
Fra: Alf Christian Aasen Grøtteland <groetteland@gmail.com>
Sendt: 18. januar 2022 22:41
Til: Postmottak KDD
Emne: MDM Tillitsreform", saksnr 21/4986

Hei, sender dere noen innspill og refleksjoner til tillitsreformen i form av nyhetsartikler som jeg har skrevet og noen utdypninger rundt noen av forholdene. Det er flott at dere går i gang med dette arbeidet, og jeg har troen på dere.



Artikler,

<https://www.dagensperspektiv.no/2020/tillitsbasert-ledelse-i-politiet>

<https://www.dagensperspektiv.no/2020/fra-styring-og-kontroll-til-tillit>

<https://www.dagensperspektiv.no/2021/innfor-langtidsplaner-for-politiet>

Begrepet tillit

Begrepet tillit må tydeliggjøres, og det bør foreligge en omforent forståelse av hva tillitsbasert ledelse og styring innebærer for offentlige virksomheter. Departementet er helt nødt til å definere begrepet slik at arbeidstakere i Norge vet hva tillit innebærer, og jeg ber dere lytte til forskning i forståelsen av begrepet. Tillitsreform bør ikke bli en sjekkpunktsliste over tiltak, men heller fokus på enkelte tiltak som vil gi mest effekt over tid eks. få bort unødig detaljstyring og rapportering.

En ting er å si at tillit mellom mennesker handler om vilje, oppriktighet, integritet og tro/stole på andres kompetanse, eller at tillit handler om å stole på at noen gjør en god jobb uavhengig av om resultatet blir annerledes enn hva man selv tenker. Noe annet er å definere tillit til innbyggerne våre, og hvordan operasjonalisere dette.

Man bør kanskje tenke på følgende,

Man skal ikke undervurdere maktperspektivet, og at enkelte ledere og myndigheter i Norge har vanskeligheter med å la andre slippe til. Dette ser man også internasjonalt. Dette vil være et hinder.

Man skal heller ikke undervurdere at noen mennesker vil utnytte tillitsdimensjonen til sin fordel og ikke fellesskapets beste. Det er forøvrig ikke noe annerledes enn i dag hvor f.eks ledere og ansatte trikker og mikser med statistikk og rapportering.

Tillitsdimensjonen vil heller ikke nødvendigvis gjøre ledere og ansatte mer helhetsorienterte. Man kan motvirke siloer, men utfordringer vil det være nok av. Ressurskamper, harde prioriteringer osv. vil fremdeles være gjeldende.

Fleksibilitet.

Tillitsbasert ledelse og styring innebærer at man i større grad får ut potensialet i de ansatte, og at man kan benytte arbeidstakere der hvor det er behov og som gir økt utbytte til publikums forventninger. Denne måten å tenke kompetanse på og fleksibiliteten til ansatte utfordrer arbeidsmiljølov, arbeidstid, ansenitetsprinsipper osv. Her kan man si at tillitsbasert ledelse likner på mål- og resultat styring. Denne dimensjonen er det svært få som er klar over. Skriver noe om dette i en av artiklene.

Ansvar.

Tillitsbasert ledelse innehar et positivt menneskesyn, få brukt kompetansen til de ansatte, dele kunnskaper, la ansatte få vokse etc. I det ligger det bl.a økt ansvar for den enkelte ansatt i løsnings av arbeidsoppgaver. Det er ikke alle ansatte i offentlig virksomhet som ønsker økt ansvar i hverdagen eller vil vokse faglig eller relasjonelt som menneske. De går på jobb, gjør jobben de er satt til og går hjem ved arbeidsslagens slutt. Dette må kunne hensynstas ved tillitsbasert styring og ledelse hvor det legges vekt på en genuin interesse for de ansatte.

Rapportering

Det er et behov for mindre rapportering og detaljstyring i offentlig sektor.

Dette bør skje gradvis, og man bør kutte i rapportering der hvor dette er mulig. Dette vil gi økt handlingsrom og utøvelse av ledelse i offentlig forvaltning, og bedre resultater overfor innbyggerne.

Jeg mener at graden av detaljstyring kontroll og overdreven rapportering slik vi ser i dag er utdatert, og passer ikke med den norske, tillitsbaserte og demokratiske ledelse. Dette er jo vår styrke, og bør dyrkes videre.

Dersom man får bukt med unødvendig rapportering og kontroll så vil tillitsdimensjonen øke betraktelig.

Dette bør gjennomføres over tid, men med en tydelig plan på hva som skal rapporteres på og hva man skal slutte å rapportere på. Rapporteringspunktene i politiet er tidvis vanvittige, og henger nok sammen med kontrollbehovet overfor politiet som legalt kan utøve vold mot egne innbyggere. Kontroll er viktig i så måte.

Dette punktet om mindre rapportering og detaljstyring bør allikevel være høyt på prioriteringslisten å ta tak i jf. erfaringer fra Danmark og Sverige.

Eksempler på ulike rapporteringer.

Meningsløs rapportering. Oslo Politidistrikt rapporterte på antall ruskontroller på flyplasser. Dette rapporteringspunktet hang igjen fra tiden Fornebu var flyplass. Dette er et meningsløst rapporteringspunkt.

Intern fakturering. I forrige var det et møte i politidistriktet hvor det fremkom et spørsmål om hvilken driftsenhet som dekker utgifter til baguett og kaffe til en person til en verdi av ca 100 kroner. Man bør forvente mindre internfakturering av offentlige myndigheter.

Rapportering med konsekvenser for andre. Norsk politi rapporterer på gjengkriminalitet.

Det er kun Oslo Politidistrikt som i grunn har gjenger. Andre politidistrikter sliter med organiserte kriminelle nettverk som opererer på tvers i Norge.

Dette rapporteringsplikten gjør at Oslo PD stilles i en særstilling hva gjelder gjengkriminalitet, mens resten av politidistriktene sliter med å få bukt med større og mer organiserte kriminelle nettverk som opererer inahalert Norge uavhengig av politidistrikt.

Styring og ledelse - fokus på kjernevirksomhet.

Når det gjelder styringsdimensjonen så bør overordnet myndighet se sitt ansvar på strategisk nivå, og sørge for tydelige rammer og økonomi til dem som jobber i førstelinje. Overordnet nivå bør ikke falle i fristelsen for å handle på operativt nivå, enkeltsaker, mediestyret enkeltsaker eller lettvinne løsninger. Fokuset må være å støtte opp om kjernevirksomheten. Se artikkel om langtidsplan i politiet.

Økt rom for å bedrive ledelse og genuint fokus på ansatte.

Leder må ha oversikt over arbeidsoppgaver, tid, og rammer osv, men å detaljstyre mennesker innenfor dette vil være å ikke utnytte potensialet som ligger i kunnskapsrike ansatte og hvordan de tenker å løse et oppdrag eller hendelse.

Vi har en overvekt av kunnskapsrike og kompetente mennesker i offentlig virksomhet - og som oftest har disse menneskene kompetanse og kunnskaper til å utføre arbeidsoppgaver. Det man trenger er økonomisk og arbeidsmessig handlefrihet. Denne styrken som finnes hos høyt kompetente ansatte, må vi kunne tilrettelegge for og forvalte på en bedre måte enn hva som er tilfellet i dag.

Eks. Våren 2020 ble Møre og Romsdal av økokrim bedt om å prioritere fiskerikriminalitet. For å oppfylle dette ønsket så må det foreligge en tydelig plan, formål, insentiv og økonomiske rammer for at Norges minste politidistrikt skal ta fatt på oppgaven med å håndtere fiskerikriminalitet i en av Norges største bransjer. Faktumet og realiteten av ønsket var at 5 ansatte med uavhengig tilhørighet i politiet ble bedt om å ta tak i utfordringer i en omfattende milliardindustri. Det sier seg at dette er en umulig oppgave. Løsning hadde vært å styrke politidistriktet på dette feltet, kompetanse og økonomi, og krav/forventning om resultater på området.

Reform

Jeg mener bestemt at man ikke må gå i den klassiske reformfella, og gape over for mye. Jeg har vært vitne til en rekke reformer Eks. Merverdiprogrammer, etterforskningsløft, knalstrategier, forslaget til rusreform osv., og hvor man gaper over alt for mye for hva man ønsker at reformen skal løse. Dette ender som oftest med at reformer mislykkes eller blir slik man ikke hadde tenkt. Faktum er at 70 prosent av alle endringsprosesser mislykkes. La denne tillitsreformen handle om utvikling over tid, og hvor man gradvis går bort fra New Public Management, og til en mer tillitsbasert dimensjon. Vår styrke i Norge og Skandinavia er transparens, lite avstand mellom nivåer i Norge (ihvertfall på papiret), nokså homogent befolkning og høy tillit til institusjonene. Slikt må man bygge videre gjennom en mer tillitsbasert retning.

Erfaringer fra andre land.

Danmark og Sverige har kommet lengre i arbeidet med tillitsreform. De har mange gode erfaringer for hva som virker og ikke virker.

Fallgruver.

Prinsippet om likebehandling vil utfordres i det daglig med utøvelse av tillit; handlefrihet og beslutningstaking nærmere brukergruppene.

Eks. Man prioriterer noen mennesker eller grupper fremfor andre, og da oppstår det skjevheter.

Et annet relevant poeng er om øverste myndighet tillater (kontrollperspektivet) at virksomheter opererer fritt (handlefrihet) etter behov lokalt. Det kan tenkes at øverste myndighet er uenig i hvordan praksis utøves lokalt. Det kan som i dag oppstå uenigheter mellom sentralt og lokalt, også ved tillitsbasert virksomhet.

Eks. Man kan tenke seg et helseforetak som gjør andre prioriteringer enn ved tilsvarende helseforetak, og hvor politikere blir stilt til ansvar dersom det ved et av foretakene gjøres alvorlige feil, nedprioriteringer av enkelte grupper osv. Spørsmålet er hva som blir utfallet etter noe slikt, og som stiller helt andre krav for hvordan sentrale myndigheter forholder seg til myndigheter på lokalt nivå.

Tillit til hvem.

En leder vil fokusere på tillit til sine medarbeidere, mens politikere vil gjerne opparbeide tillit til publikum. Det er to forskjellige grupper av mennesker, og tilnærmingen til utøvelse av tillit er ulik. Klarer man å få samme situasjonsforståelse uavhengig om man er leder i offentlig virksomhet, ansatt eller politikere, om hvor felles knytningpunkt er at man er til for innbyggerne våre? Jeg er noe usikker på dette fordi vi i dag er for lite rettet mot innbyggerne våre. Vilje og evne til å rette fokuset mot innbyggerne er jeg usikker på lar seg gjøre slik systemet, holdninger og innstilling er i dag. Bakgrunnen jeg har for å nevne det er egen + andres forskning gjort i helse, kirke og politi - og hvor man uavhengig av virksomhet ikke er så flinke til å tilrettelegge for innbyggernes behov.

Eks. I 2019 gjennomgikk vi innbyggerundersøkelsen for politiet, og øverste lederne ba oss tolke ulike tall som innbyggerne hadde svart på og som politiet var usikker på hva betød. Spørsmålet til oss var, "hva tenker dere er grunnen til at innbyggerne responderer slik dem gjør". Min intuitive innskytelse er at generaliserbart tallmateriale trenger tolkning fra publikum, og ikke politiledere som synser og tolker svarene fra dem. Løsningene hadde vært å highlite noe av det man lurte på og spørre innbyggerne kvalitativt om dette i en ny undersøkelse.

Struktur i hverdagen

Tillitsbasert ledelse krever struktur og planmessighet av de ansatte. Jeg jobber ganske mye med akkurat dette punktet i hverdagen med å skape struktur i hverdagen hos de ansatte. Jeg bedriver tiden med bl.a å lære de ansatte opp i å ha struktur på hverdagen. Jo mer frihet, jo mer struktur må man ha på oppgaver og hverdagen.

Det er ingen ansatte som ønsker fri flyt eller fravær av kontroll. Se artikkelen jeg skrev om kontroll og tillit. Det som er relevant er at de ansatte må kjenne at de har frihet til utvikling, mulighet for økt kompetanse, medarbeiderinvolvering, deltakelse i prosesser og reell påvirkningsmyndighet. Eks. Resultatavtaler bør utformes i samarbeid med ansatte og ikke tredd ned over hodet. Det er også lett å ty til skinnprosesser, og hvor svaret er gitt på forhånd. Dette er drepende, og man kan tenke seg at tillitsbasert ledelse kan motvirke noe slikt.

Kompetanse

Når tillitsreformen skal implementeres så trengs det å lære opp ledere. Hva dem skal læres opp i bær dere begynne å tenke på nå. Et nytt system trengs god opplæring.

Det er bare å ta kontakt på mobil eller teams om det skulle være noe.

Vennlig hilsen

Alf Christian Aarseth Grøtteland

Avsnittsleder i Møre og Romsdal Politidistrikt.

Lokal fagforeningsleder Norges Politilederslag i Møre og Romsdal Polidistrikt

Mob. 91344224