondent nr. 3 er også av den oppfatning at fagforeningene er litt for lite synlige for tiden. Han fremhever at interne interessekonflikter i større grad dreier seg om «etasjer» og avdelinger.

*Så føler jeg at ansvaret ligger på en fellesenhet, men at det bli dyttet nedover hele tiden. Så forsøker jeg å være i mellom der og dytte litt oppover igjen. Og det er en interessekonflikt. (R3 GDE)*

De fleste respondentene er av den oppfatning at interne interessekonflikter som kan være til hinder for kunnskapsbasert politiarbeid dreier seg om konflikter mellom fagmiljøer og funksjoner. Respondent nr. 1 setter følgende ord på denne konflikten:

*Har ikke merket konflikt mellom ledelse og fagforening. Jeg tror interessekonflikten ligger mellom de som sitter i politibilen og kjører patrulje og det som kanskje politidistriktet har som målsetting. (R1 FDE).*

#### **6.4.2 Ytre påvirkning**

Politiet er en etat som skal betjene publikum. Publikum kan være så mangt. Det dreier seg om enkeltindivider og om grupper. Og det dreier seg om andre private organisasjoner og offentlige etater. Kommunene er en slik interessegruppe som har forventninger til politiet. Gjennom intervjuene har jeg utfordret respondentene på hvordan de ser på ytre påvirkning. Videre om det er elementer her som kan være hemmende for politiets utøvelse av prioriterte mål basert på kunnskapsbasert politiarbeid. Respondent nr. 2 peker på noe av utfordringen her:

*Vi må jo ha tillit hos publikum. Vi må ta oppdragene som kommer inn. Sier vi nei til disse så vil vi miste tilliten til folket og da vil de ikke lenger ringe til politiet når de trenger hjelp for de vet da at politiet kommer ikke likevel. Så det er en sammenheng med samarbeid med både eksterne aktører og det kan være næringslivet. Er det noen som klager på at det er ansamling av klienter en plass som skaper problemer for dem. Så må vi sørge for at den lovlige virksomheten har samme konkurranse vilkår som alle andre. (R2 FDE)*

Respondentene peker på at tillit hos publikum er viktig. Men det må ikke gå på bekostning av politiets primære samfunnsoppdrag. Respondent nr. 4 påpeker verdien av at politiet ikke er kommunalt. Han viser til at det er lokale politikere som ønsker at politiet skal utføre oppdrag politiet ikke har juridisk anledning til å gjøre. Eksempler på dette kan være å hindre lovlige demonstrasjoner fordi man er uenig i budskapet. En annen potensiell konflikt mot publikum er hvordan man håndterer uønskede personer:

*Men der har vi jo også et forklaringsproblem ut mot samfunnet og politisk ledelse, som gjerne vil at vi skal bruke ressurser mot slitne narkomane i sentrumsområder fordi de har nesten fritt spillerom fordi det nesten ikke er politifolk som stopper dem lenger. Slik at det blir en forslumming av et bysentrum når det blir flere slitne narkomane og tiggere. (R5 GDE)*

Men jevnt over oppleves samhandlingen med publikum som bra, og at man i det store og hele jobber mot de samme mål. Respondent nr. 6 beskriver samhandlingen slik:

*Voldsproblematikken i sentrum. Her får vi mye positiv tilbakemelding fra publikum. Dette samsvarer med politiets prioriteringer. Vi har samhandling med natteravner. Leder har møter med kommuneledelsen. Vi jobber litt sammen med kommunens utetjenesten. Opplever at disse er fornøyd med den tjenesten politiet utfører. (R6 GDE)*

Jeg har i min teoretiske tilnærming til denne kategorien sett på elementer i reformretningen New Public Management. En av tre hovedbolker innenfor NPM dreier seg om brukerfokusering. (Øgård 2014, s.96). Eksemplene som nevnes her er klassisk brukerfokusering gjennom økt innflytelse fra brukerne/innbyggerne. Og informasjonsflyt til/fra publikum.

Jevnt over fremstår det derfor ikke som ytre påvirkning fra publikum er en hemmende påvirkning for at politiet skal jobbe kunnskapsbasert eller proaktivt. Tvert imot fremmes det flere eksempler på at denne samhandlingen styrker denne typen arbeid.

### **6.4.3 Knappe ressurser**

Som nevnt tidligere er knappe ressurser en tilstand politiet må forholde seg til. Respondentene er inne på eksempler på at dette er en utfordring i hele ledelseshierarkiet.

*Noen mener jo at alle politifolk burde vært ute i patruljerende tjeneste. Jeg syntes ikke det er konflikter, men det er nok litt sånn, maktkamp.. Så blir vi nok flinkere til å gå mot et felles mål. Men når vi skal fordele stillinger blir spørsmålet hvor mange skal ut å jobbe i gata, og hvor mange skal sitte og etterforske. Hvor mange skal drive med utlendingskontroll. Du kan være sikker på at alle sitter med det viktigste området. Her syntes jeg nok vi har en del å gå på. Det møter man i toppledelsen, i mellomledelsen og på den enkelte tjenesteplass. (R4 FDE)*

Respondenten her peker på det som sikkert oppleves som hverdagen for mange ledere i politiet. Det å klare å bli omforent om de viktigste innsatsområdene når man skal fordele knappe ressurser er en utfordring. Justis- og beredskapsdepartementet har blitt tydeligere de siste årene på at departementets hovedmål nå til forskjell fra tidligere år er økt fokus på kunnskapsbasert forebygging og ledelse. (Prop. 1 S (2016-2017)). Så er spørsmålet om politidistriktenes ledelse klarer å omforme dette i sin operasjonalisering av disse mål. Følgende uttalelse viser at politiet ennå har en vei å gå:

*Tradisjonelt har norsk politi jobbet reaktivt. Det har vært et mål for pod å jobbe proaktivt. Men det vanlige er at operatøren er så oppsatt av å få vekk sine linjer i PO at de vil helst sende patruljene på nye oppdrag slik at de kommer til bunns i sin liste over gjøremål som publikum forventer. (R5 GDE)*

En politileders hverdag handler om prioriteringer innenfor et stadig større spekter av kriminalitet. Ulike former for makt kan bli fremtredende og gi grobunn for motsetninger og forhandlinger. Politikk handler om å finne koalisjoner og løsninger. (Bolman og Deal 2014, s 220). Skal vi tolke respondentene så er politilederen nøkkelen til å finne frem til slike koalisjoner. Respondent nr. 6 påpeker viktigheten av å ha en felles situasjonsforståelse.

*Man må ha den samme forståelse av hva vi skal bekjempe, helt ifra operasjonsleder til operatør og ut til den enkelte mannskap. Og de som sitter på FDE må forstå at dersom GDE*

*setter en patrulje på et problemområde så skal det være tungtveiende grunner til å sende denne patruljen på eksempelvis et innbruddsåsted for at de skal kunne kvittere det ut av sin log. (R6 GDE)*

Respondenten peker her på problematikken som ofte går igjen. At man prioriterer de innkommende forventninger fra publikum, fremfor kriminalitetsforebyggende tiltak som er forhåndsplanlagt.

#### **6.4.4 Noen sentrale funn**

Jeg har i dette underkapittelet gått i dybden og analysert i hvilken grad hva respondentene mener maktkamp og konflikter er til hinder for å ta i bruk etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Jeg finner at interne konflikter har minimal betydning. Intervjukandidatene her som er utelukkende ledere i politiet, påpeker at fagforeningen er nærmest fraværende hva gjelder synspunkter på den operative tjenesten. I den grad det er interne konflikter så består dette i interessekonflikter mellom fagenheter.

Heller ikke ytre påvirkning i form av for eksempel press fra publikum ses på som en slik avgjørende faktor at det er til hinder for å drive kunnskapsbasert. Tvert imot fremmes det synspunkter på at brukerinvolvering snarere er med å fremme den proaktive og kunnskapsbaserte tilnærmingen til oppdragene.

Varige knappe ressurser er en stadig utfordring. Spesielt vises det til bemanning som en knapp ressurs. Dette gir grobunn for konflikter og maktkamp mellom ledere. I noen tilfeller gir dette seg utslag i at den reaktive politiinnsatsen prioriteres foran den proaktive. Men intervjukandidatene synes å være bevisst på dette fenomenet uavhengig av hvor i organisasjonen lederne befinner seg. Konflikten gjennomsyrrer ikke organisasjonen i så sterk grad at det er til stor hinder for å kunne prioritere kunnskapsstyrt politiarbeid i fremtiden.

*Hypotese H3: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med konflikt og maktkamp mellom ledere og interessegrupper, kan derfor avkrefte.*

#### **6.5 Den symbolske rammen**

Den symbolske fortolkningsrammen handler i stor grad om organisasjonskultur. Jeg har i kapittel 3.5 laget en hypotesestruktur hvor jeg har fremsatt fire hypoteser. Under denne kategorien har jeg følgende hypotese:

*H4: Forståelsen og utbredelsen kan forklares med at det i liten grad er kultur for organisasjonsendring, og i liten grad kultur for å ta inn over seg nye metoder for kunnskapsbasert politiarbeid.*

Organisasjonskultur slik begrepet er blitt utformet har sitt opphav i fabrikkene, og den kollektive tanken som handler om den felles tankegangen arbeidsstokken samlet seg rundt.

(Hagen i Saksvik (red.) 2011, s. 134). Den moderne arbeidsplassen, som også politiet beveger seg mot, med kunnskapsbaserte løsninger og mer fokus på individualiserte arbeidstakere, utfordrer denne tradisjonelle tankegangen. Jeg var nysgjerrig på hvordan respondentene så på den kollektive og individuelle tankegangen i organisasjonen, og i hvilken grad dette påvirker endringskulturen.

I den videre analysen har jeg valgt å dele opp denne kategorien i følgende undertitler: «Den kollektive tankegangen» og «individualisten».

### 6.5.1 Den kollektive tankegang

Flere av respondentene beskriver den kollektive kulturen i organisasjonen som en kultur for hele tiden å bli bedre. Respondent nr. 1 beskriver hvordan han som leder er medvirker til å danne en slik kultur på avdelingen:

*Så lenge jeg er sjef her er det ingen som vil få terningkast 6. Det kommer ikke på tale. Det vil alltid være mulig å bli bedre. Dette avspeiler seg litt hvordan de jobber der inne. (R1 FDE)*

Respondent nr. 4 følger opp dette med et interessant perspektiv på hvordan de reagerer på kritikk:

*Vi har alltid hatt et miljø hvor folk har vært opptatt av å bli bedre. Og om noen snakker stygt om noen på avdelingen så blir alle fornærmet. (R4 FDE).*

Jacobsen og Thorsvik har i boken «Hvordan organisasjoner fungerer» beskrevet hvordan organisasjoner med slike sterke kulturer på mange måter er mer effektive enn organisasjoner med fragmenterte kulturer. Men det har i den senere tiden kommet mer systematisk forskning som viser at enhetlige og sterke kulturer ikke bare har positive effekter. (Jacobsen og Thorsvik 2016, s. 129). Det er pekt på at denne typen «gruppetenkning» kan ha en dysfunksjonell side ved at medlemmene i gruppen kan utvikle en trangsynthet og manglende evne og vilje til å forstå kritikk eller alternative synspunkter. Utfordringer får man da dersom det som fra en siden er ment som en velmenende kritikk, blir oppfattet som «å snakke stygt om». Dette vil være med å forsterke forskjellene og skape større avstand.

Endringsvilje er et viktig begrep i denne sammenheng. Er den kollektive tankegangen preget av vilje til endring? Respondent nr. 6 er representativ for mange av synspunktene som har kommet frem i intervjuene:

*Jeg håper at det nye som kommer nå med kunnskapsbasert politiarbeid. Månedlig prioritering. Jeg håper det blir fruktbart. At man ser at man ikke kan drive slik man vil lenger. Og at man ser at det er kjekt å drive på denne måten også, og at det gir resultater. Håper jeg. (R6 GDE).*

Respondent nr. 2 beskriver det på denne måten:

*Det er alltid noen som sier at dette vil aldri fungere. Men jeg syntes det er veldig få negative røster i politidistriktet. (R2 FDE)*



Endringsvilje handler også om organisasjonen har kultur for å implementere ny kunnskap og kompetanse. Her finner jeg at ledere på strategisk nivå er mer åpne for ekstern kompetansen enn ledere på lavere nivå. Respondent nr. 6 som er strategisk leder har følgende synspunkter på dette:

*Men så er det et viktig poeng her. Det er ikke slik at politiet bare skal forholde seg til info fra egen etat. Vi får nytilsatte med en større bredde. Etter hvert som vi får nytilsatte med annen kompetanse enn våre tradisjonelle analytikere, da har jeg tro på at vi får et helt annet produkt. (R5 GDE)*

Respondent nr. 2 som er leder på taktisk nivå ser det på følgende måte:

*Vi har jo sett innen andre områder i politiet har vi hatt inne analytikere og rådgivere. Også samfunnsvitere. Hos oss har vi et vidt spekter som vi skal kunne litt om så da er det nok en fordel med politiutdannet personell. (R2 FDE)*

Nå er ikke dette empiriske grunnlaget nok til å slå fast at ledere på lavere nivå er mindre endringsvillige enn ledere på høyere nivå. Men respondentene ser ulikt på denne tilnærmingen ut fra hvor de står i organisasjonen. Respondent nr. 2 sine synspunkter må også ses i en annen kontekst. Nemlig i hvor lang utstrekning skal man erstatte generalister med spesialister.

### 6.5.2 Individualisten

Det finnes flere tidligere studier som beskriver den individualistiske politikulturen, med begreper som stor grad av autonomi og handlefrihet i utøvelse og prioriteringer. (Finnstad 2000)

Det som går igjen blant respondentene når de snakker om individualisten er en beskrivelse av en kultur eller en ukultur som går på at ansatte har gjort det de har mest lyst til. Respondent nr. 1 beskriver utfordringen slik:

*For patruljetjenesten har vært lite styrt. Den har blitt utført på eget initiativ og noen har interesse for å jobbe med spesielle fagfelt, og de har fått lov å jobbe med spesielle fagfelt, og det er ikke alltid at det kan passe inn i den kunnskapsbaserte tenkningen. Det er nok den største utfordringen at det er egeninteresser blant dem som kjører patrulje. Og styre dem vekk fra det de ønsker å holde på med til at de skal jobbe med det PM ønsker at det skal holde på med. Der ligger det en utfordring. (R1 FDE).*

Respondent nr. 5 bringer inn det som har vært en typisk kultur i politiet:

*Så det er lett fremdeles å få dem giret på sexy ting slik som narkotika, våpen. Men det er noen som ikke er begeistret for å bli styrt av analytikere. (R5 GDE)*

Jeg utredet i teorikapittelet at forskning på dette fagfeltet viser en felles oppfatning av at struktur og kultur kan være like viktige for hvordan en organisasjon fungerer. (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.159). Politiet har de siste 15 årene vært preget av resultatmåling. Dette har også preget kulturen i politiet. Eksempelvis er antall pågripelser, beslag av narkotika og våpen målbare resultater det er utviklet en kultur på er viktige gjøremål i politiet.

Respondent nr. 5 beskriver dette fenomenet slik:

*De har hatt en tendens til å måle seg selv og opp mot andre kolleger hvor dyktige de er. Og så har vi som ledere hatt en tilbøyelighet til å applaudere dem hver gang de foretar et beslag.*  
(R5 GDE)

Vi er da tilbake igjen på lederens rolle. Som respondenten her er inne på så har også lederne vært med på å styrke denne kulturen i politiet. Det er ikke å forvente at de ansatte i en organisasjon skal ta inn over seg nye metoder når også ledere er med å applaudere resultater basert på utrangerte målekriterier.

Skal man tolke respondentene er det en stor grad av kultur for endringsvilje blant lederne i politiet. Men det er også usikkerhet i en omorganiseringssfase som preger tilnærmingen. Respondent nr. 3 oppsummerer dette slik:

*Jeg tror det er mye i endring. Delvis litt usikkerhet hva fremtiden bringer. Men samtidig tror jeg det er en fantastisk mulighet til å bygge videre på og lage en god kultur når vi får satt ting. Hvis man da bare evner å få gjort de rette grepene og få satt ting. I en slik omorganiseringssfase tror jeg det er utrolig viktig at lederne er bevisste på det. I forhold til hvordan man opptrer og i forhold til lojalitet oppover eller nedover i systemet. Men det er også hvordan den daglige praten er. Når man er leder er det veldig sentralt i å bygge en god kultur.* (R3 GDE)

### **6.5.3 Noen sentrale funn**

Det er respondenter som påstår at enheten de tilhører består av en så pass sammensatt gruppe individer, med ulik bakgrunn, at det ikke er en utpreget felles kultur. Empirien har likevel avdekket at de er en kollektiv organisasjonskultur. Noe av det som preger denne, er en kultur for hele tiden å bli bedre. Dette kan ha positive og negative elementer i seg. Organisasjonen har en utfordring dersom medlemmene i gruppen utvikler en trangsynthet og manglende evne og vilje til å forstå kritikk eller alternative synspunkter. Det som fra en siden er ment som en velmenende kritikk, blir oppfattet som «å snakke stygt om». Dette vil være med å forsterke forskjellene og skape større avstand.

Det respondentene selv fremhever som den største utfordringen med organisasjonskulturen, er en sterk grad av individualisme, hvor ukulturen ligger i at de ansatte gjør det de har mest lyst til, fremfor å følge strategiske eller operasjonelle mål for enheten. Dette er ikke noe nytt funn når det gjelder forskning på politietaten. Som respondentene er inne på så er denne formen for autonomi også en viktig suksessfaktor for organisasjonen. Men respondentene er også inne på at dette er en ledelsesutfordring. Det er ledernes ansvar å sørge for at strategiske mål og nye metoder for kunnskapsbasert politiarbeid, eller etterretningsstyrte oppgaver blir prioritert. Empirien har avdekket at fremdeles er det ledere som applauderer kvantitative resultater basert på utrangerte styringsmål. Denne type symbolske handlinger kan slik sett være med på at kunnskapsbasert og proaktiv politiinnsats blir nedprioritert.



Hypotese nr. H4: *Forståelsen og utbredelsen kan forklares med at det i liten grad er kultur for organisasjonsendring, og i liten grad kultur for å ta inn over seg nye metoder for kunnskapsbasert politiarbeid*, kan derfor delvis bekreftes.

## 6.6 Oppsummering kapittel 6

### 6.6.1 Sammenstilling av hypoteser med svar

Som en oppsummering av kapittel 6 kan det være oversiktlig å begynne med de fire hypotesene, og hva som ble svaret på disse. Følgende tabell illustrerer hvorvidt en hypotese er bekreftet eller avkreftet. Der hypotese kun er delvis bekreftet er dette markert med (x):<sup>11</sup>

Hypotese:	Bekreftet:	Avkreftet:
H1	(x)	
H2	x	
H3		x
H4	(x)	

### 6.6.2 Fire påstander

Alle respondentene ble i avslutningsfasen av intervjuene forespeilet fire påstander. Dette er påstander som henspiller på de fire overnevnte kategorier. Respondentene ble bedt om å rangere disse fire påstandene ut fra i hvilken grad de var enige i disse. Her er påstandene de ble forespeilet:

- A. Politiets strukturelle innretning og organisering er til hinder for å ta i bruk etterretning og metoder for kunnskapsbasert politiarbeid.
- B. Manglende kunnskap og kompetanse blant ansatte er til hinder for å ta i bruk etterretning og metoder for kunnskapsbasert politiarbeid.
- C. Maktkamp og konflikter blant interessegrupper er til hinder for å ta i bruk etterretning og metoder for kunnskapsbasert politiarbeid.

---

<sup>11</sup> x = bekreftet eller avkreftet hypotese.

(x) = delvis bekreftet eller delvis avkreftet hypotese.

- D. Organisasjonskultur og manglende kultur for å ta inn over seg nye metoder er til hinder for å ta i bruk etterretning og metoder for kunnskapsbasert politiarbeid.

Følgende tabell viser hvordan respondentene har rangert påstandene fra mest enig (1) til minst enig (4).

Påstand	Respondentenes rangering	Tyngdepunkt rangering
A	1,2,3,3,3,3	3
B	1,1,1,1,2,2	1
C	3,4,4,4,4,4	4
D	1,2,2,2,3,4	2

Det er to påstander som skiller seg ut her i de to ulike retningene. Respondentene er relativt omforent om at påstand B om *kunnskap og kompetanse* spiller størst rolle når vi spør hva som er til hinder for å ta i bruk etterretning og metoder for kunnskapsbasert politiarbeid. Like klart skiller påstand C om *maktkamp og konflikter* seg ut, som den kategorien som spiller minst rolle. Mellom her finner vi påstand D om *organisasjonskultur* og påstand A om *politiets strukturelle innretning og organisering*. Respondentene har synspunkter på at begge disse kategoriene har betydning og kan være til hinder for å ta i bruk metodene. Vi ser en liten overvekt på at organisasjonskultur og manglende kultur for å ta inn over seg nye metoder har større betydning enn den strukturelle innretningen.

### 6.6.3 Analyse av dybdeintervjuene

Denne enkle spørreundersøkelsen basert på disse fire påstander samsvarer i stor grad med de empiriske funn som fremkommer av dybdeintervjuene. Det er her flere perspektiver som kan forklarer hvorfor metodene er mindre utbredt enn forventet. Men to av kategoriene har større forklaringskraft enn de andre.

For det første er kunnskap og kompetanse fremhevet som den viktigste forklaringsfaktoren. Politiet er i dag en kunnskapsorganisasjon. Det tilføres ny kunnskap gjennom nye ansettelser og det er fokus på verdien av erfarings basert kunnskap. Men det er ikke nok å tilføre ny kunnskap. Dette må settes i system gjennom kunnskapsdeling eller operasjonalisering av mål. Først da har politiet økt sin kompetanse gjennom anvendelse av den kunnskap man besitter.

For det andre viser dette studiet at organisasjonskulturen i politiet også er en viktig forklaringsfaktor. Politiet har en kollektiv tankegang og fremstår som enhetlig og sterk, hvor det er særlig fokus på resultatoppnåelse for egen enhet. Utfordringen her ligger i manglende endringsvilje. Alternative synspunkter kan oppfattes som negativ kritikk. (Jacobsen og

Thorsvik 2016, s 129). Den største utfordringen ligger i sterk høy av autonomi som gjør seg utslag i at ansatte gis anledning til å prioritere det de liker best, eller er best til. Når det også er ledere som fremdeles applauderer kvantitative resultater basert på utrangerte styringsmål så er dette en forklaring på hvorfor metoder etterretningsbasert eller kunnskapsbasert politiarbeid blir nedprioritert.

Den strukturelle innretningen i politiet har vært gjenstand for store endringer gjennom omorganiseringen, med den utrygghet dette medfører. Det er derfor noe overraskende at denne kategorien ikke i større grad fremstår som en forklaringsfaktor. Det kan skyldes at politiet til dels har gjort noen riktige grep med denne delen av reformen. Men denne undersøkelsen viser at politiet fremdeles har en vei å gå. Det mangler ikke på strategier og planer. Men disse blir ikke i god nok grad kommunisert fra strategisk ledelse, via operasjonell ledelse og ut til taktisk utøvende ledd.

Den kategorien som i lavest grad er til hinder for kunnskapsbasert politiarbeid er konflikter og maktkamp. Det er kamp om knappe ressurser mellom avdelinger. Men dette gjennomsyrrer ikke organisasjonen i så sterk grad at det er til hinder for å prioritere kunnskapsbasert politiarbeid. Fagforeningene synes å være fraværende når det gjelder prioriteringer innenfor operativ tjeneste. Og samspillet med publikum og eksterne aktører synes tvert i mot å være fremmende for en proaktiv og kunnskapsbasert tilnærming av oppdragene.

## 7 Avslutning

### 7.1 To teoretiske tilnærminger

Hensikten med denne oppgaven har vært å studere nåsituasjonen over lederes forståelse og til dels kompetanse hva gjelder etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Videre har det vært et mål å kartlegge hva som må til for at ledere i fremtiden kan drive etterretningsstyrt politiarbeid i det handlingsrommet som er disponibelt til proaktivt politiarbeid. Ett ledd i dette arbeidet har vært å kartlegge både forhold som legger til rette for – og forhold som hindrer kunnskapsstyrt, eller etterretningsstyrt politiarbeid. Da jeg har gitt en oppsummering av mine hovedfunn i de to foregående analysekapitlene, har jeg valgt og ikke gjengi alle funnene her. På den andre side er det interessant å kunne sette noen av funnene inn i en større kontekstuell sammenheng. I den teoretiske tilnærmingen var jeg innom Pfeffer og Suttons forskning på «Evidence-based management», som for øvrig har inspirert meg til tittelen på denne oppgaven. Det finnes i tillegg teorier innenfor «New Governance» - filosofien som kan være interessante paralleller til de funn jeg avdekket i denne oppgaven. Respondentene i denne undersøkelsen har mange interessante synspunkter på problemstillingen, og også forslag til metodikk. I de følgende avsnitt tar jeg for meg noen sentrale funn og setter dem inn i disse to teoretiske tilnærmingene.

### 7.2 Evidensbasert ledelse

Professorene Jeffrey Pfeffer og Robert I. Sutton ved Stanford University i USA gjør i boken «The Knowing Doing Gap» rede for en del oppsiktsvekkende funn. (Pfeffer og Sutton, 2000). De fant at i mange foretak var det erfarne, intelligente og motiverte ledere og ansatte, som både individuelt og kollektivt visste hva som skulle gjøres, men som ikke kunne eller ikke ville agere på bakgrunn av denne kunnskapen. Pfeffer og Sutton peker på ulike forklaringer på dette «gapet». Eksempler kan være frykt for endringer, resultatmål og måleindikatorer som går på tvers av strategiske mål, intern konkurranse mellom individer eller avdelinger som hindrer kunnskapsdeling, manglende evne til å omgjøre teori til handling eller manglende monitorering av som faktisk foregår.

I min forskning finner jeg noen av de samme tendensene. Undersøkelsene har avdekket at det mangler en rød tråd fra øverste strategiske ledelse til taktisk utøvende ledd. Selv om det er innført nye metoder for etterretningsstyrt eller kunnskapsstyrt politiarbeid så påpekes det at det er andre særinteresser som ofte blir prioritert fremfor hva som prioriteres på bakgrunn av etterretning. Dialog og informasjonsdeling fremstår som en mangelvare mellom avdelinger. Politiledere er kjent med at forebyggende innsats er den prioriterte strategi for politiet i dag. Likevel viser denne undersøkelsen at gamle måleindikatorer tas i bruk for å oppnå tradisjonelle reaktive mål. Det er også avdekket at politiet har en konkurransekultur, som i sitt negative perspektiv kan føre til manglende evne til å ta inn over seg alternative synspunkter.

Pfeffer og Suttons forskning ledet dem videre til teorien de har kalt «evidence-based management». Direkte oversatt til Norsk; evidensbasert ledelse. Kjernen i Pfeffer og Suttons teori dreier seg om å utfordre etablerte sannheter, og at det daglig finnes muligheter for foretak til å ta i bruk bedre informasjon for å oppnå fordeler. (Pfeffer og Sutton, 2006). De

sier at det å søke å bruke annen kunnskap enn den tradisjonelle er evidence-based management i praksis.

Ett av de viktigste spørsmålene Pfeffer og Sutton stiller seg er: Har de beste organisasjonene de beste ansatte? Her er vi inne på noen av hovedfunnene i denne oppgaven. Skal politiet prioritere erfarings basert kunnskap, eller bør man hente inn vitenskapelig fundert kunnskap? Skal politiet bestå av politifaglig kompetanse eller flerfaglig kompetanse. Evidensbasert ledelse i politiet vil i denne konteksten i praksis bety riktig nyrekruttering. Hvem stiller de rette spørsmålene og tør å lære av andre, og hvem tør å utfordre etablerte sannheter.

### 7.3 New Governance – filosofien

Elisabeth Myhre Lie har i sin bok «I forkant: kriminalitetsforebyggende politiarbeid» tatt inn evidensbasert ledelse i det forebyggende perspektivet hvor hun beskriver evidensbasert politiarbeid som det å arbeide på en måte som beviselig forebygger kriminalitet. (Lie, 2015). Dette bringer meg inn i den avsluttende teoretiske konteksten jeg har kalt New Governance-filosofien.

Det har vært en rød i tråd i denne oppgaven, at fremtidens kriminalitetsbekjempelse i sterkere grad vil dreie fra tradisjonell rettshåndhevelse i form av straffeforfølgning og reaktive metoder, til forebygging eller proaktive metoder. I dette bildet er politiet ikke lenger eneaktør i kriminalitetsbekjempelsen.

Denhart beskriver New Governance på den måten at offentlige oppgaver ikke lenger bare er et offentlig anliggende, men består av komplekse prosesser som involverer både offentlige, private og frivillige organisasjoner. (Denhart m.fl. 2008, s. 394). Politiet må i fremtiden ta inn over seg elementer fra «New Governance» filosofien. Vi ser i struktur og ledelse av offentlige institusjoner konturene av noe nytt. Vi ser en utvikling i to retninger. Sentrale element i den ene retningen er nettverksbaserte løsninger og partnerskap (PPP: privat, public partnerskap). Sentrale element i den andre retningen er fokus på innbyggerinvolvering og servicekvalitet. Disse nye retningene betegnes som New Governance.

I kapittel 5.10 i denne oppgaven «Effektive former for kunnskapsbasert politiarbeid» trekkes LAR eller «legemiddel Assistert Rehabilitering» frem som en effektiv måte å jobbe på. Respondentene påpeker bonuseffekten ved at misbrukere kan leve et verdig liv uten vinningskriminalitet og straffeforfølgning, samtidig som heleristatistikken stupte etter at misbrukerne fikk alternativer til å begå straffbare handlinger for å få råd til neste dose. Eksemplet er ikke nytt, men det er svært godt sett opp mot en New Governance tankegang hvor ny tenkning fra politiet, og samarbeid mellom andre offentlige sektorer og private står sentralt i oppdragsløsningen.

Analysen i denne oppgaven viser at det finnes et handlingsrom til å drive proaktiv politiinnsats. Men det er pekt på at det krever ressurser. Eksempelet over viser imidlertid at ny tverretattlig tilnærming til problematikken faktisk kan frigjøre ressurser. De sentrale funn som er redegjort for og oppsummert i kap. 5 og kap. 6 påviser både svakheter og muligheter i fremtidens håndtering av kunnskapsstyrt- eller etterretningsstyrt politiarbeid. Jeg vil likevel

våge meg på å trekke fram følgende tre kulepunkter som suksessfaktorer for å videreutvikle slike former for kunnskapsbasert politiarbeid:

- Etablere kvalitative målbare styringsindikatorer for den proaktive innsatsen i Politiets styringsverktøy.
- Kompetanseheving gjennom nyansettelser eller kursing av alle berørte ansatte ved innføring av nye metoder, og ikke bare utvalgte grupper eller avdelinger.
- Utvikle en organisasjonskultur hvor kunnskapsdeling og nye synspunkter fremmes, og ikke hemmes av konkurranse eller oppfattes som kritikk.

Til syvende og sist handler dette om ledelse, og evnen og viljen til å tenke nytt.

#### **7.4 Forslag til videre forskning:**

Denne oppgaven er en dybdeundersøkelse basert på kvalitative intervjuer hvor jeg har gått i dybden for å få frem hvordan ledere i min organisasjon opplever, fortolker og forstår begreper som etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Bredden i utvalget av intervjukandidater blir desto mindre. Underveis i min prosess har jeg vært fristet til også å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse for å oppnå et bredere grunnlag for analyse. Jeg har måttet gå bort fra dette, da oppgaven da hadde blitt for kompleks. Det ville vært av interesse å stille noen av de samme spørsmålene i en kvantitativ tilnærming overfor et større utvalg for å se om man fikk en bekreftelse på de funn som fremkommer i denne oppgaven, eller om man vil se andre tendenser.

Det er fokus på ledelse og lederen i denne oppgaven. Det ville også være av interesse å forske på de ansatte eller politiets samarbeidspartnere, og hvordan de betrakter politiets tilnærming til kunnskapsbasert politiarbeid.

## 8 Litteraturliste:

- Baldersheim, Harald (1993). Kommunal organisering. Motar sel, men ressursane avgjer? I Læg Reid, P. & Olsen, J.P. (red.): *Organisering av offentlig sektor*. Oslo: Tano
- Baldersheim, H og Øgård, M (1997). *Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Baldersheim, Harald og Rose, Lawrence E. (2014). *Det kommunale laboratorium*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Bauck, Hans Jørgen jr. (2004) *Strategisk analyse: kunsten å lede*. POD Publikasjon 2004:11. Oslo. Politidirektoratet.
- Bell, D. 1999. *The Coming of the Post-Industrial Society*. New York, Basic Books, Special Anniversary Edition.
- Bolman Lee G, og Deal, Terrence E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.
- Bovaird T & Løfler, E (2009). *Public Management and Governance*. London: Routledge.
- Chandler jr, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Denhardt, Robert B, mfl. (2008). *Public Administration. An Action Orientation*. USA. Thomson Higher Education.
- Everett, E.L og. F.I. (2012). *Masteroppgaven: hvordan begynne – og fullføre (2.utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2010) *Samfunnsvitenskapelige metoder* Bergen: Fagbokforlaget.
- Gundhus, H. (2010) *For sikkerhets skyld: IKT, Yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet*. Oslo: Unipub Forlag.
- Filstad, Cathrine (2016). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Finnstad, Liv (2000) *Politiblikket*. Oslo: Pax
- Hofstede, Geert (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mine*. London. Mcgrawe-Hill.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Thorsvik, Jan (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode 3.utg*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jamil, Ishtiaq (2014). *Kulturteori – kan kultur velges?* I Baldersheim, H og Rose, L.E. (2014). Det kommunale laboratorium. Bergen. Fagbokforlaget.
- Johnsen, Åge (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lie, Elisabeth Myhre (2015). *I forkant: kriminalitetsforebyggende politiarbeid*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1979.
- Pfeffer, Jeffrey, Sutton, Robert I. (2000). *The Knowing-Doing Gap*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Pfeffer, Jeffrey, Sutton, Robert I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Saksvik, Per Øystein (2011). *Arbeids og organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Salamon, L.M. (2002). *The Tools of Government*. London: Oxford University Press
- Sørensen, Rune, Borge, Lars E., Hagen, Terje P. (1999). *Effektivitet i offentlig tjenesteyting*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Thoresen, Dyhre & Fløysa (2007). *Studiehefte i kriminaletterretning*. Oslo: Politihøgskolen



Øgård, Morten (2014). Fra New Public Management til New Public Governance. I  
Baldersheim, H og Rose, L.E. (2014). *Det kommunale laboratorium*. Bergen. Fagbokforlaget.

**Andre kilder:**

Politidirektoratet (2014). *Etterretningsdoktrine for politiet*

Politidirektoratet (2017). *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter*

Politidirektoratet (2017). *Politiet mot 2025*

Politidirektoratet (2017). *Disponeringsskriv for politi – og lensmannsetaten*.

NOU 2012:14. *Rapport fra 22. Juli kommisjonen*. Lastet ned fra  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>

Øgård, M. (2015). *Styringsverktøy i offentlig sektor ORG929*. Fra forelesninger i Kr.sand.  
Tilgjengelig på Fronter. Universitetet i Agder.

Winsnes, T. (2011). *Kunnskapsstyrt politiarbeid. Kulturelle og strukturelle barrierer i  
bekjempelsen av organisert kriminalitet*. Politihøgskolen. Lastet ned fra:  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/174779/Masteravhandling>

NS-EN ISO 9000:2006. *Systemer for kvalitetsstyring*. Lysaker: Standard Norge.

Prop.1 S (2016-2017). *Tildelingsbrev*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

*Regjeringens handlingsplan mot radikaliserings og voldelig ekstremisme (2014)*. Oslo: Justis-  
og beredskapsdepartementet

NOU (2015:1). *Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd*. Oslo. Finansdepartementet.

**Nettside jeg har brukt og henvist til:**

<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/Handlingsplan-mot-radikaliserings-og-voldelig-ekstremisme/id762413/>.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/erstatt-malstyring-med-tillitsbasert-styring/>

<https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/politiet-mot-2025---politiets-virksomhetsstrategi.pdf>

<https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/etterretningsdoktrine.pdf>

## 9 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

## Intervjuguide

### Bakgrunnsspørsmål:

- Ansvarsområde
- Utdanning
- Yrkeserfaring
- Antall år med lederansvar

### Spørsmål 1:

Hva er ditt syn på, og forståelse av kunnskapsbasert politiarbeid?

### Spørsmål 2:

Hvordan jobber dere med kunnskapsbasert politiarbeid ved deres enhet?

### Spørsmål 3:

Hvilke faktorer er med på å påvirke hvordan man i politiet jobber med kunnskapsbasert politiarbeid.

## Informasjonsskriv til deltakere i forskningsprosjekt

### "Evidensbasert ledelse i politiet"

#### Bakgrunn og formål

*Kunnskapsstyrt politiarbeid er en samlebetegnelse for å uttrykke målet om at alt politiarbeid skal være basert på kunnskap.* (Bauck, 2004). Formålet med avhandlingen er å studere hvordan forståelsen og utbredelsen av metoder for etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid er blant politiledere.

Jeg ønsker også å undersøke hvordan rammebetingelsene er med på å påvirke strategiske og operative valg.

Prosjektet er en del av et mastergradsstudie i ledelse ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap.

Deltakerne er valgt ut på bakgrunn av stilling som leder, funksjon og organisatorisk tilhørighet.

#### Hva innebærer deltakelsen i studien?

Datainnsamling vil gjennomføres gjennom intervju med deltakerne. Intervjuet vil bli gjennomført på deltakerens arbeidsplass, eller sted etter ønske fra deltakeren, og vil ha en varighet på inntil to timer. Det forutsettes at deltakerne om nødvendig fortar avklaring med arbeidsgiver i forhold til deltakelsen. Spørsmålene vil bl.a. omhandle etterretning og kunnskapsbasert politiarbeid. Spørsmålene vil også omhandle rammebetingelser for politiledelse innenfor disse fire rammer: struktur, human-Resource, politikk, kultur.

Intervjuet vil gjennomføres med bruk av lydopptak.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysninger vil ikke sammenkoples med datainnsamlinger. Sitater og beskrivelser av situasjoner anonymiseres slik at gjenkjenning ikke er mulig. Prosjektet skal etter planen avsluttes innen juni 2018. Lydopptak, e-poster og notater makuleres ved prosjektets slutt.

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Har du spørsmål til studien, ta kontakt med Knut Aurebekk, tlf. 41537272.

Veileder for prosjektet er professor Morten Øgård UIA, tlf. 38141771.

Studien er meldt til Personvernforbundet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Mvh Knut Aurebekk

#### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)