

Å FORBEDRE EN ETAT ^F

Om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen



BRITA BJØRKELO er førsteamanuensis ved Politihøgskolen. Hun er psykolog og har doktorgrad på varsling av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen (Universitetet i Bergen). Bjørkelo er involvert i prosjekter om Lederkompetanse (2013-2015) og Mangfold (2015-) og leder prosjektet «Etikk, sosiale medier og lærerutdanning» (2010-) og BALANSE prosjektet «Bygge kompetanse for å beholde kompetanse: Fix the system and achieve unique institutional goals» (NFR-finansiert, 2015-2018).



HELENE O. I. GUNDHUS er professor ved Politihøgskolen. Hun har doktorgrad i kriminologi fra Universitetet i Oslo (2006) på temaet IKT, kunnskapsarbeid og yrkeskulturer i politiet. Gundhus har publisert en rekke internasjonale arbeider om politivirksomhet og samfunn. Siden 2012 har hun sammen med Katja Franko forsket på politiarbeid og profesjonalitet i en transnasjonal kontekst, og leder nå prosjektet «New Trends in Modern Policing» (NFR-finansiert, 2015-2018).

SAMMENDRAG

Reformer i offentlig forvaltning tar ofte utgangspunkt i å endre atferd via formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik 2007). Likevel viser forskning at formell struktur og faktisk atferd i organisasjonen sjeldent samsvarer (Jacobsen og Thorsvik 2013). Å påvirke atferd gjennom formaliserte styringsinstrumenter kan dermed by på utfordringer (Christensen, Lægneid, Roness og Røvik 2009). Med disse forutsetningene spør vi hvordan man best kan tilrettelegge for organisasjonslæring i endringsprosesser. Hvilke læringsarenaer kan gjøre komplekse organisasjoner mer kunnskapsbaserte? Med utgangspunkt i politietaten som case vil vi utforske hvordan man med virkemidler fra både styring og ledelse kan tilrettelegge for læring i organisasjoner som bærer trekk fra tradisjonelt byråkrati og profe-

sjonsbyråkrati. I artikkelen understreker vi at endret atferd i politiorganisasjonen må hvile på medvirkning fra polititjenestepersonene, og kommer med noen eksempler på læringsarenaer og mulige hindre i arbeid med læring og endring som kan reduseres for å få læring til. I tillegg presenterer vi en del begreper som kan være nyttige, og viser til eksempler på måter politiet kan lære å lære av feil på. Siden gapet mellom formelle og uformelle prosesser i politiorganisasjonen er så stort, vil det å utvikle interne profesjonelle standarder ut fra langsiktig målsetting styrke politiets kontroll med arbeidsprosessene og tilrettelegge for medvirkning i det pågående endringsarbeidet. Systematisert, kunnskapsbasert erfaringslæring er en av de veiene politiledere og deres organisasjoner oppfordres til å følge (NOU 2009:12, Hove, 2014).

Reformer i offentlig forvaltning tar ofte utgangspunkt i å endre atferd via formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik 2007). Likevel viser forskning at formell struktur og faktisk atferd i organisasjonen sjeldent samsvarer (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Å påvirke atferd gjennom formaliserte styringsinstrumenter kan dermed by på utfordringer (Christensen, Lægneid, Roness og Røvik 2009). Med disse forutsetningene spør vi hvordan man best kan tilrettelegge for organisasjonslæring i endringsprosesser. Hvilke

læringsarenaer kan gjøre komplekse organisasjoner mer kunnskapsbaserte? Med utgangspunkt i politietaten som case vil vi utforske hvordan man med virkemidler fra både styring og ledelse kan tilrettelegge for læring i organisasjoner som bærer trekk fra tradisjonelt byråkrati og profesjonsbyråkrati. Siden politiet som organisasjonstype er preget av uklare politiske mål og stort gap mellom formelle og uformelle nivåer, kan nettopp de generelle utfordringene i møte med endring tydeliggjøres og forstørres.

I løpet av de fem siste årene har tre offentlige utredninger bestilt av Justis- og beredskapsdepartementet konkludert med at politiet må forbedre internkontroll og ledelsesstrategier for å bedre oppnå samfunnsmandatet (NOU 2009:12, NOU 2012:14, NOU 2013:9). I tillegg ble det igangsatt et endringsprogram i politiet som tar sikte på å foreslå og foreta endringer i politiet basert på 22. juli-kommisjonens rapport (se eksempelvis Sunde og Ness 2013). Ett av områdene det jobbes konkret med i endringsprogrammet, er kompetanse, trening, øving og læring,¹ hvorav et av hovedprosjektene er kunnskapsbasert erfaringslæring (se Hove 2014). I denne artikkelen vil vi undersøke hva forskning på politiet som organisasjon kan gi av innspill på endringsarbeidet, herunder målsettinger, ledelse, relevante tiltak samt strategisk tilnærming til prosessen.

Ser vi på forskning på politiets organisasjonstype, synliggjøres en blanding av trekk fra tradisjonelt byråkrati og profesjonsbyråkrati. Dette tilrettelegger for en uformell sektor som gjør det utfordrende å styre politiet gjennom formelle elementer som regler, styringsdokumenter og målstyring (Cockcroft 2014, Ekman 2004, Johannessen, 2013, Granér og Kronkvist 2014, Gundhus 2009). Koblingen mellom kunnskap, læring og politipraksis er mer komplisert enn at det å innføre instruksverk og rutinebeskrivelser i politiorganisasjonen automatisk vil medføre endring i politiets atferd. Organisasjonens kompleksitet bidrar også til at læring må forstås ut fra dynamikken mellom strukturelle elementer ved organisasjonen og aktørenes beslutningsmyndighet som profesjonelle.

Kunnskap om gapet mellom det formelle og uformelle nivået i politiet som organisasjon får dermed

1. <http://www.politilederen.no/medlemsfordeler/konferanser/877-ledelse-av-et-politi-i-endring-2>

betydning for hvordan vi forstår vilkårene for planlagt endringsarbeid i politiet. Sammenhengen mellom struktur og systemer på den ene siden og kultur og uformelle maktforhold på den andre siden vil ifølge Jacobsen (2004) variere. Å være bevisst på hvordan endringer i struktur og rutine kan berøre sentrale verdier som organisasjonen er basert på, kan være nyttig i den endringsprosessen politiet nå er inne i. Innsikt om dette får betydning for forventninger til å oppnå ulike målsettinger med tiltak, og hvilke læringsarenaer som kan være relevante. Med vekt på tidligere forskning som peker på at politietaten har forbedringspunkter når det gjelder systematisk bruk av forskningsbasert og erfaringsbasert kunnskap, er vårt anliggende å utforske forsknings- og handlingsrommet for slike læringsprosesser av formell og uformell art som kan understøtte mer systematisk bruk av kunnskap og tilrettelegge for endret atferd i politiet.

Som ramme for diskusjonen vil vi først presentere senere års offentlige utredningers begrunnelser for hvordan politiet bør sette i gang planlagte endringstiltak. Deretter vil vi utdype hvordan vi forstår læring i en offentlig virksomhet som politiet. Etter en diskusjon av tidligere forskning på læring i politiet vil vi eksemplifisere med relevante tiltak med vekt på læring og systematisering. Vi avslutter med å peke på mulige hindre i endringsprosessen, og hvordan disse kan reduseres ved å styrke politiets profesjonelle standarder. Ved å utvikle profesjonelle interne standarder kan dette ut fra langsiktig målsetting styrke politiets kontroll med arbeidsprosessene.

KULTUR ELLER STRUKTUR, ELLER JA TAKK TIL BEGGE DELER?

Som introdusert har tre offentlige utredninger bestilt av Justis- og beredskapsdepartementet konkludert med at politiet må forbedre internkontroll og ledelsesstrategier for å oppnå samfunnsmandatet bedre (NOU 2009:12, NOU 2012:14, NOU 2013:9). Først ute var Finstad-utvalgets evaluering av kontrollmekanismer for politiet i Norge (NOU 2009:12), hvor hele kapittel 12 omfatter kunnskapsbasert erfaringslæring. Med erfaringslæring menes «å lære av erfaring», mens systematisk erfaringslæring er når det innarbeides rutiner for å lære av erfaringer (NOU 2009:12: 184).

Etter 22. juli kom to rapporter som imidlertid har noe ulik forståelse av hvordan en planlagt endring skal

skje. 22. juli-kommisjonen var en regjeringsnedsatt uavhengig kommisjon opprettet for å gi en samlet fremstilling av hva som skjedde 22. juli 2011 i regjeringskvartalet og på Utøya, samt å gi anbefalinger ut fra kommisjonens funn. Det kommisjonen fremhevet som sin viktigste anbefaling, var at ledere «systematisk arbeider med å styrke holdninger og kultur knyttet til risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, samhandling, IKT-utnyttelse og resultatorientert lederskap» (NOU 2012:14: 458). Selv om tragedien avdekket behov for mange slags endringer, legges det vekt på at arbeidet med å endre kultur, holdninger og ledelse bør få størst oppmerksomhet, siden det må utvikles over tid. Hvordan arbeidet med å endre kulturen skal foregå, antydes imidlertid i liten grad.

Etter 22. juli-kommisjonens avdekking av manglende håndtering ble det nedsatt et utvalg som skulle vurdere politiets ressursbruk, prioriteringer, kompetanse, ledelse og organisering for å peke på forbedringspunkter og foreslå endringer som kan gi bedre ressursbruk, omtalt som Politianalysen (NOU 2013:9). Til forskjell fra de to foregående rapportene nevner Politianalysen knapt kulturbegrepet. I kontrast til 22. juli-kommisjonens rapport vektlegger den at «ledelse, holdninger og kultur ikke kan ses isolert fra de strukturelle forutsetningene for ledelse i etaten» (s. 154). Når ledelse gjennomgås, vektlegges derfor de strukturelle forutsetningene for ledelse i etaten og hvordan disse vil kunne bidra til bedre ledelse av etaten. Rapportens forslag om struktur- og kvalitetsreform vektlegger dermed først og fremst de formelle elementene (NOU 2013:9: 154–155).

22. juli-kommisjonens rapport vektlegger at det mest sentrale i endringsprosessen er ansattes atferdsendring. Fokus flyttes fra formelle elementer som struktur, strategier og systemer over til menneskelige relasjoner som kompetanse i å samhandle og kommunisere, forholdet mellom grupper og håndtering av spenninger, og evne til å samarbeide mellom mennesker (Jacobsen 2004: 203). Politianalysen understreker på sin side at de formelle elementene må endres først, så vil endringer i atferd og andre uformelle forhold tilpasse seg dette over tid.

Alle de tre rapportene understreker at forbedret systematisk læring på organisasjonsnivå er ønsket. Foruten NOU 2009:12 (*Et ansvarlig politi*), som utforsker dette som en mangel spesifikt knyttet til klagesaker

som gjelder politiets oppførsel, går verken 22. juli-kommisjonens rapport (NOU 2012:14) eller Politianalysen (NOU 2013:9) konkret inn på læringsarenaer for å forbedre politiets måloppnåelse av samfunnsmandatet, noe som vil være vårt anliggende her. Videre vil vi utdype hvordan vi forstår læring i en offentlig virksomhet som politiet.

LÆRING OG STYRING I POLITIORGANISASJONER

Politiet er en etat som skal oppfylle et samfunnsmandat (jf. Politilovens § 1). Demokratisk kontroll av politiet er avgjørende for dets legitimitet, og får betydning for hvordan publikum oppfatter politiet. Litteratur om planlagt endring vektlegger at utviklingsutviklende tiltak med vekt på medvirkning passer bedre til menneskebehandlerne organisasjoner som skal oppnå motsetningsfylte verdier knyttet til både aktivitetsmål, prosesskontroll og trygghet. Menneskebehandlerne organisasjoner kjennetegnes blant annet av at de ikke har et entydig og klart definert mål. Det er ikke kun kostnadseffektivitet som er offentlig forvaltnings målbærende verdi (Lægneid 2013). Når det gjelder spørsmålet om betydningen av struktur og kultur, vil vi ikke underslå betydningen av strukturelle tiltak som avgjørende for læringsarenaer. Vårt utgangspunkt er at organisasjoners strukturelle og kulturelle elementer står i en dynamisk relasjon. Kultur blir formet innenfor strukturelle rammer, samtidig som kulturelle elementer influerer strukturelle vilkår. Slik sett er ikke kultur noe ledere er alene om å planlegge eller intendere, men kan ses på som noe som vokser frem i kollektive handlingsmønstre (Johannessen, 2003). Ifølge Lægneid (2013) tar verken 22. juli-kommisjonens rapport eller politianalysen tak i dette samspillet. En undersøkelse peker også på at Politidirektoratets endringsprogrammer – både Merverdiprogrammet og Endringsprogrammet – inntil nå har fokusert mer på struktur enn kultur (Henriksen 2014, Viste 2014).

At prosesser ikke kan styres fullt ut, er ikke det samme som å si at de ikke kan styres i det hele tatt (se eksempelvis Jacobsen 2004). Organisasjoner er komplekse og dynamiske, og hvilke endringsfaktorer som påvirker hva, er avhengig av typen oppgave og prosess som utføres, i hvilken kontekst (Mintzberg 1979). Forskere lager derfor analytiske kategorier for

å forstå hvorfor det varierer. Typiske elementer her er å skille mellom aktør (som er på individnivå) og struktur som antyder ulike formelle faktorer som kan bidra til endring. Dette er vårt anliggende her: Organisasjoners kompleksitet og dynamikk tilsier ikke at vi *ikke* skal forstå vilkår for variasjon og mønstre. Skillet mellom dem er først og fremst analytisk. I kontrast til synspunkter om at man ikke kan endre organisasjoner gjennom styring og læring, da det er noe som må starte i praksisfeltet (Johannessen 2013), vil vi argumentere for at endringsprosesser *også* skjer indirekte, via læring og vekt på uformelle elementer. For eksempel kan mester-svenn-læring ses som taus kunnskap som over tid og i tett oppfølging fører til læring av gjeldende praksis (Dahl 2009, Sunde og Ness 2013). Men også formelle styringssystemer kan brukes til både læring og kontroll. Tiltak knyttet til beste praksis kan indirekte være med på å påvirke praksis. Ut fra dette perspektivet skjer styringsinstrumentenes påvirkning indirekte via endringsferdigheter til de ansatte. Det er det situasjonsavhengige i endring som er sentralt i denne sammenheng (Jacobsen 2004).

KOMPLEKSE OPPGAVER - HYBRID ORGANISERING

Det at forskning gjentagende har pekt på et gap mellom formelle og uformelle elementer i politiorganisasjonen, har blitt forklart med at sentrale drivkrefter i politiet er å respondere på hendelser og så bevege seg videre. Ordenstjenestens logikk og yrkeskultur defineres av å håndtere oppdrag enkeltvis, også fordi det medfører at den enkelte polititjenestepersonen opprettholder kontroll over eget arbeid (Manning 2010). Relasjonen mellom praktisk utførelse og strategier/regelverk er løst koblede systemer (Scott 2001). Politiforskere har dermed vektlagt at organisasjoner ikke fungerer som teknisk rasjonelle systemer (se eksempelvis Granér og Kronkvist 2014, Giacomantonio 2013, Manning 2008, Punch 2009). Teorien forklarer hvorfor formelle strukturer ikke styrer atferden til aktørene i organisasjonen, da det skapes egne rasjonaliteter og meningslogikker i organisasjoner. For eksempel viser studier av politiet at ordenstjenestens logikk, å fange opp alvorlig lovbrudd gjennom stopp og sjekk av biler, bryter med offisielle mål for bilkontroller, som er trafikksikkerhet (Hellesø-Knutsen 2013). Siden den formelle strukturen ikke makter å styre atferden til de ansatte, blir den mer et skuespill som skal legitimere organisasjonen og dens

omdømme. Organisasjonen tilpasser seg seremonielt til ytre krav, hvis ikke faktiske endringsferdigheter til aktørene også vektlegges når reformer skal gjennomføres. Forfølger vi eksemplet med politiets bilkontroller, kan praksis føre til at måltallet oppnås, men ikke på måter som fremmer trafikksikkerhet. Ordenstjenestens logikk kan ses på som et svar på politiledelsens operasjonalisering av politiets oppgaver, som her kan være knyttet til måltall om antall sjekkede biler. Når målet tømmes for innhold, kan dette føre til ren tallmagi, hvor statistikken blir et mål i seg selv (se eksempelvis Balvig, Holmberg og Nielsen 2011, Bjørkelo og Hansen 2013).

Styringsutfordringene har opphav i politiets komplekse oppgaver. Poliitiorganisasjonen er en heterogen virksomhet med mange spesialiseringer i tillegg til generalister. Deler av organisasjonen er sterkt spesialisert, mens andre enheter arbeider med et bredt spekter av saker av generell art. I enkelte deler av organisasjonen arbeider tjenestepersonene etter regelsystemer som er detaljerte og rigide, mens de i andre deler av virksomheten er diffuse og må tolkes av den enkelte (Granér og Kronkvist 2014). Det at regelverket er vagt formulert for polisiære oppgaver utenfor etterforskning, som beredskap og forebygging, kommer av behov for selvstendig skjønnsutøvelse i beslutningssituasjoner, men også av at eksterne politiske styringssignaler og ledere skal kunne påvirke politiets resultater. Paradoksalt legitimerer det vagt formulerte regelverket virksomhetens vage og selvmotsigende mål på disse områdene. Slik Christensen mfl. (2009) argumenterer, kan offentlige organisasjoner nettopp betraktes som multifunksjonelle, et kjernetrekk som skiller offentlige fra private organisasjoner. Uklare og delvis konfliktfylte mål er iboende i slike organisasjoner. Dette har en rekke konsekvenser, blant annet at ulike områder av politiorganisasjonen organiseres slik at mål og praksis i én seksjon kan jobbe direkte imot mål og praksis i en annen (Giacomantonio 2013).

På den ene siden er politiorganisasjonen en svært formell hierarkisk organisasjon med tydelige kommandolinjer. På den andre siden har tjenestepersonene en høy grad av selvstendighet når det gjelder beslutningstaking. Det er få muligheter til å overvåke polititjenestepersonene i direkte samhandling med publikum, og det er ofte vanskelig å stille spørsmål ved denne interaksjonen i ettertid. Denne selvstendigheten er nødvendig for at tjenestepersonene skal kunne være

fleksible, og for at allmennhetens møte med rettssystemet er preget av menneskelighet. Samtidig innebærer denne selvstendigheten en fare for brudd på rettssikkerhet og tilfeldige domfellelser (Granér og Kronkvist 2014, Mastrofski 2004).

Anvender man Mintzbergs (1979) mye brukte oversikt over strukturelle dimensjoner som kan beskrive en organisasjons formelle struktur, kan politiet beskrives som en hybrid (Granér og Kronkvist 2014). På den ene siden er politiet en hierarkisk regelstyrt organisasjon hvor beslutninger er sentralisert og det er sterk grad av spesialisering og formalisering. Samtidig har det trekk av et profesjonelt byråkrati. Svært mye beslutningsmyndighet er lagt til profesjonelle fremfor i stab, slik at handlingsrommet for skjønnsutøvelse blir stort i førstelinjen. I praksis må organisasjonen basere seg på tillit til medarbeidernes kompetanse. Kontroll av politiet er svært viktig i et demokrati. Dette kan gjøres på ulike måter, gjennom direkte ekstern og intern kontroll, men også gjennom mer indirekte veiledende eksterne og interne mekanismer i organisasjonen. Kompleksiteten i mange av oppgavene som skal utføres, forutsetter som nevnt høy grad av selvstendighet hos utøverne. Samtidig vil ikke selvledelse fange opp behov for kontroll av politiet. Det er avgjørende å ha politisk styring av politiet, som forvalter statens legitime maktmidler. Ser man på internkontrollen, kontrolleres politiet strukturelt i stor grad gjennom hierarkisk organisering og gjennom kontroll av arbeidsprosesser, det vil si de delene av arbeidsoppgavene som kan standardiseres i prosedyrer. Samtidig vil den profesjonelles selvstendighet og skjønnsutøvelse samt gapet mellom formelle og uformelle elementer i organisasjonen bidra til at en rekke arbeidsprosesser vanskelig kan detaljstyres. Det er her vårt fokus på læring og ledelse for å styrke profesjonelle standarder og styre formelle systemer kommer inn (se også Ladegård og Vabo 2010).

KUNNSKAPSLEDELSE OG LÆRING I POLITIET

Til sammen innebærer disse motsetningene i politiorganisasjonen at forutsetningene for og påvirkningen av ledelse og kontroll er svært forskjellig, avhengig av tidspunkt, oppgaver og hvor i organisasjonen arbeidstakerne (ledere og medarbeidere) befinner seg. Det å vektlegge tiltak som skal styrke profesjonelle standarder og internkontroll gjennom læring og endring, vil

derfor kunne gi mer varig verdi. Som Reiner (2010) skriver, vil kontrollinstitusjoner kun virke hvis de vinner over og opererer sammen med internt disiplinerte og selvkontrollerende prosesser. Å endre politiets tilnærming til kunnskapsbasert erfaringslæring handler derfor om å endre måten man gjør ting på, men også grunnleggende oppfatninger av hva som er bra, fornuftig og riktig. Det handler om å tilrettelegge for en kultur for individuell og kollektiv læring, og dermed også for ledelsesstiler med vekt på å veilede og samordne arbeidsmåter og tilrettelegge for arenaer som støtter opp under læringsprosessen. Ledere må skape forståelse for at læring er sentralt (Glomseth og Aaserud 2012) og være bevisst potensielle repeterende tema som kan være til hinder for læring (Johannessen, 2002). Slik Finstad (2014) skriver, er ledelse en sentral markør for organisasjonslæring, gitt premisset at graden av lederinvolvering signaliserer viktighet.

Innenfor organisasjonsteori betraktes organisasjoner gjerne som noe mer enn en samling individer (Argyris og Schön 1978). Selv om organisasjoner ikke lærer uavhengig av individene som er ansatt der, innehar organisasjoner handlingsteorier, som ikke er hva organisasjoner sier at de gjør, men hva de faktisk gjør (Sortland og Einarsen 2000). Disse handlingsteoriene opprettholdes og transformeres av individer som igjen innehar roller i organisasjonsstrukturen. Et sentralt skille går mellom *uttrykte verdier* og *bruksverdier*. Uttrykte verdier er «verdier, holdninger og antagelser som deltakerne oppgir at de handler ut fra, og som man opplever at styrer handlingene. Bruksverdier er verdier, holdninger og antagelser som i praksis styrer deltakernes atferd» (Sortland og Einarsen 2000: 145). Forfektende eller uttalte verdier er altså verdier deltakerne hevder å ha, og som man er bevisst på (Bang 2011). Dette kan leses som avtrykk i strategier, visjoner og overordnede mål for virksomheten. Bruksverdiene er verdiene som styrer handlingene i praksis, og som kan studeres gjennom observasjon av handlinger og måten man resonnerer rundt handlingene på (Thormodsæter 2002). Ved å studere hva organisasjonen faktisk formelt og uformelt belønner, hvilke ordninger og atferder som gir status, samt seremonier og ritualer, blir bruksverdiene tilgjengelige for forskere. Dette er spesielt relevant i studier av politiet. Som tidligere vist peker forskning på gap mellom formelle og uformelle nivåer (Gundhus 2013).

Videre fokuserer Argyris og Schön (1996) på at læring i seg selv bærer på en tosidighet ved at den kan referere til noe som har inntruffet (læring har skjedd) og til en prosess (læring pågår). To av begrepene som ofte benyttes for å beskrive disse to prosessene, er enkel- og dobbelkretslæring, hentet fra forståelsen av hvordan termostater fungerer (Ashby 1960, i Argyris og Schön 1996). Nyere forskning har imidlertid behandlet dette som metaforer for ulike læringspraksiser. Enkeltkretslæring karakteriseres av å være en instrumentell læring som endrer handlingsstrategiene eller underliggende forutsetninger overfladisk, uten å endre på forfektete verdier. Dobbelkretslæring kjennetegnes ved at læring resulterer i endringer av bruksverdier så vel som strategier og forutsetninger. Metaforene spiller på at skal virksomheten vokse og innføre nye måter å fungere på, trengs det andre egenskaper ved organisasjoner enn evnen til å «korrigere feil» alene. Overført til politiet betyr det at å kun lære av enkeltfeil innebærer begrenset verdi når det ikke settes kritisk lys på måten politiarbeidet struktureres og gjennomføres på.

LÆRING I EN UFEILBARLIG YRKESKULTUR

Arbeider som undersøker politiets læringspotensialer, har vist at politiet må vektlegge endring av både målsetting og utførelse av dagens praksis for å få reell endring (Loftus 2009, Henriksen 2014, Manning 2008). Reformprosesser i politiet foregår hele tiden, og de blir gjerne beskrevet som kosmetiske med liten innvirkning på politiets praksis (Gundhus 2009, Holmberg 2013). De siste årene har imidlertid Spesialenhetens kontrollmekanismer i økende grad dreid i retning av å vektlegge læringspotensialet i slike prosesser (Finstad 2014). På den måten øker potensialet for at politiet kommer inn i mer grunnleggende læringsprosesser.

Systematisk erfaringslæring presenteres som en form for veiledende intern kontroll i politiorganisasjonen og omfatter å «innarbeide rutiner for å lære av erfaringer» (NOU 2009:12: 184). Dens siktemål er å ansvarliggjøre politiet ved å motivere og tilrettelegge for selvledelse som understøtter oppfyllelse av politiets samfunnsmandat. I tillegg benyttes begrepet kunnskapsbasert erfaringslæring, som er å systematisere og få tak i den ofte tause og praktiske politikunnskapen og knytte denne tettere til teorikunnskap (Hove 2014). Selve forutsetningen for å snakke om

et yrke som en profesjon er nettopp at den hviler på vitenskapelig og systemisert kunnskap. På samme tid er ikke anvendelsen av profesjonskunnskapen gitt, da profesjonell autonomi er en forutsetning for skjønnsutøvelse. Skjønnsutøvelse forutsetter dermed kapasitet til å anvende vitenskapelig og skriftliggjort kunnskap i praksis. Så hvordan foregår læring i politiet i Norge? Og hvordan oppnå at «ledere lærer både fra suksess, nederlag, utdanning og livet selv» (Smallwood og Sweetman 2008, referert i Glomseth 2012: 21)? Det å forbedre praksis kan eksempelvis bestå i å vektlegge at forberedelser og læring styrker måloppnåelse og også reduserer motstand mot reformer. I det følgende vil vi gå gjennom noen av de undersøkelsene som er foretatt av læring i den offentlige organisasjonen politiet.

En aksjonsstudie gjennomført i et politidistrikt i Norge fant at fokus på erfaringslæring gjorde at politiet ble «mer opptatt av en bedre systematisering og mer kollektiv anvendelse av kunnskap og erfaringer» (Aaserud 2007: 14). Mens en nasjonal spørreundersøkelse av informasjonsprosesser fant at selv om majoriteten informerer ledelsen om hendelser fra en vakt som oppleves som viktige, opplever de fleste at deres nærmeste leder ikke «er opptatt av hva de vet om kriminalitetsbildet» (Hellesø-Knutsen 2011: 35, se også Sunde og Ness 2013). En årsak til dette kan være uenighet om hva som er relevant kunnskap i politiet. Ifølge Holm har vi på den ene siden utgangspunktet at teoretisk kunnskap anses som en forutsetning for profesjonell praksis fordi «den er ment å gi grunnlag for tolkninger og assosiasjoner som i neste omgang kan danne grunnlag for løsninger på praktiske problemer» (2012: 1). På den andre siden har vi antakelsen om at den viktigste læringen skjer på jobb, og at overføring av teoretisk kunnskap ikke er mulig (Holm 2012: 1). Holm (2012) valgte i møte med denne uenigheten å rette søkelyset mot hva politiet selv opplevde som relevant kunnskap og kompetanse for å kunne møte sine målgrupper på en måte de vurderte som egnet. Funnene viste at det som ble ansett som relevant kunnskap, var personlige og praksisnære egenskaper utover tekniske ferdigheter og teoretisk viten, for eksempel det å finne gode løsninger i et konkret oppdrag (Holm 2012). Dette understøttes av funn fra andre studier som har vist at formalkompetanse vektles lavere enn personlig egnethet og praktisk poli-

tierfaring (Bystrøm 2014, Børstad og Johansen 2010, Carlsen 2014).

Gundhus (2009) undersøker hvordan implementering av kunnskapsstyrt politiarbeid fremmer spesifikke former for relevant og legitim kunnskap i politipraksisene, og hvordan politiets yrkeskultur responderer på disse nye kunnskapsregimene. Som i andre studier av reformer i politiorganisasjonen bidrar implementeringen av kunnskapsstyrt politiarbeid både til motstand i førstelinjetjenesten og økt gap mellom ledelsen og praksisfeltet. Motstanden har blant annet opphav i ulike kunnskaps- og vitenskapssyn og forståelser av forholdet mellom kunnskap og praksis. Å bli kunnskapsstyrt fremmer en bestemt forståelse av kunnskap knyttet til mål- og resultatstyring, som i mindre grad anerkjenner tidligere erfaringsbasert kunnskap (Gundhus 2010). De nye kunnskapsidealene går i så måte på tvers av både dominerende bruksverdier i politietaten. Kunnskapsbasert politiarbeid vil med andre ord kreve læring hvor man reflekterer over bruksverdier som faktisk styrer dagens atferd. Over tid kan disse omformes til bruksverdier som er mer i overensstemmelse med kunnskapsbasert politiarbeid, forstått som integrasjon av forskningsbasert og erfaringsbasert kunnskap.

Andre studier av læringsarenaer har sett på hvordan politimestre involverer seg i systematisk erfaringslæring i saker som Spesialenheten² oversender politidistriktene for administrativ oppfølging (Wathne 2012). Selv om noen av de lokale læringssystemene viste seg å fungere godt, og enkelte politidistrikter reflekterte over egen praksis og rutiner, varierte politidistriktene systematiske evne og mulighet til å stille grunnleggende spørsmål ved rådende normer og verdier. Videre spilte hvilket nivå en sak opplevdes å tilhøre (individuell eller organisasjonsmessig), en rolle for hvordan saken i seg selv ble håndtert (Wathne 2012). Samlet sett viser dette oss noen av de utfordringene politiet står ovenfor for å kunne bli en lærende organisasjon.

En mulig årsak til manglende kultur for å lære av feil kan være at de verdier av rett og galt som politiet står for, og som er knyttet til politiets profesjonelle identitet, kan medføre en motstand mot å åpne opp

.....

2. Spesialenheten er en riksdekkende etterforsknings- og påtalemyndighet for saker hvor det er mistanke om at en arbeidstaker i politi- eller påtalemyndigheten har begått en straffbar handling.

for diskusjoner om hvorvidt noe er gjort feil eller urett (Wathne 2012). Wathne forklarer også manglende systematisering av kunnskap med at det er skamfullt at politiet, som er opprettholder av lov og orden, også gjør feil, og at det er derfor læring av feil kan tilsløres i politiets læringssystemer. Dette har medført at noen lokale læringssystemer fungerer bra, men det ser ut til å mangle strategier og systemer for overordnet organisasjonslæring. Politirollen som vokter av lov og orden kan tilsynelatende begrense organisasjonens læringsevne. Wathnes funn kaster slik lys over et viktig paradoks som kan belyse hvorfor lederinvolveringen var svak flere steder: Fordi politiet skal opprettholde lov og orden, blir feil og potensielle lovbrudd ubehagelig, skambelagt og vanskelig å snakke om, slik Rachlew (2009)³ også har fremhevet. Dette tilrettelegger for et svakt systemfokus og et sterkt individfokus hvor enkeltpersoner bærer skammen, og dette begrenser organisasjonens evne til å lære av feil.

En annen mulig årsak til manglende læring av feil kan være at det ikke er tradisjon for å dele kunnskap eksplisitt. Dette innebærer at det å si at man kan noe eller har innspill til noe, i seg selv oppleves som en provokasjon i en kultur som er preget av mesterlære og å lære av dem som har vært i etaten lengre enn en selv. Det er viktigere hvem som sier noe, enn hva som deles. Det er for øvrig tegn til at dette kan være i ferd med å snu. For eksempel beskriver Rosø (2014: 6) at målet med evaluering av ekstraordinære hendelser har gått fra å «finne syndebukker» til å lære mest mulig av det som blir gjort.

TILTAK VED HJELP AV EKSISTERENDE SYSTEMER

I en pågående endringsprosess hvor mange tiltak ennå ikke er offentliggjort, ønsker vi å kort skissere noen tiltak som vektlegger systematisering av læring innenfor allerede eksisterende systemer i etaten. Som nevnt tidligere består politiarbeidet av en rekke ulike oppgaver, hvor noen prosesser er mer velegnet for standardisering enn andre. I det følgende vil vi fokusere på noen arbeidsformer som støtter opp under læringsprosesser og refleksjon og dermed bidrar til å etablere distanse til erfaringer for å lære av dem. Disse er knyttet til avviks-

.....

3. <http://www.forskning.no/artikler/2010/januar/241019>

rapportering, læring av ekstraordinære hendelser og etterretningsarbeid.

Et mulig tiltak kan være å systematisere informasjonsinnhentning og gjøre bruk av denne. Ett system som kan benyttes til dette, er systemet for avviksrapportering (TTA⁴). Avviksrapportering er et system for innhentning av foretatte feil og nestenfeil som ideelt sett skal benyttes aktivt for å lære av feil, jamfør organisasjonslæring, dobbelkretslæring og erfaringslæring. I 22. juli-kommisjonens rapport ble helsevesenets bruk av avviksrapportering trukket frem. Dette systemet finnes også i politiet. Mangel på systematiske rapporterings-systemer som ivaretar de erfaringer politiansatte gjør seg, har vist seg å være ett av de viktigste opplevde hindrene for erfaringslæring (Sunde og Ness 2013). Systematisk bruk av TTA og avviksrapportering i systematisk grad kan slik sett benyttes med en gang. Det samme gjelder bruk av andre interne datasystemer som PBS-web og fagportalen KO:DE (Hove 2014).⁵

Når det dreier seg om kritikkverdige handlinger som ikke omfattes av TTA, har arbeidstakere lov til å ytre seg om dette i henhold til arbeidsmiljølovens paragraf 2-4 (se eksempelvis Bjørkelo og Taraldset 2010, Eriksen og Bjørkelo 2014). Evalueringen av varslingsparagrafene viste at hovedinntrykket var at «lovverket fungerer bra og har gjort det enklere og tryggere å varsle» (Trygstad, Skivenes, Steen og Ødegård 2014: 200), noe som indikerer eksistensen av et generelt yringsklima. Samtidig hadde evalueringen i liten grad vært i kontakt med varslere generelt og/eller varslere som har hatt saken ført for rettssystemet (Eriksen 2014). Yringsklimaet for å ytre offentlig og internt om uenighet eller muligheter for å endre praksis har blant annet vist seg vanskelig i sakene om forholdet mellom Forsvaret og den norske politistyrken i Afghanistan (*Bergens Tidende*, 30.8.2013). Jamfør Wathne (2012) sine funn om læring på individnivå og kollektivt nivå kan mediasakene presentert ovenfor tyde på at yringsklimaet for å varsle i politiet ofte har fokus på den som varsler, fremfor de kritikkverdige

forholdene det varsles om. I én studie viste det seg at om lag tretti prosent av saker (seks av 20) meldt til Spesialenheten var et resultat av varsling (Gottschalk og Holgersson 2011). Hvorvidt det er et bra eller dårlig funn, kan diskuteres, gitt varslingens potensial for å øke læring på individ- og organisasjonsnivå. Fra og med 1.1.2015 innførte Justis- og beredskapsdepartementet en varslingsordning (varslingsmottak) for hele justis- og beredskapssektoren.⁶ Dette kan være med på å øke muligheten til å avdekke og stoppe kritikkverdige forhold innad i etaten.⁷ En slik endring krever forøvrig fokus på innholdet i varslet fremfor personen som sier ifra og at arbeidsmiljøet og etaten som helhet oppfatter at varsleren blir ivaretatt og ikke straffet av ledelsen (Bjørkelo, 2014; Schaefer, 2015). Retten til å si fra om kritikkverdige hendelser i arbeidsmiljøloven paragraf 2-4, 2-5 og 3-6) springer ut av Grunnlovens paragraf 100 om yringsfrihet og er en av de måtene offentlige organisasjoner generelt og politiet spesielt kan lære av erfaringer med kritikkverdige hendelser.

Kontinuerlige evalueringer av ekstraordinære hendelser er også en mulighet til å vektlegge systematisering av læring innenfor allerede eksisterende systemer i politiet. Studier har vist at politiet i liten grad har hatt tradisjon for å systematisk evaluere og lære av egne feil etter slike hendelser (Jonassen 2010). På bakgrunn av evalueringer er de klare rådene at politiet bør utarbeide en felles og overordnet standard for evalueringer av ekstraordinære hendelser som inneholder elementer knyttet til prosess- og oppgavefordeling. I tillegg anbefales det at ansvaret for å kvalitetssikre evalueringer og behandlingen av resultatene fra disse plasseres hos Politidirektoratet og Politihøgskolen for å sikre pågående læring (Jonassen 2010, se også Bjørkelo, Rosø og Jonassen 2013, Rosø 2013). Til sammen kan dette bedre muligheten for at politisk ledelse, forskningen og etaten for øvrig sammen jobber mer systematisk og kontinuerlig for å lære fra evalueringsarbeidet etter slike øvelser.

En annen systematisk tilnærming til læring innenfor allerede eksisterende systemer i etaten er å se på arbeidsmåter. Rapporten fra 22. juli-kommisjonen

4. TTA er et bemanningssystem som benyttes i politiet. Se [http://www.decisive.no/kunder/decisive/cms.nsf/\\$all/B9F94C8A7DEC1FFDC12576D50036CFCD?open&qm=wcm_2,7,1,4](http://www.decisive.no/kunder/decisive/cms.nsf/$all/B9F94C8A7DEC1FFDC12576D50036CFCD?open&qm=wcm_2,7,1,4) og [http://www.decisive.no/kunder/decisive/cms.nsf/\\$all/92C17960B708F160C125745C0039FF56?open&qm=wcm_2,4,4,0](http://www.decisive.no/kunder/decisive/cms.nsf/$all/92C17960B708F160C125745C0039FF56?open&qm=wcm_2,4,4,0)

5. http://www.okokrim.no/miljokrim/nor/tidligere-utgaver/2-august_2012/smaanytt/miljoe-i-kode

6. <https://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dep/varslingskanal-for-justissektoren/id2344528/>

7. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/monika-saken/slik-varslet-etterforskeren-politimesteren-om-monika-saken/a/23366587/>

fremhevet blant annet *etterretningshjulet* som en hensiktsmessig måte å jobbe på i så henseende. Hjulet beskriver en gjentakende prosess hvor «ny kunnskap og nye vurderinger genererer nye informasjonsbehov og ytterligere informasjonsinnhenting» (NOU 2012:14: 381). Modellen har likhetstrekk med den hermeneutiske prosessen og andre læringsrelaterte modeller, slik som Kolbs lærings sirkel (se eksempelvis Filstad 2010: 42). I tillegg har modellen klare likhetstrekk med læring, organisasjonslæring, erfaringslæring og kunnskapsbasert erfaringslæring (se eksempelvis Hove 2014, NOU 2009:12). Hovedinnholdet i modellene er å kontinuerlig jobbe med å samle inn informasjon og vurdere nåtilstand, analysere denne, vurdere og bedømme behovet for mer informasjon/ endringer og gjenta prosessen. I etterretningsdoktrinen benyttes et lignende hjul, men da med fokus på at styring og prioritering er utgangspunktet for det kunnskapsbaserte politiarbeidet (Politidirektoratet 2014). Vi har nå sett på eksisterende systemer og mulig bruk av nye systemer som kan anvendes for at politiet kan lære å lære av egne feil på mer grunnleggende måter. I det følgende vil vi se på mulige hindre i arbeid med læring og endring.

MULIGE HINDRE I ARBEID MED LÆRING OG ENDRING

Forskning på politireformer generelt viser at de ofte er basert på en forståelse av politiorganisasjonen som en lineær organisasjon hvor det å skape endringer skjer ovenfra og ned (Balvig, Holmberg Nielsen 2011, Manning 2010). Dette er et tankesett som i større grad passer til organisasjoner hvor formålet er å skape økt økonomisk verdi, drevet frem av toppledelsen ved hjelp av eksterne konsulenter (Jacobsen 2004), fremfor offentlige organisasjoners formål om å skape trygghet. Utvikling av interne standarder kan ut fra en langsiktig målsetting styrke politiets kontroll med arbeidsprosessene, noe som kreves i det omfattende og pågående endringsarbeidet. Vi avslutter derfor med å peke på mulige hindre i endringsprosessen og hvordan disse kan reduseres gjennom å styrke politiets profesjonelle standarder og daglig arbeid (kompetanseutvikling).

Til tross for at politiet i Norden har stor tillit i befolkningen, er medarbeideres tillit til ledelsen begrenset (Holgersson 2005), og denne synker med

økende avstand i hierarkiet. Dette begrenser overordnede nivåers normative kontroll internt i organisasjonen. Initiativ og direktiver fra ledelsen har derfor en tendens til å bli møtt med motstand som kan knyttes til ulike oppfatninger av profesjonalitet i politiet (Gundhus 2009). Ser man på forskjeller mellom tradisjonell oppfatning av politiprofesjonalitet og den nye politirollen hvor politiprofesjonalitet knyttes sterkere til standardisering av politiets arbeids- og endringsprosesser, er den nye forståelsen godt begrunnet ut fra idealer om politiets samfunnsmandat. Hvis den nye forståelsen kun formidles fra toppledelsen, kan mangel på tillit føre til at effekten i andre deler av ledelseshierarkiet er liten.

Erfaringsbasert profesjonalitet har en rekke svakheter. Den kjennetegnes av bruk av tvangsmidler, er defensiv og lukket med hensyn til å tilpasse seg andre former for formalkompetanse, lener seg på intuisjon og magefølelse fremfor validert kunnskap og er mindre egnet for samarbeid med eksterne aktører. Økt standardisering av politiets profesjonalitet kan bidra til å styrke internkontroll av politiet som selvregulert profesjon samt tilrettelegge for mer profesjonell skjønnsutøvelse og slik motvirke ulempene ved en erfaringsbasert profesjonalisme (Gundhus 2010). Forutsetningen er at endringsprosessene involverer medvirkning, jamfør medarbeiderplattformen.⁸ Medvirkning er en forutsetning for å endre hvilke verdier som knyttes til godt, sant og riktig politiarbeid (se også Garthus 2013). Læring og kritisk refleksjon vil også kunne være gode hjelpemidler (Wahlgren, Høyrup, Pedersen, & Rattleff, 2013). Samtidig må eventuelle forsvarsmekanismer dempes gjennom god planlegging av prosessen (Jacobsen 2004). Bedre kontroll med daglig skjønnsutøvelse, både når det gjelder opplæring, faglig og administrativ ledelse og veiledning, og en endring fra hendelsesstyrt til planmessig ledelse på alle nivåer, kan sammen med refleksjon over egen praksis og kunnskapsledelse virke som konstruktiv kontroll av en til tider svært selvregulert profesjon (Gundhus 2010).

Som i all form for endring vil man måtte forvente motstand, gjerne nedfelt i kultur og holdninger som vil kunne være til hinder for utvikling og læring, både individuelt og organisasjonsmessig. Tiltak som dob-

8. <http://www.phs.no/om-phs/sjefsbloggen/fremtidens-ledere-og-medarbeidere/>

belkretslæring, avviksrapportering og redegjørelser som inneholder argumenter for og imot, er alle gode tiltak, samtidig som det er avhengig av en kultur preget av åpenhet og kreativitet. Ikke bare viten om, men holdningen til og aksepten av atferd preget av åpenhet og kreativitet, har betydning: Det avgjørende er det som gjøres til daglig, og som Argyris og Schön (1978, 1996) benevner som bruksverdier. Lewin (1951) deler endringsfasen inn i opptining, forandring og nedfrysing. Det er i den første fasen mange av våre nevnte tiltak kan komme inn. I denne fasen påpekes feil og avvik, og det er her viktig at dette ikke medfører negative konsekvenser for den enkelte, jamfør ytringsklima og kollektivt fremfor individuelt fokus på læring.

VEIEN VIDERE

Vi har nå sett på ulike begreper som kan være relevante for å forstå hvordan læring kan skje innenfor politiorganisasjonen, som preges av et gap mellom formelle og uformelle elementer. Vi har også sett på ulike årsaker til at politiet ikke har lært av egne feil og integrert kunnskapen om egne feil inn i sine bruksverdier. Videre har vi sett på eksisterende systemer og mulig bruk av nye systemer som kan anvendes for at politiet kan lære å lære av egne feil på mer grunnleggende måter. Til slutt har vi sett på hvordan forventet motstand mot endringer kan reduseres gjennom å ta tak i mer uformelle elementer innenfor planlagte endringsprosesser.

En vei å gå videre er å ta på alvor det som faktisk gjøres til daglig, og de meningslogikker og bruksverdier som styrer praksisfeltet. Det er her forskning på politiet som organisasjon bringer inn ny kunnskap.⁹ Ut fra diskusjonen ovenfor pekes det på et behov for flere møter mellom forfektete verdier og bruksverdier i politiet for å oppnå effekter av planlagt endring. Slike endringsferdigheter må læres og ledes på ulike nivåer i politiorganisasjonen. Ekman (2004) har tydelig beskrevet politiets utfordringer slik: Det er ikke de formelle sidene ved organisasjonen, for eksempel alt det som skrives og blir til tekster som plandokumenter, møte-referater og instruksjoner, som styrer det som blir gjort i en organisasjon. *Det er det derimot småpratene som gjør.* (Ekman 2004) Hvis ledere skal påvirke det som skjer i en virksomhet, og være med på å utvikle planlagt

.....

9. <http://www.phs.no/om-phs/nyheter/politimetoder-i-endring-innvilget-forskningsmidler/>

endring, så må de ta del i småpratene blant ansatte ute i organisasjonen.

En vanlig påstand om politiet som organisasjon i forskningen er at når svakheter i politivirksomheten blir offentlige, reagerer man raskere med å kunngjøre nye tiltak enn dersom kritikken hadde kommet fra internt hold i organisasjonen. I tråd med dette blir det viktigere å vise at noe har blitt gjort for å følge opp, enn å vise at dette *noe* har gitt påstått resultat (Holgersson 2005). For å unngå å lage kosmetiske endringer og rasjonaliserende myter er det nødvendig at politiet går inn i mer dyptgående endringsprosesser hvor også bruksverdier berøres. Med utgangspunkt i institusjonell teori innebærer nemlig behovet for legitimitet at det er et avvik mellom hva organisasjoner gjør, og hva de sier at de gjør. Hvor viktig legitimiteten til politiet er, kan illustreres med at publikums forestilling om en velfungerende politiorganisasjon sannsynligvis er viktigere som trygghetsskapende faktor enn om organisasjonen er velfungerende i virkeligheten (Ekman 1999).

I organisasjoner kan det finnes grunnleggende antakelser om at en bestemt aktivitet i en bestemt organisatorisk kontekst skal utføres på en bestemt måte i samsvar med særskilte prosedyrer. Disse oppfatningene blir *rasjonaliserende myter*, forstått som antakelser som ikke er bevisste, men som man «vet» at alle andre tror på, og som dermed er «sanne» i praksis (Granér og Kronkvist 2014). Disse antakelsene er rasjonaliserende fordi de fremstår som regler som angir hvilke prosedyrer som er nødvendige for å oppnå visse resultater, uten at det er forskningsmessig begrunnet med direkte sammenhenger mellom midler og resultater (Scott 1998). Dette kan igjen kjennetegne organisasjonskulturer og ulike måter grupper innenfor organisasjoner tenker og handler mer eller mindre ubevisst på (se eksempelvis Bang 2013, Bjørkelo 2014, Johannessen 2013, Sunde og Ness 2013). 22. juli-kommisjonen så utfordringene, men anbefalingene kan oppleves som abstrakte, vage og diffuse. Politianalysen la føringer på endringsprosessen i hendene på lederne og vektla anbefalinger av formell og strukturell art. Kanskje fordi sistnevnte passer inn i eksisterende måte å praktisere på, er det nettopp struktur (jamfør oppmerksomheten rundt antall politidistrikt) som til nå har fått mest fokus, fremfor mer langsomt gående prosesser knyttet til

kultur, rekruttering av ledere og kunnskapsbasert erfaringslæring.

I denne artikkelen har vi understreket at endret atferd i politiorganisasjonen må hvile på medvirkning fra polititjenestepersonene, og har kommet med noen eksempler på læringsarenaer og mulige hindre i arbeid med læring og endring som kan reduseres for å få læring til. Flere viser til daglige møter (som parolen) som en fruktbar læringsarena (Dahl og Lomell 2013, Holst og Lindberg 2014, Hove 2014). En av oppfordringene til politiet i 22. juli-kommisjonens rapport er at ledere på *alle nivåer* systematisk skal arbeide med å styrke *sine egne og organisasjonenes* grunnleggende holdninger og kultur knyttet til risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, samhandling, IKT-utnyttelse og resultatorientert lederskap. Åpenhet, kreativitet og nysgjerrighet er nøkkelord i litteraturen for det som fremmer organisasjonslæring. I 1951 skrev Lewin at «there is nothing so practical as a good theory» (s. 169). Vårt håp er at ledere og medarbeidere på alle nivåer i politiorganisasjonen kan være med på å skape flere møter mellom forskningsbasert kunnskap og praksis, slik at det blir et mindre gap mellom politirelevant forskning og tenkemåter og praksis. Og slik at erfa-

ringsbasert og forskningsbasert kompetanse forholder seg til, utfyller og beriker hverandre (Glomseth 2014, Hove 2012) uten å neglisjere eksisterende kunnskapspraksiser (Stenbro 2013).

Denne artikkelen har presentert en del begreper som kan være nyttige i denne prosessen, og vist til eksempler på måter politiet kan lære å lære av feil på. Ny uttrykt kompetanse fordrer endret atferd fra ledere og ny atferd fra organisasjonene hvor lederne arbeider til daglig. I tråd med 22. juli-kommisjonens utsagn «fra risikoerkjennelse til handling» kan det derfor være verdt å reflektere over hvordan det å utvikle profesjonelle interne standarder kan styrke politiets kontroll med arbeidsprosessene og slik være med på å øke politiets endringspotensial, slik man på andre områder jobber med dette på en aktiv måte (se eksempelvis Nutley, Walter og Davies 2007). Vi vil slå et slag for at systematisert erfaringslæring og organisasjonslæring kan være en av de fruktbare veiene politiledere og deres organisasjoner oppfordres til å følge. M

Takksigelser: Vi ønsker å takke våre kollegaer Maren Skjelbreidalen og Tor Terje Dahl for innspill til tidligere versjoner av denne artikkelen.

REFERANSER

- Argyris, C. og D.A. Schön (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Argyris, C. og D.A. Schön (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Balvig, F., L. Holmberg og M.P.H. Nielsen (2011). *Verdens bedste politi: Politireformen i Danmark 2007–2011*. København: Djøf / Danmarks Jurist- og Økonomforbund.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4):326–336.
- Bjørkelo, B. (2014). Sammenhengen mellom organisasjonskultur og risiko for ulovlig gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler om korrupsjon. I: *Å bekjempe et samfunnsproblem: Om korrupsjon, forebygging og avdekking* (s. 132–155). B. Eriksen (red.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bjørkelo, B. og M.L. Hansen (2013). Ruled by numbers: Har politiet handlingsrom til å gjøre jobben? *Politiforum*, 3:42–43.
- Bjørkelo, B. og B. Taraldset (2010). Varsling som intern sikkerhetsventil i større IKT-prosjekt: Om organisasjonens rolle i håndtering av operasjonell risiko. *Magma*, 13(4):27–34.
- Bjørkelo, B., E. Rosø og K. Jonassen (2013). Øvelse gjør mester? Noen forslag til hvordan vi kan sikre systematisk og varig læring etter øvelser i etaten. *Politiforum*, 5:38–39.
- Bystrøm, F.-A. (2014). *Ny som leder i politiet: En kvalitativ studie om hvordan det er å være leder for første gang i politietaten*. Masteroppgave. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Børstad, F. og M.F. Johansen (2010). *Likestillingsstrategier: Intensjoner og realiteter. Politiets ansvar. Om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet*. Masteroppgave. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag / Fredriksberg: Handelshøjskolen i København.
- Carlsen, C. (2014). *Politiets operative lederideal: En kvalitativ studie om rekrutteringsprosesser i ordenspolitiet*. Masteroppgave. Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Christensen, T., P. Lægred, P.G. Roness og K.A. Røvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cockcroft, T. (2014). Police culture and transformational leadership: Outlining the contours of a troubled relationship. *Policing*, 8(1):5–13.
- Dahl, J.Y. og Lomell, H.M. (2013). *Fra spor til dom: En evaluering av DNA-reformen*. Oslo: Politihøgskolen.
- Dahl, O. (2009). *Bruk av veiledning i politituddanningen: En undersøkelse av hvordan veiledning brukes i politistudentenes andre år av høyskoleutdanningen*. Masteroppgave. Universitetet i Oslo.

- Ekman, G. (1999). *Från text till batong – Om poliser, busar och svennar*. Doktorgrad. Handelshögskolan i Stockholm.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: Om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Eriksen, B. (2014, 10. oktober). *Mange svakheter i varslervernet: Lite offensiv evaluering*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/meninger/Mange-svakheter-i-varslervernetA-lite-offensiv-evaluering-3499027.html>.
- Eriksen, B. og B. Bjørkelo (2014). Arbeidsgivers ansvar for konflikthåndtering, herunder konflikter som følge av varsling. I: *Å bekjempe et samfunnsønde: Om korrupsjon, forebygging og avdekking* (s. 156–176). B. Eriksen (red.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finstad, L. (2014) Det konfliktfylte politiarbeidet. Om spenninger mellom politimyndighet og legitimitet. I: *Innføring i politivitenskap*. P. Larsson, H.I.O. Gundhus og R. Granér (red.). Oslo: Cappelen Damm.
- Garthus, T.R. (2013). «Verdibaserte ledere i politiet?»: *Hvilke verdier er ledere i politietaten opptatt av, og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis?* Masteroppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Giacomantonio, C. (2013). *Policing Integration: The Inter- and intra-organizational coordination of police work*. Doktorgrad. Oxford University.
- Glomseth, R. (2014). Profesjonell politiledelse – ja, takk. *Ukeavisen Ledelse*, 19.3.14.
- Glomseth, R. (2012). Politiledelse, *Hamar Arbeiderblad*, 23.8.2012: 21.
- Glomseth, R. og T. Aaserud (2012). Politiet. Når endring møter kultur, en krevende lederutfordring. *Magma*, 8:53–58.
- Granér, R. og O. Kronkvist (2014). Kontroll av og i politiorganisasjonen. I: *Innføring i politivitenskap*. P. Larsson, H.I.O. Gundhus og R. Granér (red.). Oslo: Cappelen Damm.
- Gundhus, H. (2009). *For sikkerhets skyld: IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet*. Oslo: Unipub.
- Gundhus, H.I. (2010). Ekspertise eller dialog? Tillit og profesjonalisering av politiet. I: *Tillit til politiet* (s. 141–162). S. Runhovde (red.). Oslo: Politi høgskolen.
- Gundhus, H.I. (2013). Experience or knowledge? Perspectives on new knowledge regimes and control of police professionalism. *Policing*, 7(2):178–194.
- Hellesø-Knutsen, K. (2011). Informasjonsutveksling i patruljerende politiarbeid. *Politiformas*, 12: 34–35.
- Hellesø-Knutsen, K. (2013). *Jakten på risiko: Vurderinger, følelser og valg hos patruljerende politi*. Doktorgrad. Universitetet i Stavanger.
- Henriksen, K. B. (2014). *Politiet som en lærende organisasjon: En studie av betydningen av evaluering for etterforskningsarbeidet i norsk politi*. Masteroppgave. Universitetet i Oslo
- Holgersson, S. (2005). *Yrke: Polis: Yrkeskunnskap, motivasjon, IT-system og andre förutsättningar för polisarbete*. Doktorgrad. Linköpings universitet.
- Holm, T. (2012). *Bevæpnet med kunnskap: En studie av politiets praktiske kunnskap og profesjonelle skjønn*. Masteroppgave. Universitetet i Oslo.
- Holmberg, L. (2013). Scandinavian police reforms: Can you have your cake and eat it, too? *Police Practice and Research: An international journal*, 15(6):447–460.
- Holst, C.S. og T. Lindberg (2014). *Proaktive tiltak mot mobile vinningskriminelle: En teoretisk oppgave*. Bacheloroppgave. Oslo: Politi høgskolen.
- Hove, K. (2012). Kompetansebehov hos nytilsatt politi. *Nordisk tidsskrift for kriminalvidenskab*, 99(1):77–96.
- Hove, K. (2014). *Kunnskapsbasert erfaringslæring*. Rapport til endringsprogrammet. Oslo: Politiet, Endringsprogrammet.
- Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, S. (2013). *Politikkultur. Identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademia.
- Johannessen, S.O. (2002). Å skape orden i kaos: Ledelse og utvikling i en kompleks verden. *Magma*(1), 29–39.
- Johannessen, S.O. (2003). Supply chain management som ledelseside: Fra rasjonalitet til kompleksitet. *Magma*, 6(5), 69–80.
- Jonassen, K. (2010). *Evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet, som grunnlag for utvikling av ny kunnskap*. Oslo: Politi høgskolen.
- Ladegård, G. og S.I. Vabo (2010). Ledelse og styring – teoretisk rammeverk. I: *Ledelse og styring* (s. 15–38). G. Ladegård og S.I. Vabo (red.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.
- Loftus, B. (2009). *Police Culture in a Changing World*. Oxford: Oxford University Press.
- Lægred, P. (2013, 1. juli). Kultur eller organisering. *Dagens Næringsliv*, s. 3.
- Manning, P.K. (2008). *The technology of policing: Crime mapping, information technology, and the rationality of crime control*. New York: New York University Press.
- Manning, P.K. (2010). *Democratic policing in a Changing World*. London: Paradigm Publishers.
- Mastrofski, S.D. (2004). Controlling street-level police discretion. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 593(1):100–118.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- NOU 2009:12 (2009). *Et ansvarlig politi: Åpenhet, kontroll og læring*. Oslo: DSS.
- NOU 2012:14 (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: DSS.
- NOU 2013:9 (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer. Politianalysen*. Oslo: DSS.
- Nutley, S.M., I. Walter og H.T.O. Davies (2007). *Using evidence. How research can inform public services*. Bristol: Policy Press.
- Politidirektoratet (2014). *Etterretningsdoktriner for politiet. Versjon 1.0*. Oslo: Politidirektoratet.
- Punch, M. (2009). *Police corruption: Deviance, accountability and reform in policing*. Cullompton, UK: Willan Publ.
- Rachlew, A. (2009). *Justisfeil ved politiets etterforskning: Noen eksempler og forskningsbaserte tiltak*. Doktorgrad. Universitetet i Oslo.
- Reiner, R. (2010). *The politics of the police*. Oxford: Oxford University Press.
- Rosø, E. (2013). *Evalueringsrapport: Øvelse Tyr 2012*. Oslo: Politi høgskolen.
- Rosø, E. (2014). *Evalueringsrapport: Øvelse Tyr 2013*. Oslo: Politi høgskolen.

- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schaefer, R. (2015). *Monika-saken*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Scott, W.R. (1998). *Organizations – Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sortland, N. og S. Einarsen (2000). Mellommenneskelige konflikter: Årsaker og kommunikasjonsmønstre. I: *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (s. 139–166). S. Einarsen og A. Skogstad (red.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Stenbro, T.A. (2013). *Politiets rasjonale i endring: En diskursanalyse av politi- og lensmannsetatens styrings- og handlingsbestemmelser*. Masteroppgave. Politihøgskolen.
- Sunde, H.K.K. og S.Y. Ness (2013). *Erfaringsoverføring i politiet: Barrierer og muligheter?* Masteroppgave. Universitetet i Stavanger.
- Thormodsæter, K. (2002). *A theoretical and empirical study on organizational learning with an emphasis on resistance to change, the theory of action, and the change agent role*. Masteroppgave. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Viste, M.N. (2014). *Kan vi stole på diagnoser av organisasjonskulturer? En studie av 22. juli-kommisjonens diagnose av kulturen i politiet og Politidirektoratets forsøk på å kurere den*. Masteroppgave. Universitetet i Stavanger.
- Wahlgren, B., Høytrup, S., Pedersen, K., & Rattleff, P. (2013). *Refleksjon og læring: Kompetenceutvikling i arbeidslivet*. Fredriksberg C: Samfundslitteratur.
- Wathne, C.T. (2012). The Norwegian police force: A learning organization. *Policing: An international journal of police strategies & management*, 35(4):704–722.
- Aaserud, T. (2007). *Ledelsesutvikling gjennom deltakende observasjon og aksjonsforskning: erfaringer fra et FoU-prosjekt i Østfold politidistrikt*. Oslo: Politihøgskolen.