



POLITIETS LEADERSHIP PIPELINE

MASTERAFFHANDLING OM IMPLEMENTERING OG FORANKRING AF ET NYT LEDELSESGRUNDLAG
I RIGSPOLITIETS POLITIOMRÅDE I PERIODEN 2013-2015

HANS HENRIK JENSEN
MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
VEJLEDER: JACOB VASE
ANTAL ANSLAG: 113.598

ABSTRACT

This Master thesis was submitted to Copenhagen Business School as a final product of the Master of Public Governance Programme in May 2016.

The thesis concerns the origin, the creation and the implementation of a leadership pipeline within the Danish Police.

The main question of the thesis is:

"What lessons can be drawn from the implementation and embedding of The Police Leadership Pipeline in The Executive Branch in 2013-2015?"

With a phenomenological and hermeneutical approach, and drawing upon knowledge and experience from multiple documentation, interviews and a very thorough survey amongst managers in all levels of the Executive Police Branch, a very broad and detailed empirical understanding has been gathered and analysed through inductive and deductive analysis.

The main outcome of the thesis is that The Police Leadership Pipeline is based on a customized version of the "Public Leadership Pipeline"¹, and that it was most likely chosen because of institutional isomorphism² with the intent of strengthening the legitimacy of the Police. The implementation process was analysed using a Kotter³ perspective, and while the national implementation process went quite well, the implementation process in the Executive Branch failed on all 8 steps of the Kotter change theory. Failure was mainly due to lack of local strategy, communication and follow up from the top management of the Executive Branch. This failed implementation process has resulted in the Police Leadership Pipeline only being used very scarcely at present time – and because of the lack of interest, communication and follow up from the top management, this leadership foundation will most likely remain unused and unimplemented in a uniform and structured way in the Executive Branch - unless it is given a new birth with full buy-in from all levels of management.

The empirical understanding of the thesis has also revealed that The Police Leadership Pipeline most likely has both been a success and a failure at the same time.

In an outwards perspective it is a success as Police has strengthened its political and public legitimacy by implementing a leadership strategy and thus demonstrated that it is an institution with modern and effective ways of conducting business. The top level management of the Police seems very content with the accomplishment, and so does the most important public governance body, "Agency for Modernisation".

In an inwards perspective it is a failure as the experience from the Executive Branch shows, that it is very scarcely used, and that most things around the leadership environment is as it used to be. A significant deal of managers does though feel that The Police Leadership Pipeline has given additional benefit and this may be interpreted as a kind of Hawthorne-effect.

All in all the Executive Branch top management has moved on to new organisational change projects without finalizing prior projects, and this adds to the general feeling in the Executive Branch, that The Police Leadership Pipeline – like many other change programs – has had its "15 minutes of fame", and will soon be forgotten again.

¹ Dahl, Kristian & Molly-Søholm, Thorkil "Leadership Pipeline i den offentlige sektor" Dansk Psykologisk Forlag, 2013

² DiMaggio og Powell: The Ironcage revisited. 1983.

³ John P. Kotter: Leading Change – why transformation efforts fail. Harvard Business Review

INDHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT.....	2
INDHOLDSFORTEGNELSE	3
1. INDLEDNING.....	4
1.1. Problemfelt	4
1.2. Undersøgelsens essens	4
1.2.1. Problemformulering.....	5
1.2.2. Hypoteser	5
1.2.3. Begrebsafklaring.....	6
1.2.4. Afgrænsning	6
2. DESIGN AF UNDERSØGELSEN	7
2.1. Min egen rolle i undersøgelsen og organisationen.....	7
2.2. Metodeovervejelser	7
2.3. Empiriovervejelser	8
2.4. Analyseovervejelser	9
2.5. Metode-, empiri- og kildekritik	10
3. UNDERSØGELSENS TEORIER	11
3.1. Leadership Pipeline i den offentlige sektor	11
3.2. Institutionel isomorfisme	12
3.3. Teori om forandringsledelse	13
4. BAGGRUND OM DANSK POLITI, POLITIOMRÅDET, KULTUR & LEDERREFORM	15
5. POLITIETS LEADERSHIP PIPELINE I POLITIET OG POLITIOMRÅDET	16
5.1. Politiets Leadership Pipeline – hvorfra kom det, hvad er det og hvorfor?	16
5.1.1. Kontekst for et nyt ledelsesgrundlag og en idé adopteres	16
5.1.2. Tilblivelsen af Politiets Leadership Pipeline som Politiets ledelsesgrundlag	18
5.2. Implementering og forankring af Politets Leadership Pipeline.....	20
5.2.1. Den nationale implementering	21
5.2.2. Politiområdets implementering og forankring.....	22
5.2.3. Implementering og forankring i et Kotter'sk perspektiv	25
5.3. Ledernes erfaring med Politets Leadership Pipeline i Politiområdet.....	28
5.3.1. Kendskab til Politiets Leadership Pipeline.....	29
5.3.2. Status for implementering og forankring af Politiets Leadership Pipeline	29
5.3.3. Anvendelse af Politiets Leadership Pipeline i den daglige ledelsesopgave	30
5.3.4. Fremtiden for anvendelse af Politiets Leadership Pipeline.....	33
6. POLITIETS LEADERSHIP PIPELINE – SUCCES ELLER FIASKO?	36
7. KONKLUSION	39
8. PERSPEKTIVERING.....	41
9. EGEN LEDELSESMÆSSIG UDVIKLING	43
10. LITTERATURLISTE	45
11. FIGURLISTE	47
12. BILAG	48
12.1. Bilag 1 – Respondentliste	49
12.2. Bilag 2 – Interviewguides	50
12.3. Bilag 3 – Spørgeskemaundersøgelse	53
12.4. Bilag 4 – Baggrund om Dansk Poliiti, Politiområdet, Kultur & Lederreform.....	56

1. INDLEDNING

I dette kapitel præciseres min undersøgelses problemfelt og undersøgelsens essens.

1.1. PROBLEMFELT

Dansk Politi har siden Politireformen i 2007 levet en reformmæssigt omtumlet tilværelse, hvor forandringer, organisationstilpasninger, reformer, strategiskift, tilpasninger etc. er blevet hverdag, og hvor enhver tilstand betragtes som en tilbagegang.

Politireformen og dens gennemførelse affødte en tillidskrise i befolkningen fordi der med rette blev stillet tvivl om det ny-organiserede Dansk Politi løftede sine opgaver som forventet, og i de 2 følgende år fulgte politisvigsundersøgelser og evalueringer af gennemførslen af politireformen. I begyndelsen af 2009 opdagedes kort efter den nye rigspolitichef Jens Henrik Højbjergs tiltrædelse et budgetunderskud på mere end 800 millioner kroner. Blandt mange omtales netop dette tidspunkt som Dansk Politis lavpunkt i nyere tid, og det var med dette som baggrund, at rigspolitichef Jens Henrik Højbjerg initierede de første af mange nye og kontinuerlige forandringer. Det er næppe en overfortolkning, at Dansk Politi og rigspolitichef Jens Henrik Højbjerg som følge af dette lavpunkt havde et voldsomt behov for at skabe øget legitimitet fra det politiske system og samfundet i øvrigt, og en af vejene til denne legitimitet var at skabe et moderne og effektivt Politi gennem reformer. Og legitimiteten havde givetvis flere formål – idet der både var brug for politisk opbakning i form af økonomisk velvillighed, tillid og frihed, men også folkelig opbakning gennem styrket tillid til Politiet og til dets evne til at lede sig selv og til at løse sine opgaver.

På samme tid har den omverden, som Dansk Politi agerer i, ændret sig kraftigt. Blandt de mest markante ændringer er, at antallet af anmeldte straffelovsovertrædelser er faldet med op imod 20 % siden 2009⁴, globaliseringen er øget, immigrationstrykket er markant øget, fjernkriminalitet (cybercrime) er nu både isoleret set men også i forening med anden kriminalitet en væsentlig påvirkende faktor ligesom de omrejsende banders kriminalitet er. Og hertil kommer så terrorens indtog i Europa og Danmark.

Endelig har offentligheden og det politiske system i stigende grad fokuseret på, og stillet krav til, hvordan Dansk Politi forvalter sine ressourcer og løser de opgaver, som er forventet af dem. Og forventningerne går både på det overordnede niveau, at Dansk Politi løser sine opgaver, men også det mere detaljerede niveau, nemlig hvordan Dansk Politi løser sine opgaver.

I dette mangfoldige og komplekse krydspres har Dansk Politi skulle forandre sig selv, overleve budgetunderskud, dokumentere fremgang og forbedring, og holde Danmark sikkert og roligt ud fra devisen om at levere ”mere for mindre”.

Det overordnede problemfeltet i denne undersøgelsesrapport angår ét af de mange tiltag der er sat i værk – nemlig indførelsen af et nyt ledelsesgrundlag i form af Politiets Leadership Pipeline med det formål at professionalisere ledelsen i organisationen Dansk Politi.

1.2. UNDERSØGELSENS ESSENS

I ly af Dansk Politis organisering efter lederreformen i 2013 blev det nye ledelsesgrundlag iværksat gennem implementering af Politiets Leadership Pipeline. Og et analytisk og erfaringsbaseret kig på indførslen af dette er netop denne undersøgelses essens. Formålet hermed er delvis at generere viden herom og blive klogere, men også om hvad der fremadrettet fremmer og hæmmer Dansk Politi i at nå målet med indførslen af Politiets Leadership Pipeline.

⁴ Danmarks Statistik – Statistikbanken: <http://www.statistikbanken.dk/STRAF20>

1.2.1. Problemformulering

"Hvilke erfaringer kan uddrages af implementeringen og forankringen af Politiets Leadership Pipeline i Politiorrådet i 2013-2015?"

Ovenstående problemformulering undersøges ud fra følgende underspørgsmål:

1. Hvad er Politiets Leadership Pipeline?
2. Hvorfor valgte Politiet at anvende Leadership Pipeline som ledelsesteoretisk baggrund for sit nye ledelsesgrundlag
3. Hvordan implementeredes og forankredes Politiets Leadership Pipeline i Politiorrådet?
4. Hvad er lederne erfaringer med implementering og forankring af Politiets Leadership Pipeline i Politiorrådet?
5. Hvilke faktorer kan identificeres som værende fremmende og hæmmende for forankringen af Politiets Leadership Pipeline i Politiorrådet

1.2.2. Hypoteser

Underspørgsmålene har baggrund i hypoteser, som jeg ønsker, at undersøgelsen afklarer.

Til underspørgsmål 1 er det min hypotese, at Politiets Leadership Pipeline er en version af Offentlig Leadership Pipeline⁵, og at Politiet har tilpasset denne således, at den nu fremstår med et indhold som afspejler den retning og det formål, som Politiets Øverste ledelse ønsker. Dette undersøges gennem interviews af relevante fokuspersoner og dokumentanalyse.

Til underspørgsmål 2 er det min hypotese, at Politiet lod sig inspirere gennem institutionel isomorfisme til at vælge en ledelsesteori (Offentlig Leadership Pipeline), som for tiden er på mode i den offentlige sektor. Den tilbyder også løsninger på netop de problemstillinger, som en offentlig virksomhed ofte har. Samtidigt skaber implementering af reformer, som er oppe i tiden, den legitimitet (politisk og folkelig opbakning), som giver Politiet et image af at være en moderne, effektiv og fremmelig organisation. Dette undersøges gennem interviews af relevante fokuspersoner og dokumentanalyse.

Til underspørgsmål 3 er det min hypotese at Politiorrådets Øverste ledelse valgte at implementere Politiets Leadership Pipeline i stor loyalitet med oplægget fra centralt hold, men samtidigt ikke i væsentlig og nødvendig grad har fulgt op på implementeringen og sikret forankringen i organisationen. Det har betydet, at Leadership Pipeline ikke reelt er blevet fuldt forankret. Dette undersøges gennem interviews af relevante fokuspersoner og dokumentanalyse.

Til underspørgsmål 4 er det min hypotese, at lederne generelt bakker op om Politiets Leadership Pipeline som ledelsesredskab, men, at det er deres erfaring, at der ikke er sket tilstrækkelig opfølgning til, at det er blevet ordentligt forankret. Det betyder, at Politiets Leadership Pipeline er implementeret som koncept, men reelt ikke anvendes, og at ledelsesvirkeligheden for lederne i Politiorrådet i høj grad ligner sig selv fra før implementeringen af Politiets Leadership Pipeline. Dette undersøges gennem interviews af relevante fokuspersoner.

Til underspørgsmål 5 er det min hypotese, at der både er faktorer som fremmer og hæmmer en yderligere forankring af Politiets Leadership Pipeline i Politiorrådet, og at disse faktorer er mulige at bearbejde. Men det kræver en gennemgående ledelseskonsensus herom. Dette undersøges gennem interviews af relevante fokuspersoner og gennem en sammenfattende analyse af ovenstående undersøgelser i relation til underspørgsmål 2, 3 og 4.

⁵ Dahl, Kristian & Molly-Søholm, Thorkil "Leadership Pipeline i den offentlige sektor" Dansk Psykologisk Forlag, 2013

1.2.3. Begrebsafklaring

Af hensyn til forståelsen finder jeg det vigtigt at få fastslået min forståelse og operationalisering af centrale begreber.

Med **Politiets Leadership Pipeline** (herefter forkortet som PLP) forstås den form og det indhold af den Offentlige Leadership Pipeline⁶ (herefter forkortet som OLP) som Politiet har defineret som værende sin form for Leadership Pipeline. Analysen tager udgangspunkt i OLP og i Politiets version heraf. Se nærmere om OLP i afsnit 3.1. og om PLP i afsnit 5.1.

Med **implementering** forstår jeg den proces, som Politiets øverste ledelse iværksatte for at udbrede det nye ledelsesgrundlag og Politiets Leadership Pipeline til alle ledere og medarbejdere i Dansk Politi. Med **forankring** forstår jeg den proces hvormed lederne i en organisation sikrer, at en praksis bliver fast indarbejdet i organisationens opgavevaretagelse – og rent konkret den proces hvor lederne arbejder med at levendegøre den nye ledelsesfilosofi – PLP – i deres daglige ledelsesopgave. Implementerings- og forankringsprocessen analyseres ud fra John P. Kotter's teori om forandringsledelse⁷. Se nærmere herom i afsnit 3.1.

1.2.4. Afgrænsning

PLP er et ledelsesteoretisk koncept, som gælder for hele Politiet og Anklagemyndigheden. Derfor kunne det have været interessant, at udbrede undersøgelsen til hele koncernen. Denne form for undersøgelse ville dog blive for massiv, og derfor har jeg valgt Politiområdet, som efter min opfattelse har en tilstrækkelig størrelse, kompleksitet og forskellighed til at være et interessant undersøgelsesobjekt. På samme måde kunne det have været interessant at interviewe alle ledere og medarbejdere i Politiområdet, men også her har jeg måtte fokusere under hensyntagen til både min og andres tid.

Disse afgrænsninger har selvfølgelig betydning for med hvilken overordnethed og generaliserbarhed jeg kan gøre konklusioner – se nærmere herom i afsnit 2.3. og afsnit 2.5.

⁶ Kristian Dahl & Thorkil Molly-Søholm: Leadership Pipeline i den offentlige sektor

⁷ John P. Kotter: Leading Change – why transformation efforts fail. Harvard Business Review

2. DESIGN AF UNDERSØGELSEN

I dette kapitel vil jeg redegøre for de overvejelser og valg jeg har taget omkring undersøgelsens metode, empire og analyse, og hvilken betydning det har for den samlede validitet og reliabilitet.

2.1. MIN EGEN ROLLE I UNDERSØGELSEN OG ORGANISATIONEN

Min egen rolle i relation til undersøgelsen og den organisation jeg undersøger har betydning, og der er både fordele og ulemper ved min nære tilknytning til undersøgelsesobjektet.

Jeg har været en del af Rigspolitiet og Politiovrådet i mange år. Så jeg er både kulturelt og ledelsesmæssigt institutionaliseret i Politiovrådet. Det betyder, at jeg kender de allerfleste ledere i Politiovrådet – og flere kender mig. Det betyder også, at jeg har set mange ledere i Politiovrådet komme og gå ligesom jeg har set manges en filosofi og reform rejse ind og ud igen. Det giver mig et indgående kendskab og en forforståelse – men det øger også risikoen for, at jeg får tunnelsyn og ser det, som jeg forventer eller vil se. Netop bevidstheden herom samt åbne og ikke-retningsbestemte spørgsmål gør, at de interviewede er med i en form for medskabelsesproces af den nye forståelse. Jeg tvivler dog på, at man effektivt kan sætte parentes om sin forforståelse, og derfor er mit syn på problemstillingen i en vis grad subjektivt. Det betyder, at andre ville kunne vurdere empirien anderledes. Jeg har været opmærksom på dette i interviewguides, analyse og fortolkning, og dermed forsøgt at være så objektiv som muligt.

Hvad angår tilpasning af mine analyser, fortolkninger og konklusioner til hensynet til min egen karrieres fremme mener jeg ikke, at dette er problematisk, da jeg pt. har orlov, og har besluttet at jeg ikke fortsætter i Politiet efter min orlovs afslutning. Se mere herom under afsnit 9.

2.2. METODEOVERVEJELSER

Undersøgelsen har et deskriptivt og eksplorativt indgangsformål og et diagnosticerende hovedformål⁸. Den deskriptive og eksplorative del fremkommer i undersøgelsens afsnit 5.1. og 5.2. hvor jeg skaber viden om PLP og måden hvorpå den blev implementeret og forankret. Den diagnosticerende del fremkommer i undersøgelsens afsnit 5.3. hvor jeg analyserer ledernes erfaringer med PLP i deres daglige ledelsesopgave og skaber yderligere viden om fænomenet, dets implementering og forankring og særligt om, i hvilken grad det anvendes i det daglige ledelsesarbejde. Endeligt er der tillige en diagnostik i undersøgelsens afsnit 5.3. hvor jeg identificerer hvad der fremadrettet fremmer og hæmmer en yderligere forankring af PLP. Undersøgelsens afsnit 6 indeholder en diskussion af PLP projektets samlede resultat i form af en vurdering af hvorvidt og på hvilket niveau, det kan betegnes som en succes eller en fiasko.

Rent videnskabsteoretisk er der tale om både en fænomenologisk og hermeneutisk tilgang.

Fænomenologisk tilgang udspringer fra den østrigske filosof Edmund Husserl, der i begyndelsen af 1900-tallet forsøgte at beskrive og analysere menneskets bevidsthed og det, som den retter sig imod. Den fænomenologiske metode har som formål at åbne forskerens sind således, at det undersøgte fænomen fremstår "rent" for forskeren – dvs. uden forforståelse – og dermed give forskeren en uhindret oplevelse af fænomenet og tillade ham, at fortolke sine observerede data med et åbent sind.

Hermeneutisk tilgang har sit udgangspunkt i forskerne Martin Heidegger og Hans-Georg Gadamer lidt mere eksistensfilosofiske arbejder, og tager sit principielle udgangspunkt i, at forforståelse er uundgåelig, og at forskeren derfor integrerer sin forforståelse i forskningsprocessen – blandt andet i form af teori⁹.

⁸ Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed

⁹ B. Martinsen & Annelise Norlyk: Tre kvalitative forskningstilgange

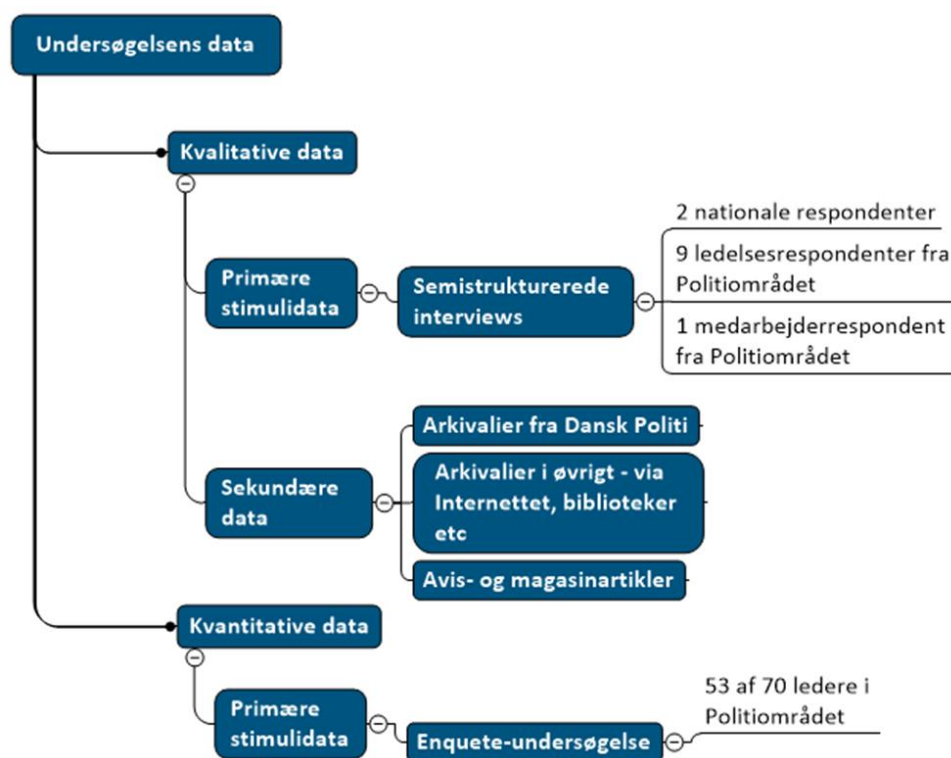
Min undersøgelse indeholder altså elementer af begge tilgange via undersøgelse af fænomenet PLP og via hermeneutisk tilgang på basis af den erfaringsbårne og selvdeltagende del.

Det undersøgelsesteoretiske metodevalg understøtter, at jeg ikke mener, at en "ren" fænomenologisk tilgang er fuldt realiserbar. Der vil altid eksistere forforståelse, og det er ikke menneskeligt muligt hverken for undersøger eller undersøgelsesobjekter, at sætte fuldstændig parentes om sine forforståelser. Resultater bliver derfor altid præget af forforståelsen, og er dermed i langt højere grad baseret på fortolkning frem for en "ren" opfattelse af virkeligheden¹⁰.

2.3. EMPIRIOVERVEJELSER

Formålet med min undersøgelse er både at skabe viden om fænomenet PLP og skabe erfaringsbaseret opfattelsesviden af ledernes fortolkning af PLPs liv under og efter implementeringen. Det skal ske via kilder, som er nært placeret på fænomenet, og kilder, som har direkte erfaring med implementerings- og forankringsprocessen i forbindelse med deres daglige ledelsesopgave.

Typemæssigt vil min undersøgelse – både den fænomenologiske og den hermeneutiske del – skulle basere sig på kvalitativ empiri – og denne indhenter jeg på følgende måde:



Figur 1: Undersøgelsens samlede empiri – egen grafisk fremstilling

Med baggrund i de viste dataindsamlingsteknikker er det min klare opfattelse, at jeg har skabt den metodetriangulering¹¹, som medvirker til at øge undersøgelsens validitet og reliabilitet.

Udvælgelse af respondenter til interviews sker efter en stratificeret metode¹², idet jeg ønsker at gennemføre interview med både nationale respondenter og respondenter fra Politiområdet. De antages tilsammen at kunne bidrage med viden omkring PLPs tilblivelse og implementering, og er-

¹⁰ B. Martinsen & Annelise Norlyk: Tre kvalitative forskningstilgange

¹¹ Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed

¹² Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed

faring omkring implementering og forankring af PLP. Da jeg ikke har kunnet interviewe ledere fra alle enheder i Politio mrådet, har jeg valgt ledere i enheder med mange medarbejdere og mellemledere, for at finde ledere med en så kompleks ledelsessituation som muligt, idet jeg antager, at disse har god mulighed for at have erfaringer og viden om den praktiske anvendelse af PLP.

Oversigten over de valgte respondenter findes i bilag 1.

Vejledende interviewguide findes i bilag 2.

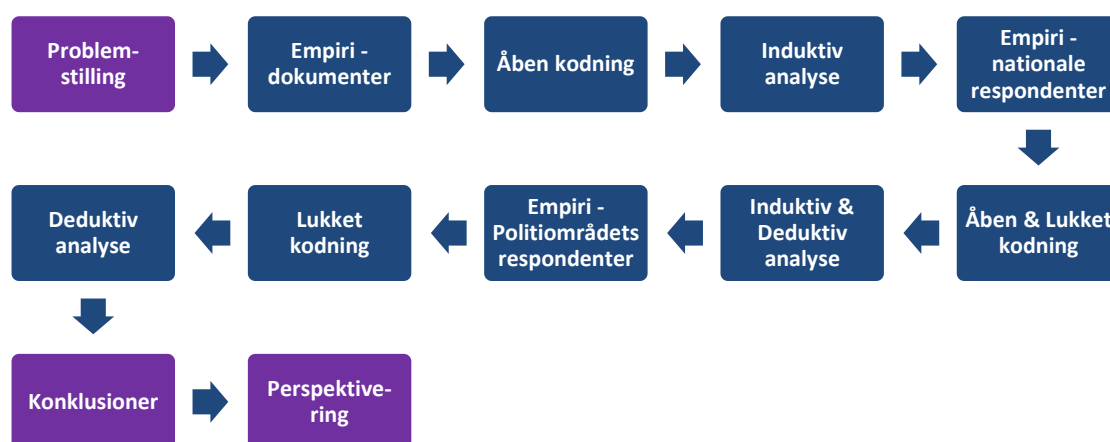
Med henblik på validering af de erfaringer som kommer til udtryk under de semistrukturerede interviews gennemføres en spørgeskemaundersøgelse blandt alle ledere i Politio mrådet. Denne vil – såfremt deltagelsesprocenten bliver tilstrækkelig – kunne understøtte validiteten i den samlede undersøgelse.

2.4. ANALYSEOVERVEJELSER

Min metodes perspektiv er indledningsvis fænomenologisk og dernæst hermeneutisk idet det primære mål er afdækning af den erfaringsbaserede opfattelse af PLP. Min strategi for indhentning af empiri understøtter denne metode og dette fokus, og det skal min analysetilgang også.

Videnskabsteoretisk fordrer en fænomenologisk tilgang en induktiv analysestrategi, og jeg forsøger derfor at planlægge analysen af empiri således, at jeg med et rent og åbent sind – uden forforståelser – forsøger at lade analysens enkelttilfælde skabe en overordnet generaliserbarhed. Induktion medfører således, at jeg i min kodning af empiri (primært min sekundære kvalitative data) søger at gruppere disse og derefter gøre hver gruppe til genstand for generering af overordnet begrebsliggørelse. Så snart min analyse bevæger sig ind på den mere hermeneutiske tilgang i form af erfaringsbaseret viden og fortolkning, så ændrer min analysestrategi sig også til en mere deduktiv tilgang, hvor jeg anvender både min og mine respondents forforståelser og min egen valgte teoretiske ramme til at kode empirien, og til at skabe ny forståelse. Denne nye forståelse, som er et produkt af forforståelser og den analyserede empiri kaldes ofte horisontsammensmeltning¹³.

På det rent praktiske plan vil min analysestrategi have en form for eksplorativ udvikling idet forforståelsen jo vil ændre sig i og med der skabes mere viden som følge af empiriindhentning. Jeg tænker således af hensyn til min egen videns-skabelse og videns-kronologi at tilrettelægge empiriindhentning og analyse af den indhentede empiri således, at jeg starter med den fænomenologiske del af empiriindhentningen og analysen, og derefter går til den mere hermeneutiske del. Samlet set viser figur 2 kronologien i min samlede undersøgelse.



Figur 2: Undersøgelsens samlede kronologi – egen grafisk fremstilling

¹³ B. Martinsen & Annelise Norlyk: Tre kvalitative forskningstilgange

2.5. METODE-, EMPIRI- OG KILDEKRITIK

Til trods for en bred undersøgelsesmetode med empiri indhentet via metodetrianglerede¹⁴ dataindsamlings teknikker og kilder udvalgt efter en stratificeret metode¹⁵, så er der forhold, som kan medvirke til usikkerhed omkring resultatet

Respondenterne er alle en del af organisationen, og det kan ikke udelukkes, at respondenterne grundet deres videre karrierer i Politiet vælger at pynte deres svar. På samme måde er de en del af selve implementerings- og forankringsprocessen omkring PLP, og erfaringsbaseret kritik af disse processer involverer dermed også dem selv som værende medvirkende til et eventuelt mangelfuldt resultat. For at imødegå disse forhold har jeg ladet både interview-respondenterne og spørgeskemasvar tale anonymt til undersøgelsen således, at jeg som undersøger ved, hvem der har sagt hvad, men det kan ikke udledes af selve undersøgelsesrapporten.

Der er ligeledes en risiko for, at min stratificering og udvælgelse af respondenter ubevidst falder således ud, at jeg får en gruppe af respondenter, som har en ensartet men anderledes holdning og erfaring, end det, som er den fremherskende i den samlede gruppe af ledere i Politimrådet. Dette forsøger jeg at imødegå ved at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse. Hvis svarprocenten tillader det, så anvendes denne som en indikator for, om respondenterne udtaler holdninger og erfaringer, som er repræsentative for hele gruppen af ledere i Politimrådet.

Alt i alt syntes jeg, at jeg i undersøgelsesdesignet har gjort meget for at sikre, at analyser og konklusioner er både valide og reliable, når ovenstående begrænsninger haves in mente.

¹⁴ Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed, side 164

¹⁵ Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed, side 107

3. UNDERSØGELSENS TEORIER

I dette afsnit vil jeg kort gennemgå de teorier, som jeg finder særligt relevante til at analysere min empiri og skabe forståelsesviden om min problemformulering og dens underspørgsmål.

3.1. LEDERSHIP PIPELINE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Leadership Pipeline er oprindeligt en ledelses- og organisationsmodel, som tager sit udgangspunkt i en struktureret og systematisk tilgang til ledelse og ledelsesudvikling. Den er centreret om at skabe de bedste betingelser for ledernes succes i deres ledelsesopgave på forskellige ledelsesniveauer via grundlæggende "god ledelse", som i modellens teoretiske udgangspunkt er forskelligt fra ledelsesniveau til ledelsesniveau. Modellen opdeler sin organisationsforståelse ud fra en vertikal tænkning og opererer med fire til seks ledelsesniveauer. Grundtanken er, at skift i ledelsesniveauerne medfører transitioner, som er afgørende for, om man som leder lykkes på det nye niveau. Kravet til en organisation er en klar definition af ledelsessystemet, beskrivelse af ledelsesniveauer og ledelsesopgaver og et godt sprog for ledelse. Leadership Pipeline modellen er fleksibel og åben for individuel tilpasning, og bør ikke implementeres mekanisk, men er et generisk og normativt bud på en ledelses- og organisationsmodel¹⁶.

I en dansk og offentlig kontekst blev Leadership Pipeline modellen fra 2009 og fremefter analyseret i et treårigt forskningsprojekt ved Aalborg Universitet¹⁷. Projektets udviklede tre hovedbudskaber omkring offentlig ledelse¹⁸:

1. "Der kræves otte særlige kompetencer for at lykkes som offentlige leder" – se figur 3 og 4
2. "God offentlig ledelse skal defineres ud fra det lederniveau, man er leder på". Det betyder, at succesfuld ledelse afhænger af hvad der ledes og på hvilket ledelsesniveau.
3. "Organisationer kan bygge en sammenhængende professionel værdikæde for ledelse" i form af en systematisk, sammenhængende og målrettet kæde af organisatoriske aktiviteter, der sikrer de rigtige ledelsespræstationer på de enkelte lederniveauer i organisationen. Et veldefineret ledelsesgrundlag skal bidrage til at de organisatoriske støtteaktiviteter, der er rettet imod at sikre ledelseskvalitet og lederudvikling hænger sammen og understøtter den samme slags ledelseskvalitet og lederudvikling.



Figur 3: Otte kompetencefelter – frit efter Dahl og Mølly-Søholm

¹⁶ Charan, R, Drotter, S, Noel, J (2001). *The Leadership Pipeline: How to build the leadership powered company*

¹⁷ Offentlige ledere deltog i forskningsprocesser sammen med en medaktionsforskergruppe af 15 HR-chefer og specialister i lederudvikling samt aktionsforskningsprojekter i 12 offentlige organisationer. Resultatet er publiceret i bogen "Leadership Pipeline i den Offentlige Sektor" af Kristian Dahl og Thorkil Mølly-Søholm

¹⁸ Kristian Dahl & Thorkil Mølly-Søholm: Leadership Pipeline i den offentlige sektor

Kompetencefelt	Beskrivelse
Faglig ledelse	Omhandler ledelse af de professionsfaglige aspekter knyttet til organisationens kerneopgaver og den politiske ledelse
Procesledelse	Omhandler koordinering og styring af tværgående, tværfaglige samarbejdsprocesser og -projekter med organisationsinterne og eksterne samarbejdspartnere
Navigere på den offentlige scene	At kunne navigere under bevågenhed fra og i samarbejde med den samlede offentlige sektor, interesseorganisationer, faglige organisationer, medier, politiske grupperinger, tænketanke etc.
Være rollemodel	At lederen troværdigt repræsenterer den politisk styrede og demokratisk funderede organisations mål og værdier gennem egen personlig adfærd
Kommunikative kompetencer	At kunne rammesætte arbejdet og oversætte beslutninger i en politisk styret organisation til de fagprofessionelle logikker og vice versa
Strategiarbejd	At alle ledelseslag løbende kan udvikle og implementere strategi i den politisk styrede kontekst og i samspil med politikere, organisationen og andre interessenter
Skabe ledelsesrum	At kunne skabe et legitimt og stærkt ledelsesrum med følgeskab til at udøve ledelse imellem den faglige organisation og det politiske niveau
Politisk tæt	Omhandler evnen til konstruktivt at arbejde med et politisk system, der spiller efter demokratiets regler for beslutningstagning, som øverste ledelse for en driftsorganisation præget af stærke fagprofessioner

Figur 4: Beskrivelse af de otte kompetencefelter – efter Dahl & Molly-Søholm¹⁹

OLP er herefter blevet tilpasset Dansk Politis kontekst forinden implementeringen. Se mere herom i afsnit 5.1.

Teorien om Leadership Pipeline anvendes i denne undersøgelse som overordnet analyseredskab i relation til ledelsesgrundlagets implementering og forankring.

3.2. INSTITUTIONEL ISOMORFISME

DiMaggio & Powells teori om institutionel isomorfisme²⁰ tager sin grundlæggende antagelse i det forhold, at mange organisatoriske forandringer sker som følge af processer, hvorunder institutioner ensliggøres uden at de nødvendigvis bliver mere effektive som følge heraf.

En vigtig parameter i motivationen for at ensliggøre er at opnå forøget legitimitet via tilpasning til omgivelsernes værdier og normer²¹. Ensliggørelsen som følge af institutionel isomorfisme kan opdeles i 3 mekanismer; tvangsmæssig isomorfisme (coerciv), efterlignende isomorfisme (mimetisk) og professionaliserende isomorfisme (normativ). Se figur 6 for en nærmere beskrivelse af isomorfismetyperne.

Fælles for alle 3 former for isomorfisme er, at grundforventningen er, at ensartetheden skaber organisatorisk legitimitet og effektivitet alene fordi organisationen inden for et sammenligneligt organisatorisk felt er magen til de øvrige organisationer i feltet. Men som DiMaggio og Powell også argumenterer for, så er der ingen garanti for, at konformiteten blandt organisationer så også automatisk medfører, at den enkelte institution opererer mere effektivt.

¹⁹ Kristian Dahl & Thorkil Molly-Søholm: Leadership Pipeline i den offentlige sektor

²⁰ DiMaggio og Powell: The Ironcage revisited. 1983.

²¹ Hanne Foss Hansen: Kun i mørke er alle katte grå. 2000

Isomorfisme	Beskrivelse
Tvangsmæssig isomorfisme	Karakteriseres ved, at den kommer fra et formelt eller uformelt pres fra omgivelser eller andre organisationer til hvem der er et afhængighedsforhold. Institutionen kan føle sig presset eller tvunget til at tilpasse sig omgivelsernes krav. Gode eksempler på dette fra det offentlige liv i Danmark kan være Finansministeriets krav til besparelser og effektiviseringer eller Moderniseringsstyrelsens fokus på ledelsesreformer og god ledelse.
Efterlignende isomorfisme	Karakteriseres ved, at en organisation i usikkerhed vælger at efterligne en anden organisations inden for samme organisatorisk felt, idet denne antages at have været succesfuld eller skabt gode løsninger på ensartede problemer – mhp. at udnytte den tilknyttede legitimitetsopfattelse uanset, om efterligningen er effektiv eller ej. Eksempler kan være lederreformer med færre ledere og større kontrolspænd samt indførelse af centerstrukturbaseret organisering.
Professionaliserende isomorfisme	Karakteriseres ved, at institutionen som følge af medarbejdergruppers enighed om faglige og professionelle standarder, procedurer og organisering antager et ensartet udseende. Disse fælles professionelle normer og værdier etableres allerede fra medarbejdernes uddannelse og videre i deres ansættelse, introduktion (assimilering) og virke i institutionerne, og næres løbende gennem for eksempel netværkskontakt på tværs af institutioner.

Figur 5: Isomorfismetyper og deres beskrivelse

Teorien om institutionel isomorfisme medtages i min undersøgelses analyse som analyseredskab til input om og forståelse af hvorfor Politiet valgte Leadership Pipeline som ledelsesteoretisk baggrund for sit nye ledelsesgrundlag. Hvorvidt den institutionelle isomorfisme har fundet sted, og i hvilket udstrækning, er også vigtig for vurderingen af, hvorvidt der er opnået forøget legitimitet heraf. Da der ikke findes et "isomorfisme-termometer", så bliver dette en kvalitativ vurdering med baggrund i de indikatorer, som jeg i min undersøgelse afdækker. På samme måde med vurderingen af, hvorvidt der er opnået legitimitet. Her vil jeg i min vurdering primært basere mig på en vurdering af Politiets ledelses egen tilfredshed med resultatet og de eksterne nøgleinteressenters tilfredshed med samme.

3.3. TEORI OM FORANDRINGSLEDELSE

John P. Kotter er en amerikansk forfatter og professor ved Harvard Business School og er især kendt for sine teorier om forandringsledelse, som han blandt andet har beskrevet i bogen "Leading Change"²² fra 1996. Kotter's hovedpointe er, at man ofte støder på direkte eller indirekte modstand, når man gennemfører forandringstiltag i virksomheder og organisationer. I stedet for at begå de samme typer fejltagelser igen og igen opstiller Kotter en 8-trins model for den succesfulde forandringsproces. Kotter's 8-trins model og tankegangen bag er siden publiceringen blev en af vor tids mest kendte og anvendte forandringsledelsesmodeller.

De 8 trin i modellen – som egentlig hellere skal opfattes som 8 både individuelle og kontinuerlige faser – gennemløbes i forbindelse med et forandringsprojekt af en vis størrelse²³:

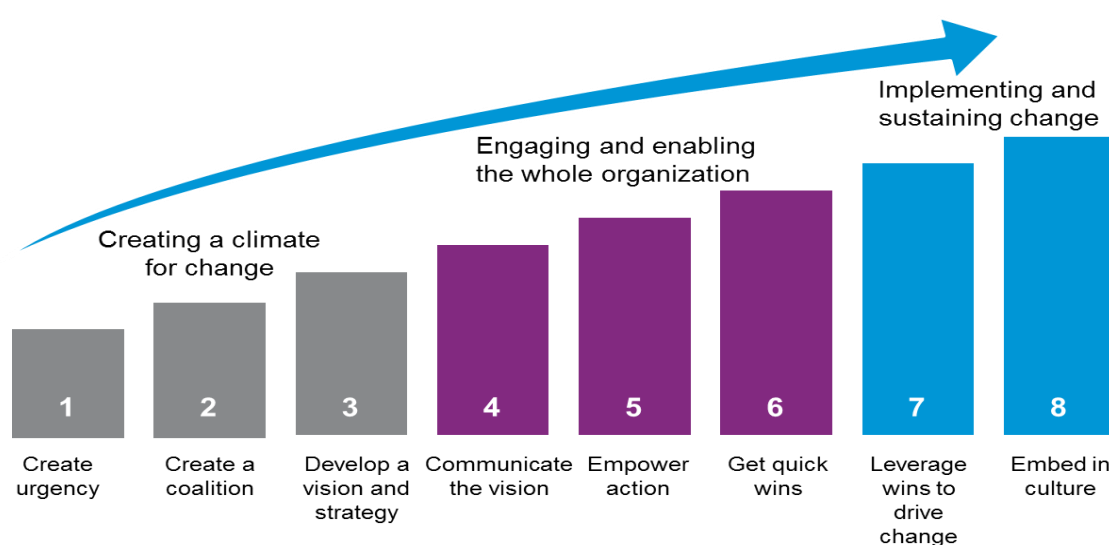
²² Kotter, John P. Leading Change – why transformation efforts fail

²³ Kotter, John P. Leading Change – why transformation efforts fail

Trin	Beskrivelse
1	Skab forståelse for behovet for forandring
2	Saml en gruppe af indflydelsesrige medarbejdere som en styrende koalition
3	Skab en vision og en strategi for at opfylde visionen
4	Kommunikér visionen ud til hver enkelt medarbejder
5	Gør det muligt for medarbejderne at arbejde med visionen
6	Skab kortsigtede sejre – og fejrr dem
7	Konsolider og viderefør forandringen
8	Forankr forandringen i organisationskulturen

Figur 6: Kotter's 8 trin – og processens indhold

Kotter bygger i høj grad sin tilgang til forandringsledelse på fundamentet af Lewin's 3-fase tankegang fra 1947²⁴ (unfreeze-change-refreeze) – se de 3 faser sammen med Kotter's 8 trin på figur 4.



*The 8-Step Process for Leading Change – Dr. John Kotter

Figur 7: John P. Kotter's 8 trins model for forandringsledelse²⁵

Som model er Kotter særdeles velegnet til at beskrive episodiske, gennemgribende forandringer i større bureaukratiske organisationer, eksempelvis som forandring af ledelsesgrundlaget i Politiet.

Selvom Kotter er både meget udbredt, anvendt og anerkendt er der dog punkter hvor man kan stille sig tvivlende overfor modellens applikation i virkeligheden – for det første fordi den er meget overordnet og generisk, og dernæst fordi den kunne aspirere forandringsledere til at henfalde til en tjekboksmentalitet. Imidlertid finder jeg, at modellen er særdeles anvendelig som reflektivt analyseværktøj af en forandringsproces – netop fordi dens faser rækker hele vejen igennem implementeringsprocessen. Men ligesom med teorien om institutionel isomorfisme, så eksisterer det ikke et "Kotter-termometer", og jeg vil derfor gøre kvalitative vurderinger på basis af min empiri fra interviews, spørgeskemaundersøgelse, dokumenter og egne observationer/forforståelse.

²⁴ Lewin, Kurt. Frontiers i Group Dynamics

²⁵ <https://www.reinar-svendsen.dk/>

4. BAGGRUND OM DANSK POLITI, POLITIOMRÅDET, KULTUR & LEDERREFORM

Dansk Politi er en statslig myndighed under Justitsministeriet med Justitsministeren som øverste chef, og direkte ledet af en overordnet styrelsesdirektør – Rigspolitichefen.

Politiet har ansvaret i Danmark, på Færøerne og i Grønland for at sikre tryghed, sikkerhed, fred og orden og retsforfølge forbrydelser. Politiet og den lokale anklagemyndighed, som er en del af Politiet, har tilsammen ca. 15.000 ansatte. Politiet finansieres direkte via finansloven og har et samlet budget på ca. 9 milliarder kroner om året.

Rigspolitiet er Politiets centrale styrelse og er således øverste myndighed for Politiet. Det er Rigspolitiets opgave at sætte retningen for Politiet gennem udsendte strategier og gennem understøttelse og koordinering af Politiets arbejde.

Se en mere detaljeret beskrivelse af Politiets, Rigspolitiets og Politiområdets organisering og ledelse i bilag nr. 4.

Dansk Politi har en meget robust virksomhedskultur med en række stærke kulturtræk. Denne kultur omfatter gennemgående og fælles kulturtræk såsom faglighed, selvstændighed, konsensus, kollegialitet og forandringsparat konservatisme. Kulturtrækkene har væsentlig betydning for både den daglige opgavevaretagelse og for reformering af Politiet. Denne undersøgelsesrapport har ikke særskilt undersøgt kulturen men forlader sig på beskrivelsen af ovennævnte kulturtræk.

Se en mere detaljeret beskrivelse af Politiets kulturtræk i bilag nr. 4.

Dansk Politi gennemførte i 2012-2014 en reform af lederstrukturen i hele koncernen. Hovedformålene var at skabe en mere professionel ledelse, klarere roller og ansvar, mere effektiv kommunikation i linjen, stærkere ledelseskompetencer og større økonomisk frirum. Lederreformen omfattede mere end 1.500 ledere og med et udkom, hvor op imod 300 mellemledere efter reformen ikke længere var ledere. Lederreformen gennemførtes med principperne fra Leadership Pipeline som bagtæppe og strukturel guide, men selve PLP blev først implementeret og taget i brug i den daglige ledelsesopgave efter reformen.

Se en mere detaljeret beskrivelse af Politiets lederreform i bilag nr. 4.

5. POLITIETS LEADERSHIP PIPELINE I POLITIET OG POLITIOM-RÅDET

5.1. POLITIETS LEADERSHIP PIPELINE – HVORFRA KOM DET, HVAD ER DET OG HVORFOR?

I dette afsnit vil jeg med baggrund i empiri fra interviews og dokumenter analysere selve PLP's op-
rindelse, indhold og motivationen til at anvende denne.

5.1.1. Kontekst for et nyt ledelsesgrundlag og en idé adopteres

Reformen af Dansk Politi som helhed ("Politireformen") fra 2006 blev vedtaget efter flere udvalgsarbejder og rapporter, og senest på baggrund af Visionsudvalget rapport under titlen "Fremtidens Politi". Rapporten anbefaler, at der formuleres en ledelsesstrategi for politiet idet "en forudsætning for god ledelse er, at der formuleres en ledelsesstrategi, som udstikker de overordnede mål og retningslinjer for, hvad der er god ledelse i organisationen, og hvordan ledelsen skal udøves i hele organisationen"²⁶. Politireformen blev vedtaget i juni 2006 og implementeringen skulle løbe fra 2006 til og med 2011. Allerede i 2008 var der dog så mange udfordringer med reformen, at det blev indgået en politisk aftale om at tilføre Politiet 843 millioner kroner til dækning af merudgifter og budgetunderskud. I samme aftale igangsattes en konsulentundersøgelse ved Deloitte/Conmoto med henblik på at styrke Politiets ledelse. I rapporten fra denne konsulentundersøgelse, som udkom i 2009, konkluderedes det, at "Der er behov for at skabe fælles ledelsesgrundlag på tværs af politiet"²⁷. Konsulentrapporterne²⁸ fortsatte i den følgende tid sammen med de interne aktiviteter (mikrofonholder-rundspørge etc.) med at identificere udfordringer i ensartetheden af opfattelsen af og værdierne i relation til god ledelse og ledelsespraksis på tværs af Politiet. Dermed var det i en længere periode italesat på mange niveauer, at Politiet havde et ledelsesmæssigt problem. Og netop det faktum, at det var italesat via konsulentundersøgelser betød også, at selv om de alene *anbefaler*, så betyder det i praksis, at disse anbefalinger kun meget sjældent er til forhandling, idet opdragsgiveren (ofte Finansministeriet) efterfølgende forventer og kræver anbefalingerne implementeret.

Der gik dog ca. 1-1½ år førend Rigspolitiet for alvor gik i gang med at arbejde mere konkret med ledelsesgrundlagsdelen af anbefalingerne. I den periode undergik Rigspolitiet store forandringer - blandt andet via en stigende udskiftning af de traditionelle medarbejdertyper (politifolk, kontoransatte og jurister) med nye typer medarbejdere med anderledes, mere moderne og stærke uddannelsesmæssige kompetencer (DJØF'isering). Dette skete også for Koncern-HR og afsnittet HR Udvikling og Strategi. Og netop i dette afsnit omtalte nyansatte medarbejdere i stigende grad en ledelsesmodel, som var særligt velegnet til offentlige institutioner (Leadership Pipeline) som et muligt svar på den ledelsesudfordring som Dansk Politi havde.

Leadership Pipeline for offentlige organisationer var på daværende tidspunkt projektmæssigt under udvikling på Ålborg Universitet (2009-2012). Bredden i deltagerfeltet viste, at der i væsentlige dele af den offentlige sektor eksisterede en interesse for og en tro på, at Leadership Pipeline ville være ledelsesværktøjet, som kunne løse en række af de ledelsesproblemer, som større offentlige virksomheder havde. En søgning i GOOGLE-søgemaskinen på Leadership Pipeline understøtter denne antagelse ud fra antallet af og forskelligheden i målgruppen for artikler herom. Leadership Pipeline var altså på stærkt i gang med at blive "det nye sort" i den offentlige sektor.

²⁶ Visionsudvalgets rapport "Fremtidens Politi", maj 2005, s. 165

²⁷ Deloitte/Conmoto rapport "Styrkelse af ledelsen og rammer for ledelse", september 2009, resume s. 6

²⁸ Jf. Koncern-HR's PowerPoint om lederreformen og det nye ledelsesgrundlag

På baggrund af Koncern-HR's interesse og et pilotprojekt omkring Leadership Pipeline i Østjyllands Politi, besluttede Rigspolitiets direktion på indstilling fra Koncern HR sig for, at udvikle og implementere en Leadership Pipeline version tilpasset Politiet på nationalt plan.

I et teoretisk perspektiv forekommer det meget nærliggende at gøre den antagelse – jf. min hypotese nr. 2, at Politiets valg af Leadership Pipeline således er et udtryk for institutionel isomorfisme.

Politiet er som institution en del af det offentlige organisatoriske felt²⁹ og søger derfor at leve op til fælles værdier, normer og organisering. Og gennem ensliggørelse mellem institutionerne i det samme organisatoriske felt opnår den enkelte institution en stærkere legitimitet.

I relation til den institutionelle isomorfisme er der tydelige elementer fra i hvert fald den tvangsmæssige og den efterlignende isomorfisme. Den tvangsmæssige isomorfisme er klar og tydelig idet grundlaget for det organisatoriske behov for at skabe ændringer tydeligvis kommer fra en konsulentundersøgelse iværksat af Finansministeriet med efterfølgende krav om implementering af anbefalingerne. Når Politiet så udmønter anbefalingerne, som typisk er meget klare uden at være for detailorienterede, så tydeliggøres den mimiske isomorfisme ved at Politiet vælger præcis den ledelsesteori, som er mest hip og moderne i relation til offentlige virksomheder.

Ud over legitimitetsskabelse var det givet også et mål, at skabe øget ledelsesmæssig professionalisering og effektivitet. Det skete igennem en tydeliggørelse og definition af lederroller, ansvar, opgaver, krav og forventninger til den enkelte leder – alt sammen for at skabe grundlaget for den rette ledelse på rette niveau, et fælles ledelsessprog i koncernen, øget ledelsesbevidsthed, bedre tværfaglig ledelse og lederudvikling som et fælles ledelsesansvar³⁰. Alt sammen målsætninger som ganske givet – om end det ikke til denne rapport er særskilt undersøgt – er nogle, som alle offentlige (og private) organisationer vil kunne tilslutte sig. Om Politiet har opnået mere professionalisering og effektivitet er ikke nødvendigvis en automatisk konsekvens heraf – hvilket jo også falder i god tråd med DiMaggio & Powells konklusioner.

Under interviews nævnte den overvejende del af respondenterne udtryk som

"dette års modefænomen"

"den nuværende ledelses-hype"

"dette års døgnflue"

"Leadership Pipeline er allerede passé – præstationsledelse er det nye sort".

Samlet er det ganske givet et udtryk for, at lederne i Dansk Politi er vant til, at der er fokus på ledelsesteoretiske tiltag af mange forskellige arter – ledelsestiltag som kommer udefra og bliver adopteret for en kortere periode hvorefter fokus rettes mod en ny mode/trend. Som eksempel på dette nævner flere informanter i flæng "værdiorienteret ledelse, dialogbaseret ledelse, coaching-ledelse, konflikthåndteringsledelse og fra ord til handling". Alle eksempler på projekter eller nye trends som for en tid var særdeles vigtige, og som efterfølgende lige så hurtigt blev glemt igen.

At valget faldt på netop Leadership Pipeline skyldes ganske givet også andet end institutionel isomorfisme. Politiet er i bund og grund en organisation som rent værdi- og identitetsmæssigt er dybt funderet i den hierarkiske statsmodel³¹ og med en institutionel tankegang som spænder mellem fællesskabs-, professions- og statslogikkens idealtyper³². Hvor særligt organisering, loyalitet og styreform var betinget af den hierarkiske statsmodel, så var den ledelsesmæssige tilgang

²⁹ DiMaggio & Powell; Institutional isomorphism: The ironcage revisited. 1983

³⁰ Powerpoint; "En helhed – En ledelse. Politiområdets seminar den 3/6-2014.

³¹ Torben Beck Jørgensen: "På sporet af offentlig identitet". 2007, s. 72

³² Thornton, Ocasión & Lounsbury: "Defining the interinstitutional system". 2012 s. 66

stærk påvirket af statslogikken, mens medarbejdertankegangen var langt mere påvirket af fællesskabs- og professionslogikken. Samlet set gav den en træg og tung organisation som var præget af grundlæggende kulturelle sammenstød – og en sådan organisation er meget lidt agil, innovativ og forandringsparat. Og netop i den kontekst var det vigtigt for Politiet at vælge et teoretisk fundament for sit ledelsesgrundlag, som var systematisk, niveauopdelt, indeholdt genkendelighed i defineringen af ledelsesadfærd, og som samtidig kunne introducere og sætte den strategiske retning i form af, at lederne i langt højere grad end tidligere skulle omfavne og adoptere en større grad af virksomhedslogik i ledelsesopgaven. Som en af de interviewede sagde

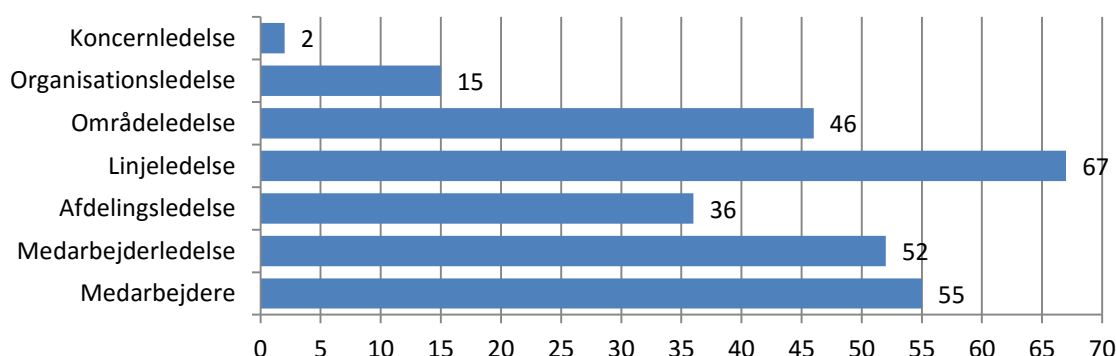
”det er jo dejligt genkendeligt”.

Introduktionen til virksomhedslogikken skete meget tydeligt i defineringen af ledelsesadfærden ”virksomhedsledelse” – se mere herom i næste afsnit om selve tilblivelsen af PLP.

5.1.2. Tilblivelsen af Politiets Leadership Pipeline som Politiets ledelsesgrundlag

Politiet besluttede sig altså for at udvikle og implementere en Leadership Pipeline version tilpasset Politiet på nationalt plan – med Koncern HR som tovholder på processen.

Henover sommeren og efteråret 2012 afholdtes en serie workshops og interviews om professionel ledelse med deltagelse af 218 ledere og 55 medarbejdere fra Dansk Politi. Formålet var, at udarbejde grundlaget for det, som senere skulle blive til PLP. Deltagergruppen var sammensat meget bredt idet en fremtidig opdeling i 6 ledelseslag allerede syntes indtænkt. Der deltog også medarbejdere og repræsentanter for de faglige organisationer – se figur nr. 8.



Figur 8: Deltagere på workshops om professionel ledelse – egen grafisk fremstilling

Deltagerne fik til opgave at definere og specificere hvad god ledelse er i Politiet, og hvilke kompetencer der er vigtigst for ledere i Politiet. Endvidere blev der udarbejdet positive og negative indikatorer til evaluering af ledelse, samt beskrevet faldgruber og hyppige dilemmaer for de forskellige ledelsesniveauer. Det samlede materiale blev efterfølgende bearbejdet af Koncern HR til et nyt ledelsesgrundlag i form af PLP. Flere af de interviewede, der deltog i disse workshops, fandt dem ganske interessante af flere grunde – hovedsageligt fordi der blev talt meget om ledelse, om hvad der kendetegner god og dårlig lederadfærd og ledelse. Et par ledere sagde om processen

”det var godt at bruge tid på at snakke om ledelse frem for hverdagens drift”.

”det var egentligt nemt at komme frem til hvilke kompetencer der var vigtige for ledere i Politiet – vi var faktisk generelt meget enige”

PLP følger i væsentlig grad OLP om end den er tilpasset på flere punkter.

Først og fremmest endte PLP op med to overordnede ledelsesbegreber, virksomhedsledelse og føringsledelse. Til trods for indledende uenighed eksisterer de to begreber i dag sideordnet, og refererer til den kontekst, som ledelsen skal udøves i.

Virksomhedsledelsen er den ledelsesform hvormed lederen skaber resultater sammen med medarbejderne og dermed opfylder strategisk, taktiske og operationelle forretningsmål – og virksomhedsledelsen kendetegnes ved tillid, dialog, medinddragelse og feedback.

Føringsledelsen er den ledelsesform som primært udøves i risikobetonede politifaglige opgaver, og den kendetegnes ved at være direkte, autoritær og befalende.

PLP definerede 7 kompetencefelter, som værende vigtige for at lykkes som politileder – se figur 9 for en nærmere beskrivelse.

Kompetencefelt	Beskrivelse
Faglighed	Mestre faget på rette niveau, dvs. at have den fornødne faglige viden, indsigt og det fornødne overblik samt at kunne give faglig sparring og vejledning
Samfundssyn	Have forståelse for omverdenen i opgaveløsningen, dvs. at kunne navigere med politisk tæft og forståelse og sikre, at arbejdet udføres med fokus på borgene, relevante samarbejdspartnere og politiske aktører
Eksekvering og resultat	Opfylde mål med kvalitet og legalitet, prioritere, planlægge opgaver og styre ressourcer samt følge op på indsatser
Helhedsforståelse	Kunne se alle dele af politiet og anklagemyndigheden som en helhed og have blik for det tværfaglige samarbejde og den samlede præstation
Strategi	Kunne sætte retning og skabe de bedst mulige organisatoriske rammer samt udfolde strategien og skabe mening i prioriteringerne for den enkelte
Kommunikation	Være tydelig og skabe mening afpasset i forhold til situation og målgruppe samt evne at indgå i dialog indadtil og udadtil
Udvikling	Styrke mennesker, processer og hele organisationen, dvs. at fremme innovation, motivation og skabe tillid og trivsel

Figur 9: Politiets Leadership Pipelines 7 kompetencefelter

De 7 kompetencefelter bryder afgørende med Offentlig Leadership Pipeline – se figur nr. 10.

Offentlig Leadership Pipeline		Politiets Leadership Pipeline
Faglig ledelse	ENS	Faglighed
Kommunikative kompetencer	ENS	Kommunikation
Strategiarbejde	ENS	Strategi
Navigere på den offentlige scene	TÆT PÅ ENS	Samfundssyn
Politisk tæft		
Være rollemodel		
Skabe ledelsesrum		
Procesledelse		
		Eksekvering og resultat
		Helhedsforståelse
		Udvikling

Figur 10: Sammenligning af kompetencefelter

PLP har således udeladt 3 kompetencefelter ("være rollemodel", "skabe ledelsesrum" og "procesledelse") som var identificeret i OLP som vigtige, for at lykkes som leder i den offentlige kontekst. I stedet har Politiet tilføjet 3 nye kompetencefelter ("eksekvering og resultat", "helhedsforståelse" og "udvikling"), som identificeres som vigtige i PLP som vigtige for at lykkes som leder i Politiet. De øvrige kompetencefelter forekommer ens. Umiddelbart forekommer den Offentlige Leadership Pipelines kompetencefelter væsentligt mere udadskuende mod sin omverden end kompetence-

felterne i PLP – det bekræftes også af den generelle fornemmelse hos mange af de interviewede idet de nævner, at Dansk Politi i disse år har en stærk indadvendt fokus – rettet især mod at få Dansk Politi og herunder Politikredsene til at fungere optimalt, til at eksekvere og til at skabe resultater.

Størstedelen af informanterne var ligeledes af den opfattelse, at de 7 kompetencefelter faktisk var velvalgte og dækkede det, som en leder burde have kompetencer i. Som én informant sagde

”hvis bare man som leder kan alle de ting godt, så går det ikke helt galt”.

Næsten alle informanter mente, at de 7 kompetencefelter også var et top-down valg, som udtrykte et ønske om en særlig strategisk retning for lederkompetencer i Dansk Politi. Og netop kompetencefeltet ”udvikling” var et meget tydeligt eksempel herpå. Siden 2013 har Rigspolitichefen ved mange lejligheder talt om at udviklingen af Dansk Politi går for langsomt, om at Dansk Politi skal være langt mere innovativt³³ og at særligt Rigspolitiet skal være garant for, at der sker en løbende og styrket faglig og metodemæssig udvikling. Kompetencefeltet ”eksekvering og resultat” syntes på samme måde at være en tydelig markering af, at Dansk Politi fra øverste hold bekender sig til mål og resultatstyringen, og at kompetencer heri er af væsentligste betydning. Og også dette flugter rigtigt godt med Rigspolitichefens offentlige udtalelser, hvor han kontinuerligt har pointeret, at Dansk Politi skal kunne fremlægge dokumentation for sine resultater.

Netop som processen med skabelse af det nye ledelsesgrundlag var klar til at blive implementeret, blev den alligevel sat i stå af Rigspolitichefen i begyndelsen af 2013. Begrundelsen var, at der skulle gennemføres en lederreform i Dansk Politi, og at det derfor ikke gav mening, at indføre et nyt ledelsesgrundlag førend lederreformen og den nye lederstruktur var gennemført. Lederreformen var også et tydeligt eksempel på institutionel isomorfisme. Der var i den offentlige sektor på den tid ganske mange eksempler på reformer af ledelser og tilpasning af antallet af ledere til et lavere niveau, og det var formentlig denne mode omkring løsning af organisatoriske, ressourcemæssige og ledelsesmæssige problemer gennem en lederreform med færre ledere, større leder-spænd og øget selvledelse blandt medarbejderne, som Politiet også fulgte via indirekte tvangsmæssig og direkte efterlignende isomorfisme.

PLP blev sat i stå i starten af 2013 på den måde, at dens struktur blev styrende for organiseringen og ledelsesbemanding under lederreformen – Rigspolitiet brugte selv udtrykket ”med Leadership Pipeline som bagtæppe” om lederreformens gennemførelse. Det nye ledelsesgrundlag var derefter klart til at blive implementeret straks efter, at lederreformens bemandingsproces var gennemført, den nye ledelse udpeget, og den nye organisering var trådt i kraft.

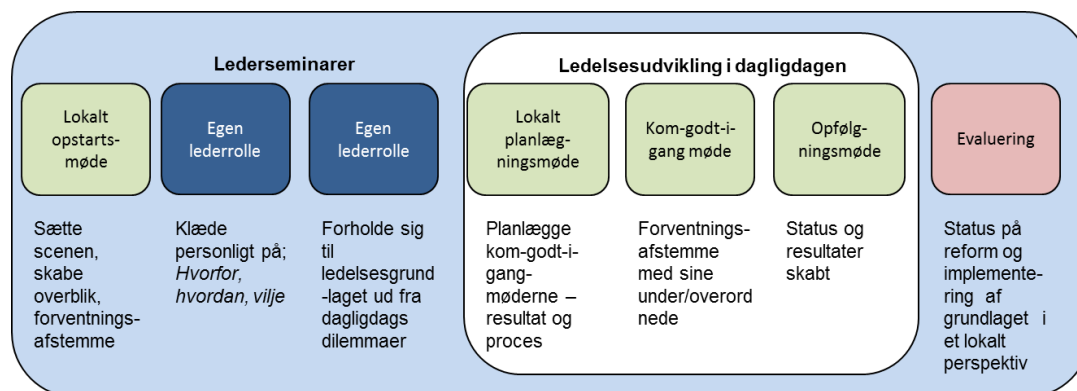
Implementerings- og forankringsprocessen påbegyndtes i starten af 2014 – se afsnit 5.2.

5.2. IMPLEMENTERING OG FORANKRING AF POLIETS LEADERSHIP PIPELINE

I dette afsnit vil jeg med baggrund i empiri fra interviews og dokumenter analysere selve PLP’s implementering og forankring.

Implementerings- og forankringsprocessen var på overordnet niveau planlagt efter en kaskademodel (se figur nr. 11), omfattende en national proces ved Koncern-HR’s foranstaltning og en lokal proces i hver politikreds og rigspolitiområde. For begge processers vedkommende var der forlods produceret en minutiøs plan (drejebog), som på det nationale plan var obligatorisk, og hvor der var større frihed til individuel tilpasning i den lokale plan.

³³ Børsen: ”Rigspolitichefen satser på innovation”, 18/11-2011



Figur 11: Overordnet plan for implementering og forankring af PLP³⁴

5.2.1. Den nationale implementering

Den nationale implementeringsproces havde til hovedformål at sætte rammen for både den samlede implementering, men også at sikre en ensartet uddannelse af samtlige ledere i Dansk Politi.

Som startskud til den nationale implementering udsendte Rigspolitichefen ledergrundlaget til alle ledere, ligesom han på Politiets Intranet kommunikerede iværksættelsen af ledergrundlaget og af implementeringsprocessen. Herefter afholdtes mere end 40 seminardage i 2 moduler mellem januar og april 2013, hvor alle ledere i Dansk Politi til og med Politiinspektør-niveauet (linjeleder) deltog. Hvert seminarmodul varede én dag og indeholdt indlæg og case-øvelser i form af skuespil, egentlig uddannelse i Leadership Pipeline samt indgående processer for at forstå og arbejde med ledelsesadfærd på eget niveau, nedad, opad og på tværs i organisationen. Imellem modulerne var der indlagt en forpligtende ledelsesmæssig hjemmeopgave.

Koncern-HR afholdt opstartsmøder med politikredse/rigspolitiområder for at kickstarte den lokale proces, hjælpe med at planlægge den lokale proces under hensyntagen til de lokale forhold samt introducere det styringsværktøj, som skulle anvendes til opfølgning på implementeringsarbejdet. Opstartsmødet var også en ansvarsoverdragelse for implementeringsprocessen til de lokale øverste ledelser, som var blevet uddannet i Leadership Pipeline i forbindelse med en forlods særskilt proces. Til brug for de lokale ledelser havde Koncern-HR endvidere uddannet to lokale Leadership Pipeline-konsulenter i hver politikreds/rigspolitiområde.

For Politiområdets vedkommende er det ikke muligt at sige hvor mange ledere, der deltog i de nationale seminarer, men det er opfattelsen i Politiområdet og blandt de interviewede i Politiområdet, at stort set alle ledere deltog.

De fleste af de interviewede fra Politiområdet havde ikke nogen særlige minder fra de nationale implementeringsmoduler. De få, der huskede noget, havde alene negative minder, idet de fandt modulernes indhold barnagtige med case-skuespil, der talte ned til dem, og ikke anerkendte, at mange ledere havde ganske lang og god ledelseserfaring. Nogle var tæt ved at udvandre i protest mod det, som de opfattede som spildtid. En leder sagde

”... meget hellere ville have passet mit arbejde i stedet for at spilde min tid med sådan noget pjat”.

En anden leder beskrev oplevelsen sådan

³⁴ Rigspolitiets Koncern-HR’s PowerPoint om ledelsesgrundlagets implementering og forankring, 2013

”... jeg har det generelt svært med denne slags overkonceptualiserede ”one-size-fits-all” projekter, som ikke er tilstrækkeligt forankret i lokale ønsker og behov”.

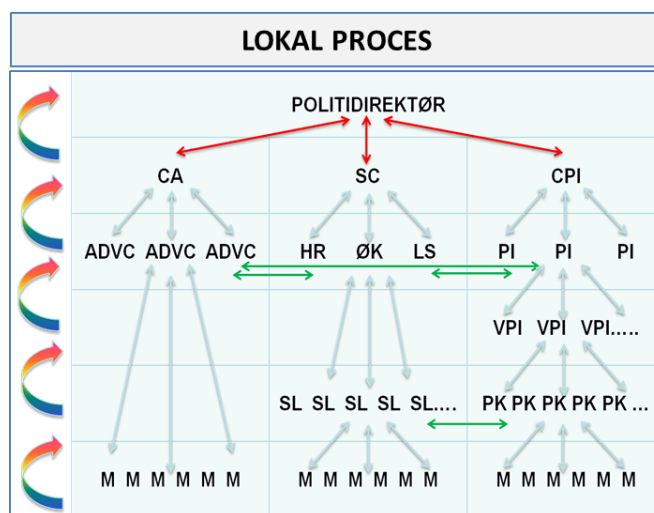
Om disse opfattelser er generelt repræsentative for hele Dansk Politi eller blot Politiorådet er svært at sige. De står dog i kontrast til Koncern-HR’s opfattelse, som i deres nationale temperaturmåling nævner, at netop den overordnede strukturerede og systematiske tilgang til implementering var klart fremmende for selve implementeringsprocessens resultat.

Det er dog næppe en overraskelse, at case-skuespil og talen ned til erfarne politiledere, ikke går særligt godt i spænd med den lidt macho-prægede kultur i Politiet – en kultur der også er næret af, at en operativ politileder er trænet i at tage beslutninger, og hele sit lederliv er blevet vurderet og evalueret på, om han kan tage den rigtige beslutning på et splitsekund. I en sådan kontekst virker oversimplificerede og naivistiske skuespil nok mere kontraproduktive. Rent kulturelt er politifolk og politiledere heller ikke vant til at lære på denne måde – de er mere vant til og trygge ved almindelig konfrontationsundervisning. I lyset af dette kan man overveje om det var særligt smart, at vælge denne form for indlæringspædagogik til et emne så vigtigt for Dansk Politi.

Politiorådet fik af ukendte årsager ikke uddannet nogle Leadership Pipeline konsulenter i denne fase – de konsulenter, som senere kom til at fungere som Leadership Pipeline konsulenter blev ikke ansat førend i August 2013 – og deres uddannelse i PLP og implementeringsprocessen bestod af ét 1-times møde med en repræsentant for Koncern-HR. Politiorådet havde i stedet en mindre organisationsudviklingsenhed som var instrumental i gennemførsel af lederreformen og som også havde en rolle i relation til PLP-projektet. Denne enhed eksisterer ikke mere, og det har ikke været muligt at indhente empiri herfra.

5.2.2. Politiorådets implementering og forankring

Den lokale implementeringsproces skulle starte ganske kort efter de nationale seminarer, og var forholdsvis velbeskrevet i form af oplæg til kom-godt-i-gang-møder og opfølgingsmøder. Det var tillige fra Koncern-HR bestemt, at den lokale proces skulle gennemføres, at der skulle holdes møder på alle niveauer, og at der skulle ske kontinuerlig opfølgning.



Figur 12: Lokal proces (Politikredsmodel) til implementering og forankring af PLP³⁵

Indholdsmæssigt var der den binding, at konceptets temaer og opsamlingsværktøjer skulle anvendes, mens der var formfrihed i relation til hvordan møderne afholdtes. Princippet for gennemførsel af den lokale proces var også en kaskademodel – ovenfra og nedefter med særlig fokus på

³⁵ Rigspolitiets Koncern-HR’s PowerPoint om ledelsesgrundlagets implementering og forankring, 2013

Men det forekommer, at være et meget dårligt signal til de resterende ledelsesniveauer, når emnet er et fælles ledelsesgrundlag og et fælles ledelsesredskab, som skal være med at sikre rette ledelse på rette niveau. For den kritisk indstillede kunne det opfattes derhen, at dette ledelsesredskab om rette ledelse på rette niveau, opdeling af ledelsesansvar, ledelsesroller og ledelsesopgaver ikke også omfatter øverste ledelsers ledelsesvirkelighed, og at de føler sig hævet over det.

Samlet set syntes Politiområdets kom-i-gang-møde at leve op til de krav og forventninger, som Koncern-HR via deres drejebog havde stillet. Så på trods af en lidt sen igangsætning syntes Politiområdet alligevel at være kommet godt videre fra kom-i-gang-mødet. Og grundlaget burde således være lagt til at processen kunne videreføres og konkret implementeres og forankres i den daglige ledelsesopgave.

Umiddelbart efter lederseminaret blev der kommunikeret til medarbejderne omkring lederseminarets resultater. Der var til formålet fremstillet en PowerPoint, men det er uvist om den er blevet udsendt eller omtalt på personalemøder etc. Signifikant er det dog, at denne medarbejderinformation faktisk talt intet indeholdt om Leadership Pipeline, ledelsesgrundlag eller hvad "ledelse på rette niveau" og selvledelse betød for medarbejderne i Politiområdet. Dette passer rigtig godt sammen med den opfattelse, som medarbejderne har af Leadership Pipeline og af ledelsesgrundlaget, idet de opfatter det som et ledelsesprojekt uden medarbejderberøring.

Den overvejende del huskede den lokale proces som en mail med mange dokumenter, som skulle rulles ud. Først ved nærmere eftertanke og direkte adspurgt kunne de erindre lederseminarets kom-i-gang-møde, og at PLP havde været på programmet. Det havde tilsyneladende ikke bundfældet sig særligt, for der var faktisk talt ingen, der kunne genkalde sig indholdet på lederseminaret. I relation til mailudsendelse med dokumenter nævnte flere, at en sådan implementeringsmetode kombineret med et meget detailbeskrevet implementeringsprogram i høj grad

"tog processen ud af hænderne på lederne".

Processen blev derved en **opgave** frem for et **værktøj**, og derigennem mistede lederne også følelsen af ejerskab til implementeringen, og engagementet for at gennemføre og sikre forankringen.

Det er særegent, at så få ledere husker så lidt fra et lederseminar, hvor den vigtigste ledelsesgrundlagsændring i nyere tid er på tapetet, men der er vel her 2 forhold, som hver især medvirker til den manglende hukommelse. For det første var – og er – rigtig mange forandringstrætte som følge af det so flere kalder en tsunami af forandringer de seneste år. Og for det andet, så er der i Politiets virkelighed og omverden sket mange ting siden juni 2014 herunder terrorattentat i Danmark og immigrantkrise – hændelser som har ændret hverdagen for hele Dansk Politi. Og i den kontekst er det forståeligt, at lederne "glemmer" hvad der skete for henved 2 år siden.

Efter lederseminaret tog lederne i Politiområdet hjem til deres egne enheder, og havde selv ansvaret for den videre proces. Denne enhedsindividuele proces skulle omfatte ledergruppens videre arbejde med forankring af det nye ledelsesgrundlag i den daglige ledelsesopgave. En af hovedingredienserne til at sikre dette, var en udpræget forøgelse af, at sætte "ledelsespraksis" på dagsordenen på ledermøder på alle niveauer. En anden var at sikre, at der skete en styrket delegering af opgaver og ansvar til medarbejderne i form af øget selvledelse. Og endelig en løbende opfølgning på hvordan implementeringen og forankringen gik. Enhederne var således overladt til at gennemføre de implementerings- og forankringskridt, som de følte var rigtige og nødvendige. Politiområdets nu tiltrådte (august 2014) Leadership Pipelinekonsulenter stod klar – omend uudannede – til at hjælpe og assistere i processerne. Eftersom de enkelte centres konkrete tiltag ikke er undersøgt, så kan det ikke siges helt præcist, hvad der er blevet arbejdet med, hvis noget.

Nogle enheder gjorde en del og forsøgte efter bedste evne. De havde PLP og ledelse på dagsordenen under ledermøder, og søgte aktivt at integrere PLP som en del af deres ledelsesopgave. De fleste enheder gjort tilsyneladende meget lidt idet flere respondenter siger

”... i vores center havde vi andre presserende driftsmæssige og uddannelsesmæssige prioriteter”

”... i vores center var der ikke yderligere implementerings- og forankringsbehov eftersom vores niveauer allerede var tilpasset PLP”.

Nogle få af Politiområdets enheder har rent faktisk efterspurgt støtte og assistance fra Leadership Pipeline konsulenterne – og har i den forbindelse fået det, men størstedelen har enten klaret sig selv eller ikke arbejdet mere med konceptet.

Politiområdets øverste ledelses opfølgning på processen har tilsyneladende været meget mangelfuld idet ingen kan erindre, at der er foretaget eller italesat nogen form for opfølgning på trods af aftalen under lederseminaret. I starten af 2015 skulle alle politikredse og rigspolitiområder aflevere en temperaturmåling til Koncern-HR med tilbagemelding fra eget område. Politiområdets temperaturmåling blev til via LP-konsulenterne. Center- og enhedsledere i Politiområdet blev skriftligt spurgt til fremdriften, men svarene var så sparsomme, at LP-konsulenterne ikke mente, at det gav mening at lave en statusmåling for Politiområdet. Der blev imidlertid lavet en så ”kreativ udfærdigelse”, at bidraget ikke af Koncern HR blev medtaget i den samlede koncernstatusmåling af ukendte årsager³⁶. LP-konsulenterne lavede tillige et konsolideringsforslag med anbefaling til en reaktivering af implementeringsprocessen i Politiområdet. Konsolideringsforslaget blev forelagt Politiområdets øverste ledelse, men der skete ikke yderligere, og det var opfattelsen, at processen dermed de facto blev sat i bero. Siden har der ikke været konkrete initiativer omkring PLP i Politiområdet og LP-konsulenterne har nu andre og bredere HR-udviklingsopgaver. Og det er stadig helt overladt til den enkelte leder, at forankre PLP i sin daglige ledelsesopgave.

5.2.3. Implementering og forankring i et Kotter’sk perspektiv

Kotter’s hovedpointe i sin teori om forandringsledelse er, at en stor del af forandringer fejler fordi forandringsledere begår de samme typer fejl igen og igen. Det er derfor interessant at se implementerings- og forankringsprocessen i Politiområdet i et Kotter’sk perspektiv, for at se, om disse strukturerede fejltagelser også gør sig gældende for denne forandringsproces.

1. Skab forståelse for behovet for forandring

Blandt respondenterne er der en udbredt mangel på forståelse for, hvorfor det var vigtigt, at implementere et nyt ledelsesgrundlag. Og de, som nævner et behov, nævner, at det var nødvendigt for at sikre, at lederreformen kunne gennemføres, og at der skete opgaveafklaring mellem nederste lederlag (medarbejderledere) og medarbejderne. Det var jo her, at der var fjernet et lederlag, og dermed var en opgaveportefølje, der skulle fordeles.

Mangel på ensartet forståelse af behovet for et nyt ledelsesgrundlag var og er et problem. En manglende brændende platform gør også, at det bliver særdeles svært at skabe ejerskab og engagement omkring forandringsprocessen. Den gruppe af ledere, der følte behovet størst, var givetvis medarbejderlederne. Men de var også de mest driftsbelastede i den proces, der fulgte af lederreform og af ny-organisering af Politiområdet, og dermed var de formentlig også den gruppe, som havde mindst overskud til at arbejde med forandringsprocessen. De havde rigeligt at se til med at få hverdagen til at hænge sammen, og derfor prioriterede de givet også at ”passe deres arbejde” som én nævnte. De havde ikke overskud til andet når de samtidig blev presset til at performe og til at resultatopfylde på driftsmålene.

³⁶ Statusmåling vedr. Implementering af ledelsesgrundlaget i Politi og Anklagemyndighed, koncernrapport, marts 2015

2. Saml en gruppe af indflydelsesrige medarbejdere som en styrende koalition

Rigspolitichefen stod i spidsen og kommunikerende på den nationale proces, og dermed opfyldtes kravet om en stærk styrende koalition. Men størstedelen af implementerings- og forankringsprocessen foregik på lokalt niveau, så var det her, at en stærk styrende koalition var særlig vigtig. Og en stærk koalition er andet end ledelsesmæssigt hierarki – her betyder ekspertise, troværdighed og generel indflydelse også noget. Politiområdet valgte alene at lade processen styre og køre i en organisatorisk hierarkisk kontekst frem for styret via en tværgående styre- eller projektgruppe med implementerings- og opfølgningsansvar. Dermed bliver koalitionen for svag og den tværgående koordination af, om vi når vores mål for dårlig. Projekter af denne slags gennemfører ikke sig selv, og overladt til de enkelte enheders organisatoriske frihed, så bliver ensartetheden og niveauet for gennemførelse også for forskelligt. Og der åbnes en ladeport for civil ulydighed i den form, at nogle ledere eller enheder vælger, at undlade at arbejde med forandringsprocessen. Og det er Politiområdets implementeringsproces et tydeligt eksempel på.

3. Skab en vision og en strategi for at opfylde visionen

Rigspolitichefen kommunikerede meget klart om ledelsesgrundlaget og dets betydning for Dansk Politi. På samme måde skulle der givetvis have været skabt en vision for Politiområdets arbejde med ledelsesgrundlaget. Det er også muligt der har været én – det er blot ikke én, som nogen respondenter kender til. Det er et problem, idet der så ikke var nogen retningsætning for den proces, som skulle ske i de enkelte enheder. Og når der tillige ikke følges op på processen, så sker der ingen tilpasning og afvigelseskorrektion undervejs, og så fortaber en eventuel vision sig endnu mere i forskellighed og ligegyldighed. Man kunne også forvente, at Politiområdet ville lade en ændring af ledelsesgrundlaget afspejle i sin årsplan. Det er uklart om det skete i 2014, men efter statusmålingens klare konklusioner om, at der var implementeringsmæssige udfordringer, så er det overraskende, at det ikke er nævnt i årsplanen for 2015. Det tyder ikke på, at der fra Politiområdets øverste ledelse har været fokus på, interesse for eller viden om, at der er udestående udfordringer i relation til implementering af ledelsesgrundlaget. Og dermed understreges det, at der ganske mangler vision og strategi for hvordan Politiområdet opfylder den overordnede vision om at implementere og forankre et nyt ledelsesgrundlag.

4. Kommuniker visionen ud til hver enkelt medarbejder

Fra nationalt hold forekommer kommunikation til hele Dansk Politi niveaumæssigt og omfangsmæssigt at være tilstrækkelig. Men den medarbejdervigtige kommunikation i Politiområdet er nu en gang den kommunikation, som sker fra Politiområdets øverste ledelse og igennem linjen til medarbejderne. Og her er det tydeligt, at der har været kommunikeret alt for lidt. Medarbejderne har ingen struktureret kommunikation opfattet, og deres kendskab til Leadership Pipeline er på et meget lavt niveau. Lederne, som har været på seminarer og kom-i-gang-møde, har herigennem modtaget megen indlednings-kommunikation om både Leadership Pipeline, ledelsesgrundlaget, lederadfærd og om de planlagte implementerings- og forankringsprocesser. Så den indledende del af kommunikationen må siges at være opfyldt – men i enhver grundig kommunikationsstrategi fremgår også undervejs-kommunikation og opfølgnings-kommunikation som væsentlige elementer. Og på dette punkt har Politiområdet tydeligvis fejlet på alle niveauer.

5. Gør det muligt for medarbejderne at arbejde med visionen

Medarbejderne – og i denne forandringskontekst er alle i Politiområdet jo også medarbejdere – har vel grundlæggende ikke haft særligt meget at arbejde med i relation til implementeringen. Alle ikke-ledere er som følge af den manglende vision, strategi og kommunikation slet ikke blevet inddraget. De efterspørger stadig faglig ledelse, og netop den faglige ledelse er jf. ledelsesrespondenterne den, som blev nedprioriteret i medarbejderlederlagets søgen efter at få enderne til at nå sammen rent arbejdsmæssigt. Og ved at nedprioritere PLP kom den afklaring af fremtidig opgaveoverførsel fra medarbejderleder til nøglemedarbejdere til at mangle, og dermed også hele

selvledelsesbegrebet. Sådanne ændringer af snitflader definerer ikke sig selv. Dette kunne der have været arbejdet med i ledergrupperne og imellem ledere og medarbejdere. Og i det arbejde med denne del af forandringsvisionen kunne LP-konsulenterne have spillet en vigtig og instrumental rolle – men det er kun sket i ringe grad, hvilket tillige er et forhold, som ikke er blevet fanget og fulgt op på i Politiområdets øverste ledelse.

6. Skab kortsigtede sejre – og fejr dem

Fra sportens verden ved vi, at der ikke er meget ved at vinde, hvis ikke man kan dele sejrens sødme med nogen, og hvis ikke nogen er interesserede heri. Når Politiområdet ikke samler på og taler om de små sejre, som er sket i de centre og enheder, som rent faktisk har arbejdet med PLP, så giver det ikke yderligere værdi og motivation for den enkelte og enhederne, der har skabt sejrene. Og man forspilder muligheden for, at der sker afsmittning på den resterende del af Politiområdet, og dermed også muligheden for afsmittende motivation og engagement. Det er tydeligt fra interviews, at man rent faktisk ikke på tværs af organisationen er klar over, hvor meget andre enheder har investeret i projektet, og hvor langt de er kommet.

7. Konsolider og viderefør forandringen & 8. Forankr forandringen i organisationskulturen

Konsolidering og videreførelse af forandringen samt forankring i organisationskulturen forudsætter, at der rent faktisk er sket implementering i en sådan grad, at det giver mening at tale om konsolidering og forankring. I enkelte enheder er man på dét niveau, og så er indsatsen for at sikre konsolideringen og forankringen også tilsvarende i kontinuerligt fokus, men i størstedelen af Politiområdet er man endnu ikke kommet til dét niveau, og dermed giver det ingen mening at analysere, hvordan det går med konsolidering og forankring.

Samlet set er et Kotter'sk perspektiv godt til at identificere hvor det er gået godt og hvor man, som de fleste andre, falder i under en forandringsproces. For et samlet overblik over Politiområdets performance henvises til figur 14.

Blandt mange andre er Mærsk McKinney Møller kendt for at have gjort ordsproget "Alt, hvad der er værd at gøre, er værd at gøre ordentligt" til en slags tommelfingerregel om ønskelig adfærd – og dette finder givetvis også anvendelse på forandringsprocesser. Med dette ordsprog som analyse-mæssigt bagtæppe kan man roligt sige, at Politiområdet har bekræftet den Kotter'ske teori om at størstedelen af forandringsprocesser fejler som følge af, at man ikke er opmærksom på de 8 trin som teorien anfører som arketypefejl. Politiområdet har – på trods af, at der selvfølgelig er gjort spredte og usystematiske tilfældige gode tiltag – overordnet set fejlet på alle 8 af Kotter's trin. Det giver derfor ikke mening at tale om modstand mod forandring – fx i form af Rick Maurers teori om samme – idet implementeringsprocessen er så ufuldstændig, uigennemført og niveaumæssigt forskellig, at dette langt overskygger, om der eventuelt har været modstand undervejs, og hvad det har betydet for selve processen. Så overordnet set kan man konkludere, at Politiområdet i høj grad ligger som de har redt, og det burde også være direkte aflæsbart i næste afsnits analyse af ledernes praktiske erfaring med PLP.

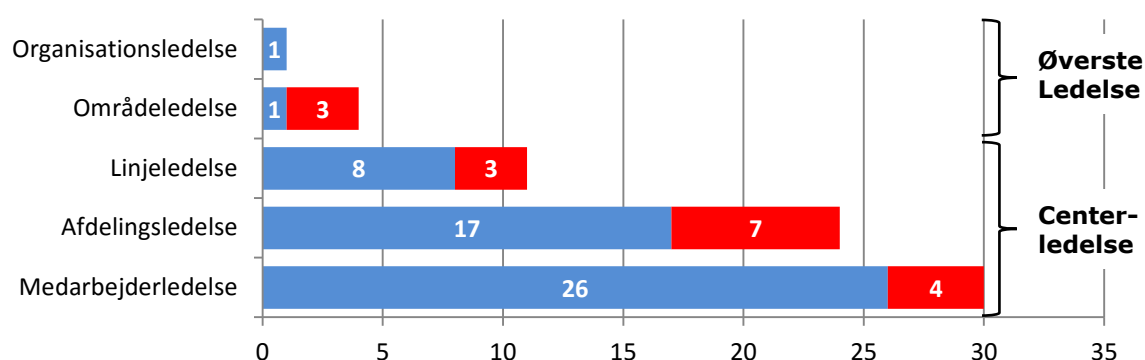
KOTTER PRINCIP	POLITIOMRÅDETS PRÆSTATION	VURDERING
Skab forståelse for behovet for forandring	Der var en udpræget mangel på forståelse for den brændende platform – og hvad værre var, så var det en udpræget opfattelse, at PLP alene skulle legitimere leder-reformen	↓
Saml en gruppe af indflydelsesrige medarbejdere som en styrende koalition	På nationalt niveau var koalitionen god, men i Politiorrådet var uklar og med mangelfuld tværgående styringsevne	↘
Skab en vision og en strategi for at opfylde visionen	På nationalt niveau var strategien og visionen tydelig men Politiorrådet forsøgte at enten skabe eller i det mindste gentage den overordnede vision og strategi tilstrækkeligt til at skabe viden og opmærksomhed herom	↓
Kommunikér visionen ud til hver enkelt medarbejder	På nationalt niveau var kommunikationen god, men i Politiorrådet var den tydeligvis utilstrækkelig og for mange helt manglende	↘
Gør det muligt for medarbejderne at arbejde med visionen	Politiorrådet mangler totalt at skabe medarbejde from medarbejdernes side idet de tilsyneladende overhovedet ikke er blevet aktiveret i processen	↓
Skab kortsigtede sejre – og fejrr dem	Politiorrådet har ikke på tværgående vis skabt viden om eller fejret gode og gennemførte initiativer – og dermed forspildt enhver chance for afsmittende virkning	↓
Konsolider og viderefør forandringen	Politiorrådet er endnu ikke generelt set kommet til denne fase	↓
Forankr forandringen i organisationskulturen	Politiorrådet er endnu ikke generelt set kommet til denne fase	↓

Figur 14: Politiorrådets performance i et Kotter'sk perspektiv

5.3. LEDERNES ERFARING MED POLITIETS LEADERSHIP PIPELINE I POLITIOMRÅDET

I dette afsnit vil jeg med baggrund i empiri fra spørgeskemaundersøgelsen blandt alle ledere i Politiorrådet, interviews og dokumenter analysere ledernes praktiske erfaringer selve Politiets Leadership Pipeline's implementering, forankring og anvendelse i deres daglige ledelsesopgave.

Spørgeskemaundersøgelse var fortrinsvist tænkt som en slags referencegruppeundersøgelse, men den meget høje svarprocent gjorde, at jeg i langt højere grad har anvendt resultaterne langt mere aktivt end oprindeligt tænkt. Der deltog 53 ud af 70 ledere i spørgeskemaundersøgelsen – fordelt på de 5 tilstedeværende ledelsesmæssige niveauer jf. figur 15. Bemærk hertil opdelingen i Øverste Ledelse (organisationsledere og områdeledere) og Center Ledelse (linjeledere, afdelingsledere og medarbejderledere) – denne refererer jeg til i dette afsnit.



Figur 15: Besvarelser (blå) og ikke-besvarelser (røde) i spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt en række kvantitative og kvalitative spørgsmål – som alle var centreret om 4 temaer:

1. Kendskab til PLP
2. Status for implementering og forankring af PLP
3. Anvendelse af PLP i den daglige ledelsesopgave
4. Fremmere og hæmmere til øget anvendelse af PLP

Der gennemførtes også interviews blandt ledere på de forskellige niveauer i Politiorådet omfattende de samme 4 temaer. Disse 4 temaer vil jeg hver især behandle i de følgende 4 underafsnit.

5.3.1. Kendskab til Politiets Leadership Pipeline

Politiørådets ledere har som helhed et godt kendskab til PLP, hvilket kan indikere, at selve uddannelsen på trods af den ringe feedback alligevel har efterladt sig et vist indtryk. Samtidig med, at der er en ganske god viden om PLP, så føler lederne sig også ganske godt klædt på til at kunne anvende principperne i den daglige ledelsesopgave. Således anfører ca. 64 %, at de føler sig godt klædt på. Men til trods for den umiddelbart gode viden, så er der stadig et udtalt behov for at arbejde med viden om PLP – som en leder udtrykker det

"Som en ny, udefrakommende leder i 2014 har jeg ikke fået en introduktion til Leadership Pipeline"

Denne mangel på uddannelsesmæssig opfølgning sættes yderligere i relief af, at Politiorådet gennem de senere år har haft en massiv lederudskiftning over flere omgange, og tilgangen af nye ledere, som ikke har baggrund i Dansk Politi og dermed har erfaring med PLP, er stigende. Det skaber yderligere behov for kontinuerlig videns- og kompetencemæssig opfølgning og udbygning.

I betragtning af den mangelfulde implementeringsproces i Politiorådet, så er det ganske godt, at så mange ledere føler sig godt klædt på, og også rent faktisk viser et godt vidensniveau herom. Det kunne tyde på et godt fundament for at status for implementeringen og forankringen er fremskreden, og for at lederne ville kunne anvende PLP i deres daglige ledelsesopgave.

5.3.2. Status for implementering og forankring af Politiets Leadership Pipeline

Lederne i Politiorådet har et meget broget billede af, hvor langt implementeringen og forankringen af PLP i Politiorådet er kommet. 32% af lederne svarer 0-30% på spørgsmålet, 42% af lederne svarer mellem 40-60% og 26% af lederne svarer 70-90%. – se figur 16.

	0-30%	40-60%	70-100%
Organisationsleder	0,0%	0,0%	100,0%
Områdeleder	0,0%	0,0%	100,0%
Linjeleder	37,5%	50,0%	12,5%
Afdelingsleder	35,3%	41,2%	23,5%
Medarbejderleder	30,8%	42,3%	26,9%
Vægtet gennemsnit	32,1%	41,5%	26,4%

Figur 16: Svarprocenter vedr. status på implementering og forankring af PLP

Det brogede billede af status stemmer godt overens med mange af de udsagn, som er givet både i spørgeskemaundersøgelsen og i de direkte interviews. I den negative ende findes udsagn som eks.

"Det er ikke blevet implementeret ordentligt"

"Leadership Pipeline er ikke adopteret som ledelsesmodel i Politiorrådet"

"En god idé som aldrig blev implementeret. Der blev iværksat en række initiativer men LP blev aldrig anvendt. LP konsulenter bliver ikke brugt, kvartalsvise samtaler bliver ikke afholdt... Område/Centerchefer formår ikke at anvende LP i hverdagen og formår i øvrigt ikke at anvende ledergruppens potentiale. Ærgerligt!"

"LP er et uberørt område/emne i Politiorrådet"

På den mere positive side – omend der er ganske få – er udsagn som eks.

"Jeg syntes selve opstarten med Kom-godt-i-gang-møder var en positiv oplevelse for mig og mit afsnit"

Samlet set er det tydeligt, at der er store forskelle på hvordan man opfatter implementeringen og forankringen. Nogle føler man er kommet langt de første 2 år, mens andre føler man stadig er i den meget indledende fase. Det harmonerer meget godt med den forskellighed hvormed de enkelte enheder i Politiorrådet har tilgået opgaven på, og med den loyalitet processen er håndteret på. Særligt i de mindre enheder og blandt dem, hvor der har været særlige forkundskaber, er man nået længst, mens de store og driftstunge centre har haft meget svært ved at tage opgaven alvorligt og komme i gang.

5.3.3. Anvendelse af Politiets Leadership Pipeline i den daglige ledelsesopgave

Politiorrådets ledere har en god forståelse af PLP og de føler sig godt klædt på til at anvende den i deres daglige ledelsesopgave. De syntes også, at PLP er et godt værktøj til at klargøre ledelsesrelevante ting såsom tydelighed, ansvar, opgaver, krav og forventninger i lederrollen.

På den baggrund er det derfor overraskende, at mange nævner, at PLP slet ikke anvendes i deres del af organisationen. Nogle eksempler herpå er

"Jeg kender ikke nok til det. Det anvendes ikke der hvor jeg er. Jeg oplever ikke at det er nødvendigt at kende til det eller at benytte det"

"... jeg opfatter det som et tiltag, som er iværksat ud fra de bedste intentioner, men hvor der ikke har været reel vilje og evne til at følge op på intentionen"

"... når man som med LP udruller et projekt, hvor ingen kan se koblingen til dagligdagen og fagligheden i arbejdet, så afstødes det i høj grad, eller betragtes som en administrativ to-do-opgave som skal overstås ved lejlighed"

"... et projekt uden praktisk nytteværdi..."

"Ingen efterlever det".

Når der ikke er skabt en rød tråd og klar ledelsesmæssig operationalisering fra introduktion til den forankring, der skulle ske i de enkelte enheder, så skyldes det givet en kombination af mangel på vision, strategi og struktureret opfølgning – ansvarsområder, som bør udgå fra Øverste Ledelse.

I de fleste af enhederne i Politiorådet er der øjensynligt ikke igangsat en struktureret proces, eller emnet taget op på ledermøderne. Kun enkelte af de interviewede kunne huske, at de havde talt om PLP på ledermøder på centerniveau eller derunder. Og igen er det i de små enheder, at det er gået bedst. I store og driftstunge centre er prioriteringen klar

”... det var meningen, at det skulle sættes på dagsordenen, men hverdagens drift tog over, og det er jo derfor vi er her, og så må disse HR-projekter vente”.

Meningen med arbejdet i enhederne var også at få skabt et nyt opgavesnit mellem medarbejderlederen og medarbejderne med henblik på øget selvledelse. I størstedelen af Politiorådet er man slet ikke kommet i gang med den proces. Det efterlader medarbejderne i enten uvidenhed eller frustration over det, som de opfatter, som tilfældig nedadgående opgaveglidning. Medarbejdere bliver påtvunget opgaver og ansvar for opgaver, som de ikke tidligere har løst, og som de skal løse ved siden af deres øvrige opgaver, uden at lederen har tid og ledelseskraft til at vejlede og assistere. Og typisk er det opgaver, som er ikke-faglige, og dermed ikke umiddelbart af interesse for medarbejderne. En leder siger eksempelvis

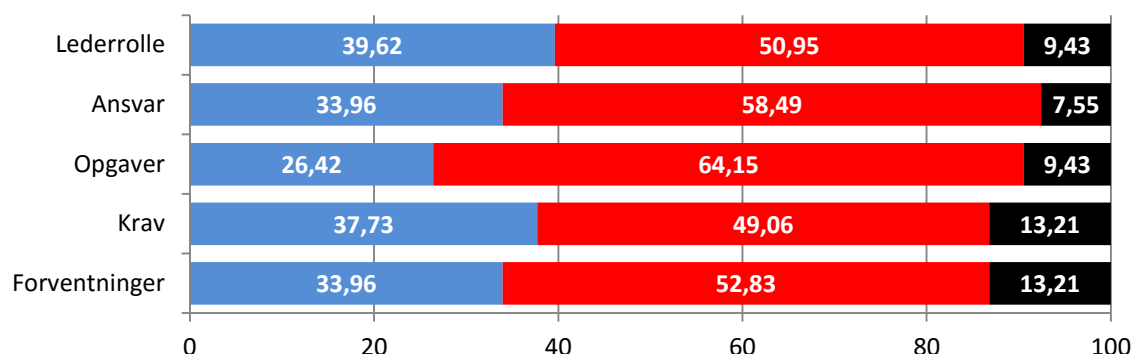
”Leadership Pipeline har givet mange frustrationer hos store dele af personalet, fordi personalet er blevet tvunget til at påtage sig opgaver, som lederen klarede før. Det har givet en del kritiske dialoger når medarbejderne har fået af vide, at de selv måtte håndtere beslutninger og opgaver, som der nu ikke længere var ledelseskraft til. Jeg når slet ikke at udøve den ledelse som jeg gerne vil”.

Og når et begreb som selvledelse slet ikke er defineret hverken overordnet eller i de enkelte enheder, så bliver dialogen med medarbejderne både svær og forskellig på tværs i organisationen.

I den kontekst var der behov for, at ledelse og PLP sættes på dagsordenen i ledelsesgrupperne. Men kun 25% af lederne oplyser, at de jævnligt taler om ledelse i deres ledergrupper, mens 70% af lederne svarer, at det bruger de ikke jævnligt tid på. Og det er signifikant, at jo lavere ledelsesniveau, jo mindre er fornemmelsen af, at der bruges tid til dette vigtige emne. I interviews fortalte lederne, at de i høj grad brugte tiden på ledermøder til at diskutere drift og enkeltsager. Ingen nævnte dog det skisma, at en ”micro-management” ledelsestilgang kan være på kollisionskurs med Leadership Pipelines tankegang om ”rette ledelse på rette niveau”. Top-down-ledelse er tilsyneladende et grundvilkår i Politiorådet, og ingen problematiserer det i forhold til PLP.

En anden signifikant observation er, at rigtigt mange taler om sig selv i passiv i forhold til PLP. Det tyder på, at de enten syntes, at problemet ligger hos de andre, eller at de ikke opfatter sig selv, som værende ansvarlige for at PLP implementeres og forankres. Det skyldes formentlig Politiets kultur. I en traditionel ”0-fejls-kultur” og ”macho-kultur” er det ikke særligt attraktivt, at tale om egne fejl og mangler. Det er derimod langt mere accepteret, at tale ud fra et analytisk standpunkt, hvor man i 3. persons perspektiv diagnosticerer problemer og udfordringer.

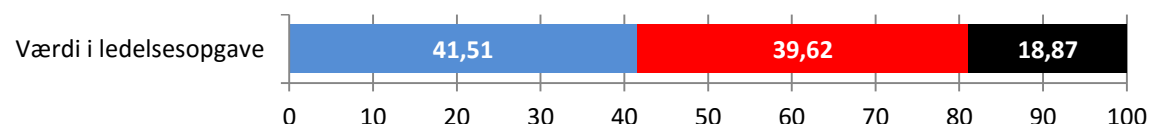
PLP-projektet opstillede fra starten 5 objektive projektmål. Nu ca. 2 år efter er det interessant at se, i hvor høj grad disse mål føles opfyldt af lederne i Politiorådet. Af figur 17 ses det i hvor høj grad lederne i Politiorådet føler, at indførelsen af PLP har medført stærkere tydelighed på de 5 områder. Blå repræsenterer JA til større tydelighed, Rød repræsenterer NEJ og sort repræsenterer VED IKKE.



Figur 17: Større tydelighed via PLP – JA, NEJ og VED IKKE besvarelser i procent

Det er meget klart, at PLP som helhed ikke endnu har medvirket til at gøre ledelsessituationen klarere og mere tydelig. Der er dog en tendens til at særligt den Øverste Ledelse og det nederste ledelsesniveau er dem, som har følt en relativt størst tydelighed mens de to mellemniveauer "centerchefer" og "sektionsledere" føler den mindste forbedring i tydelighed. At Øverste Ledelse føler forbedring i tydelighed skal man næppe lægge så meget i – for det første var der ganske få besvarelser, og for det andet er det vel forventeligt, at de, som er objektive ejere af et forandringsprojekt, også efterfølgende vil evaluere det positivt. Det er derimod mere overraskende, at medarbejderlederniveauet relativt føler større tydelighed. Det skydes nok, at lederreformen sammensatte denne gruppe gennem en samling af 2 lederniveauer, og at dette nye medarbejderlederniveau indledningsvist var meget usikker på sin nye rolle og derfor var mere modtagelig for og søgende efter selv små doser af større tydelighed i ledelsessituationen.

Til trods for manglende tydelighed, så syntes en lidt større del af lederne overordnet set, at PLP havde skabt dem værdi i den daglige ledelsesopgave – se figur 18.



Figur 18: Værdi i ledelsesopgave – JA, NEJ og VED IKKE besvarelser i procent

I betragtning af, at implementeringen og forankringen gik dårligt, at der ikke har været nævneværdigt arbejde med PLP efterfølgende i de enkelte enheder, at størstedelen af lederne føler, at PLP ikke anvendes i deres daglige ledelsesopgave, og at langt den største del af lederne ikke føler, at PLP har givet dem større tydelighed i ledelsessituationen, så er der alligevel over 41 %, der føler, at PLP har værdi. Forklaringen skal nok findes i den kultur, som omfavner både Politiet som helhed, men især ledergruppen i Politiet. Denne organisationskultur med stærk fokus på faglighed, opbakning, manglende klynken og stærk autoritetstro skaber nok grobund for ærlighed omkring projekter og forandringer, som ikke går som de skal, men samtidigt også en opbakning til de initiativer der iværksættes – uanset om man nu syntes det er fornuftigt eller ej. Og derfor også denne værdimæssige opbakning til PLP-projektet. Men det er måske også den kultur, der lige for øjeblikket er under voldsomt pres som følge af det meget store tryk, som terror- og immigrationsrelaterede ekstraopgaver lægger på både ledere og medarbejdere. Under et sådant tryk slår kulturen billedligt talt sprækker som følge af det krydspres den enkelte er udsat for mellem det store fællesskab (Politiet og samfundet) og det lille fællesskab (familien og privatlivet). Et sådant pres har dog næppe haft direkte betydning for PLP-projektet.

Når PLP på trods af ovenstående værditilkendegivelse alligevel møder en generel anvendelsesinerti, så skyldes det nok, at Politiet siden 2008 har gennemgået en lang række projekter og forandringer. Flere ledere anfører i den forbindelse, at både medarbejdere og ledere er forandrings-trætte. Nogle udtrykker det således

”... summen af forandringer er voldsom, og færdiggørelsen af de enkelte forandringer er et stort problem. Det er rigtig svært at kapere for både medarbejdere og ledere”
”... der syntes ikke at være nogen ende på antallet af forandringer og projekter – hvornår skal vi passe driften”.

Og denne forandringstræthed accelereres væsentligt, når både medarbejdere og ledere føler, at de aldrig når at blive færdige med én forandring førend fokus straks flyttes til en ny forandring eller et nyt projekt. Som en leder udtrykker det

”Vi når aldrig at gøre en forandring bare tilnærmelsesvist færdig, førend vi skal lave en ny forandring – og nogen gange endda på samme område”.

Denne konstante flytning af fokus og initiering af nye projekter og forandringer stresser den enkelte og skaber en grobund for manglende tilfredsstillelse. Politiets meget faglige kultur og stoltheden over faglige resultater krænkes, når der iværksættes mange projekter, og der ikke allokeres tid til at gøre det ordentligt færdigt. Og når forandringerne samtidigt går ud varetagelsen af de politifaglige opgaver, som de fleste opfatter som kerneopgaven, så er man på en farlig kollisionskurs mellem forandringer og politifaglighed. Og resultatet kan blive, at medarbejdere og ledere kun gør det helt absolut nødvendige ved forandringsprojekter, og derudover blot afventer, at ”det går væk”. Dermed bliver organisationskulturen indirekte en blokade for gennemførelse af forandringer, én blokade, som yderligere forstærkes for hver gang det opleves, at ingen følger op, og at ingen efter et stykke tid længere interesserer sig for og husker hvad man egentlig satte sig for ved projektets start. Men den organisatoriske autoritetstro og mangel på klynk gør, at næste gang et nyt forandringsprojekt sættes i værk, så klapper man hælene i, og indvilliger i at gennemføre det, og løser efterfølgende problemstillingen ved noget, der tangerer ”civil ulydighed”.

Samlet set er hovedpointenerne omkring ledernes erfaringer, at praktisk talt ingen i dag i Politiområdet bevidst anvender, taler om og iscenesætter PLP i deres daglige ledelsesopgave ligesom medarbejderne er ganske uvidende om konceptet, dets udbredelse og indhold. Dem, som burde styre denne ledelsesmæssige supertanker – øverste ledelse – er ganske fraværende i både interesse, kommunikation og opfølgning heraf. Øverste ledelse er langt mere optaget af organisationsforandringer og næste års ledelsesteori. ”Supertankeren” forbliver derfor et retningsløst og drivende skib, som næppe nogensinde kommer i den rigtige havn – med mindre tilfældighedens vinde blæser i den rigtige retning på det rigtige tidspunkt.

5.3.4. Fremtiden for anvendelse af Politiets Leadership Pipeline

Efter de foregående afsnits beskrivelse og analyse af implementering, forankring og erfaringer med anvendelse af PLP i den daglige ledelsesopgave, vil dette afsnit kigge fremad og se på muligheden for en forbedring af anvendelsen af PLP i Politiområdet.

Respondenterne var præcise i beskrivelsen af hvilke faktorer, der begrænser, mens de faktorer, som fremmer, blev oftest beskrevet som det modsatte af de begrænsende faktorer.

Den væsentligste fremmende faktor – ud over en ændring af de forhold som nævnes som hæmmende faktorer – er Politiets kultur og især ledelseskultur. Denne organisationskultur er med sit stærke fokus på faglighed, opbakning, manglende klynken og autoritetstro en solid grobund for,

at man til trods for modstand og inerti alligevel får gennemført det, som nu en gang er igangsat, uanset om man er enig eller ej. Og netop den kultur anses også af lederne som den væsentligste "push" til at det nok skal lykkes stille og roligt hed ad vejen.

Mange faktorer er blevet nævnt som hæmmende for en yderligere anvendelse af PLP i den daglige ledelsesopgave. Den væsentligste faktor er "tid". Næsten alle, og fra alle niveauer, nævner, at der mangler tid til at til at fokusere på ledelse frem for drift, og resultatet er, at der ikke sker nogen væsentlig fremdrift omkring PLP. Om dette nævner flere ledere

"tid, tid, tid"

"alting går så helvedes hurtigt, der er faktisk ikke tid til at drøfte forskellige ledelsesteorier".

Der er ingen tvivl om, at både medarbejdere og især ledere efter lederreformen har følt sig voldsomt presset på tid. Og det betyder, at drift og almindelig sagsbehandling – særligt for medarbejderlederne – fylder langt mere i hverdagen end forandringsprojekter.

En anden faktor som også nævnes er "manglende fokus, målsætning og prioritering fra ØL" – idet en række ledere nævner

"... at ØL ikke signalerer, at det har prioritet"

"... der gøres på kompromis med tankerne når det er belejligt"

"... mangel på fokus, synlighed, kommunikation og effekt"

"ØL skal tage det alvorligt og efterleve det, de sagde de ville gøre".

Fra analysen af implementeringen er det evident, at ØL kunne og burde have spillet en langt stærkere, mere styrende og mere opfølgende rolle i relation til PLP. Og med manglen på rollemodeller fra ØL næres tvivlen om vigtigheden af projektet. Og når der opstår tvivl om prioritering og vigtighed, så er det kun få, der investerer personligt engagement, ærekærhed og ejerskab på at gennemføre forandringerne optimalt.

En tredje faktor som nævnes som problematisk er de senere års "forandringssunami", som har hensat både medarbejdere og ledere i et krydspres mellem forventninger til skabelse af forandringer og mulighedens kunst i en særdeles travl hverdag. Flere ledere nævner

"Implementeringen af Leadership Pipeline drukner i implementering af 1.000 andre ting, som også er vigtige"

"Den daglige driftsopgave + en stor mængde af (andre) nye projekter"

"Konstante ændringer af organisationen"

"For mange organisatoriske, drifts og ledelsesmæssige ændringer".

Denne forandringssunami trætter både medarbejdere og ledere, og hvis de tilmed føler, at den manglende kontinuitet i hverdagen skaber usikkerhed for dem selv, så er der nærliggende risiko for, at fokus rettes mod det konstante – nemlig driften – og så nedprioriteres de forandringsprojekter, som ikke drives med fast hånd og med stærk opfølgning.

Endelig er der ganske mange, som helt enkelt ikke kan se fordelene eller værdien af PLP, og derfor heller ikke venter den yderligere forankret. Flere siger eksempelvis

*"Jeg er ikke så vild med modellen... Den så egentlig spændende ud på papiret, men den blev sådan lidt generisk og "all paper no action" da den blev rullet ud"
 "... den skal fremstå som relevant for mig, og det gør den ikke".*

Det er relativt simpelt i forandringsledelse, at der skal investeres mange ressourcer i at sikre, at alle forstår både forandringens indhold og hvad den kan bibringe af værdi for organisationen og den enkelte. For kun herigennem kan man sikre den enkeltes deltagelse og "buy-in" på projektet.

Samlet set er de ovennævnte hæmmende faktorer et ganske godt billede på hele både den konkrete implementerings- og forankringsproces – men i høj grad også på flere af de senere års forandringsprojekter i Politiet.

Hvad er så vejen frem? Det spørgsmål var en del af dialogen med de interviewede, og ud over det meget enkle svar, at særligt ØL skal sikre, at de hæmmende faktorer bearbejdes, så var det en klar holdning, at en revitalisering af projektet skulle ske med udgangspunkt, støtte, fokus og prioritering fra ØL. Samtidigt var det også vigtigt, at alle forstod, at ansvaret for den praktiske operationalisering også lå hos den enkelte leder og i de enkelte ledelsesgrupper – på tværs af alle ledelsesslag. Dernæst var der generel opbakning til en konsekvent og kontinuerlig indarbejdelse af PLP i alle fremtidige projekter og virksomhedsplaner. Kun gennem italesættelse via direkte reference til PLP i hvert eneste fremtidige drifts- og strategitiltag, kan man ad langsomhedens vej genføde projektet uden en smertefuld og tung gentagelse af den oprindelige implementerings- og forankringsproces.

6. POLITIETS LEADERSHIP PIPELINE – SUCCES ELLER FIASKO?

I dette afsnit vil jeg på baggrund af de tidligere analytiske afsnit tage et lidt overordnet blik på PLP i relation til, hvad der har været en succes, og hvad der har været en fiasko.

Succes og fiasko kan måles på mange måder. Og succes og fiasko kan eksistere ved siden af hinanden i forskellige perspektiver – om det er det ene eller det andet afhænger altså af, hvad der var formålet, hvad der rent praktisk blev opnået, og hvilken benefit resultatet har haft.

I konteksten af Dansk Politis lavpunkt i nyere tid – omkring starten af 2009 – er det min klare opfattelse, at Politiet som helhed havde et voldsomt behov for at forøge legitimitetsopfattelsen fra det politiske system og samfundet i øvrigt, og at en af vejene til denne legitimitet var at skabe et moderne og effektivt Politie gennem reformer. Gennem en forstærkelse af Politiets legitimitet skabtes grundlag for politisk opbakning i form af økonomisk velvillighed, tillid og frihed, men også folkelig opbakning gennem styrket tillid til Politiet og til dets evne til at lede sig selv og til at løse sine opgaver.

Blandt mange reformer i perioden efter 2009 var lederreformen og indførslen af det nye ledelsesgrundlag i form af Leadership Pipeline. Og det, at rigspolitichef Jens-Henrik Højbjerg i mange interviews og i sin resultatkontrakter for 2012 og 2013 har sat fokus på dette, underbygger, at disse reformer var særdeles vigtige både indadtil og udadtil. Og især syntes disse reformer at være vigtige og bærende elementer i legitimitetsskabelsen.

Legitimitet kan i den forbindelse beskrives som en

... generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions³⁷

Hvor DiMaggio og Powell argumenterer for, at en organisations tilpasning til genstandsfeltets standarder oftest er for at opnå både legitimitet og egentlige materielle fordele, så argumenterer Meyer & Rowan³⁸ for, at legitimitetsopnåelsen har forrang for materialitetshensyn.

Det forekommer ganske sandsynligt jf. denne undersøgelses analyse (se punkt 5.1.), at en væsentlig kilde til anvendelsen af Leadership Pipeline var mimisk isomorfisme med det formål at opnå øget legitimitet. Hvorvidt dette legitimitetsønske var begrundet i materielle fordele eller havde forrang herfor er ganske svært at afkode, men målt ud fra implementerings- og forankringsarbejdet i Politiområdet kunne det give indikation af, at selve de materielle fordele ikke har været højt prioriteret.

Denne undersøgelse havde ikke fra starten et fokus rettet mod undersøgelse af legitimitetsopnåelse, og derfor mangler der vigtige interviews for klart at kunne gøre kvalificerede vurderinger heraf. Imidlertid er der væsentlige indikationer på, at der efterfølgende er høstet væsentlig legitimitetsforøgelse i både offentlighed og blandt vigtige partnere, og det giver belæg for den antagelse, at dette også var blandt de primære formål med lederreform og PLP. Eksempelvis har rigspolitichef Jens-Henrik Højbjerg og andre fra Rigspolitiet jævnligt nævnt både Lederreform og PLP i offentligt regi, og herigennem dokumenteret værdien heraf. Og som en af respondenterne sagde

³⁷ Suchman, Mark C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, Academy of Management Review, Vol. 20, No.3,

³⁸ Meyer, J.W. & B Rowan (1977): Institutionalized organisations; Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2.

"... på nationalt niveau er implementering og forankring tilendebragt, vi foretager ikke længere opfølgning i PPU (red. Personal politisk udvalg) idet PLP anses for implementeret og forankret og såfremt der måtte opstå problemer, så håndteres de nu lokalt"

Det er således tydeligt, at man på internt og højt niveau i Rigspolitiet anser lederreform og ledelsesgrundlagsreformen veloverstået, færdigimplementeret og forankret, idet der ikke længere foretages opfølgning og opfølgningskorrektion. For så vidt angår det eksterne niveau, så finder man på Moderniseringsstyrelsens hjemmeside en decideret casebeskrivelse³⁹ af Politiets lederreform og indførelse af nyt ledergrundlag (PLP) under overskriften "God arbejdsgiveradfærd". Moderniseringsstyrelsen fungerer i denne sammenhæng som offentlige institutioners ledestjerne og den del af Finansministeriet, som sætter agendaen og rammen for offentlige institutioners reformering og effektivisering. At opnå en henvisning herfra på en best-case-praksis kan ikke opfattes som andet end en blåstempling og en tilfredshedstilkendegivelse. Samlet set viser det både intern og ekstern tilfredshed med resultatet.

Disse ovenstående vurderinger underbygger i rigt mål, at PLP som legitimitetsskabende initiativ har været en succes. Politiet signalerer herigennem udadtil, at det er en offentlig institution, som er moderne, effektiv og tager de nyeste managementteorier i anvendelse for at styrke sin effektivitet og organisation, og dermed bliver i stand til at varetage sine opgaver på en effektiv og resourcebevidst måde. "Mere for mindre" så at sige. Og det er ganske uden, at der egentligt skeles til hvorvidt det kan dokumenteres, om den interne og praktiske virkning i Politiet rent faktisk har materialiseret sig. Og udadtil fremhæves Politiet af præcis den organisation, Moderniseringsstyrelsen, som er drivende for reformer og effektiviseringer blandt offentlige institutioner.

Målt ud fra Politiområdets implementering, forankring og nuværende anvendelse af PLP i den daglige ledelsesopgave, så syntes det dokumenteret i denne undersøgelses analyse (se punkt 5.2. og 5.3.), at afsmitningen har været meget begrænset. Afsmitningen har været så begrænset, at man kunne tale om egentlig windows-dressing. Der eksisterer som bekendt ikke et "windows-dressing-termometer" og vurderingen af, hvorvidt der rent faktisk har været afsmitning eller det alene er windows-dressing er således kvalitativ og subjektiv.

Politilederne i Politiområdet understøtter dog windows-dressing antagelsen idet kun 26 % mener, at niveauet for implementering og forankring er på 70 % og derved (se figur 16). Og samme gruppe mener med en stor overvægt, at PLP ikke har skabt større tydelighed i deres ledelsesopgave. Alligevel mener en betragtelig del (ca. 42 %) af Politiområdets ledere, at PLP har skabt forøget værdi i deres daglige ledelsesopgave. Der kan være flere forklaringer på denne pudsighed. Der består den mulighed, at PLP som en ny management-teori er fløjet ind i organisationen, har aflejet sig hos en del ledere og i deres opgavevaretagelse, og efterfølgende er på vej til at forlade organisationen igen jf. Røvik's virusteori⁴⁰. Men der er også den mulighed, at der ganske enkelt blot er tale om en slags Hawthorne-effekt⁴¹, hvorunder enhver proces, som sættes under et effektivitetsfokus, automatisk vil skabe uforklarlig forbedrende effektivisering. Dét, at man i Politiet i forbindelse med indførslen af PLP bruger tid og fokus på ledelsessituationen medfører en automatisk følelse af, at det skaber værdi. Netop denne sidste antagelse passer også meget godt med den kurositet, at lederne til trods for, at de føler værdi, ikke syntes, at PLP har medvirket til at tydeliggøre præcis de forhold, som er grundlæggende for hele modellen. Og på baggrund af disse perspektiver er det meget nærliggende, at kalde indførelsen af PLP for en fiasko.

³⁹ <http://hr.modst.dk/Service%20Menu/God%20arbejdsgiveradfaerd/Cases/Politiet%20-%20Ledelsesreform.aspx>

⁴⁰ Røvik K.A., Trender og Translasjoner. Oslo: Universitetsforlaget; 2007

⁴¹ The Economist; "The Hawthorne effect". 3/11-2008

Succes eller fiasko – eller begge dele – og til hvilken pris?

Det er svært at gøre overslag over hvor meget implementeringen af PLP har kostet – men det er næppe småpenge. Minimum 1.200 ledere har hver især været til 2 hele dagseminarer og skullet anvende tid lokalt på planlægnings-, kom godt i gang- og opfølgningsmøder. Hertil kommer hele udviklingsfasen, trykning af plakater og brochurer etc. Heroverfor står Politiets eksterne behov for politisk og folkelig legitimitet og det interne behov for en "løsning" efter en lederreform hvor 25% af lederne fjernes uden at det umiddelbart betød færre lederopgaver. Og hvad koster legitimitetsskabelse egentlig – og hvad havde prisen været, hvis ikke disse reformer havde bidraget til den generelle legitimitetsskabelse omkring Politiet. Det kan denne undersøgelse ikke besvare – da det ganske enkelt ikke har været en del af undersøgelsesfeltet. Men prisen kan meget vel i ovenstående perspektiver vise sig at være acceptabel – til trods for, at resultatet indeholdt både succes og fiasko.

Og netop denne iagttagelse af, at Politiets indførsel af PLP med stor sandsynlighed meget vel kan være både en succes og en fiasko – om end til en høj pris – er ganske sikkert denne undersøgelses lidt overraskende læring. En læring, som ikke var forudset i undersøgelsens grundlag og hypoteser, men som voksede ud som erkendelsesviden af dokumentanalyser, interviews og spørgeske- maundersøgelsen.

7. KONKLUSION

Problemformuleringen til denne undersøgelse lød således:

"Hvilke erfaringer kan uddrages af implementeringen og forankringen af Politiets Leadership Pipeline i Politiorrådet i 2013-2015?"

Problemformuleringen undersøgtes ud fra følgende underspørgsmål:

1. Hvad er Politiets Leadership Pipeline?
2. Hvorfor valgte Politiet at anvende Leadership Pipeline som ledelsesteoretisk baggrund for sit nye ledelsesgrundlag
3. Hvordan implementeredes og forankredes Politiets Leadership Pipeline i Politiorrådet?
4. Hvad er lederens erfaringer med implementering og forankring af Politiets Leadership Pipeline i Politiorrådet?
5. Hvilke faktorer kan identificeres som værende fremmende og hæmmende for forankringen af Politiets Leadership Pipeline i Politiorrådet

På baggrund af min undersøgelse og analyse kan jeg gøre følgende konklusioner:

PLP er en modificeret form af den OLP, og i tilpasningsprocessen har Politiet udskiftet en række af de mere udadvendte og generiske kompetencefelter ("være rollemodel" og "skabe ledelsesrum") med de mere indadvendte og eksekverende såsom ("eksekvering og resultat" og "udvikling"). Dette afspejler i høj grad den omverdensituation som Politiet for tiden befinder sig i, og tillige i høj grad den strategiske retning, som Politiets øverste strategiske ledelse ønsker. Dette bekræfter min hypotese nr. 1.

Politiet valgte at anvende OLP som ledelsesteoretisk grundlag efter en tilpasningsproces med bred deltagelse af ledere fra alle ledelsesniveauer og medarbejdere. Behovet for et egentligt ledelsesgrundlag havde sin oprindelse i Deloitte/Conmoto konsulentrapporten og var efter alt at dømme en direkte opfølgning på det legitimitetsbehov, som opstod efter Dansk Politis foreløbige lavpunkt starten af 2009 – et lavpunkt, der efterfulgte problemerne med gennemførelse af Politireform, politisvigtundersøgelse og et budgetunderskud på over 800 millioner kroner. I den kontekst identificeres et stærkt behov for øget legitimitet i form af politisk opbakning til økonomisk velvillighed, tillid og frihed, og folkelig opbakning gennem styrket tillid til Politiet og til dets evne til at lede sig selv og til at løse sine opgaver. Politiet valgte at indføre PLP på baggrund af OLP, som på den tid var den mest moderne og hypede ledelsesteori for offentlige virksomheder. Politiets valg heraf var et udtryk for institutionel isomorfisme via en blanding af den tvangsmæssige og den efterliggende isomorfisme – og efter al sandsynlighed primært med henblik på at opnå den ønskede øgede legitimitet.

Dette bekræfter min hypotese nr. 2.

Den nationale implementeringsproces var en slags teknisk succes, idet den skabte den fornødne kommunikation og uddannelse i relation til PLP. Implementerings- og forankringsprocessen i Politiorrådet har derimod – på trods af, at der selvfølgelig er gjort spredte og usystematisk tilfældige gode tiltag – overordnet set fejlet på alle 8 af Kotter's forandringsledelsestrin. Selve implementeringsprocessen initieredes nogenlunde fornuftigt, men efterfølgende er den så ufuldstændig, uigennemført og niveaumæssigt forskellig, at det ikke giver mening at tale om en egentlig forankringsproces i relation til anvendelse af PLP i den daglige ledelsesopgave.

Dette bekræfter i særdeles høj grad min hypotese nr. 3.

Lederne i Politiorrådet har til trods for den fejlslagne implementeringsproces både god viden om og et ønske om at forbedre deres anvendelse af PLP i deres daglige ledelsesopgave. Men det er samtidigt lederne erfaring netop nu, at praktisk talt ingen i dag i Politiorrådet bevidst anvender, taler om og iscenesætter PLP i deres daglige ledelsesopgave. Samtidigt er medarbejderne ganske uvidende om konceptet, dets udbredelse og indhold. Og de, som burde styre denne ledelsesmæssige supertanker – Politiorrådets øverste ledelse – er ganske fraværende i både interesse, kommunikation og opfølgning heraf. Øverste ledelse er langt mere optaget af organisationsforandringer og næste års ledelsesteori. "Supertankeren" i form af forankring af PLP i den daglige ledelsesopgave forbliver derfor et retningsløst og drivende skib, som næppe nogensinde kommer i den rigtige havn – med mindre tilfældighedens vinde blæser i den rigtige retning på det rigtige tidspunkt.

Dette bekræfter i særdeles høj grad min hypotese nr. 4.

Politiets kultur og lederkultur er med sit stærke fokus på faglighed, opbakning, manglende klynken og autoritetstro en solid grobund og fremmede faktor for, at man til trods for modstand og inert, alligevel får gennemført forankringen af PLP i den daglige ledelsesopgave stille og roligt hen ad vejen. Og især hvis det lykkedes at bearbejde de faktorer, som er hæmmende for denne forankring. Det er primært faktorer som tid, manglende fokus, målsætning og prioritering fra ØL, manglende opfattelse af hvad godt PLP skal bringe og endelig en helt generel forandringstræthed som følge af mange forandringer og fokusskift i de senere år. En revitalisering af PLP-projektet initieret med udgangspunkt, støtte, fokus og prioritering fra ØL og en samtidig ledelsesorganisatorisk forståelse af fælles ansvar for operationaliseringsopgaven, ville kunne være grundlaget for en "ny start" uden at der egentligt blev tale om en ny implementerings- og forankringsproces. I stedet skulle strategien være, at satse på en konsekvent og kontinuerlig indarbejdelse af PLP i alle fremtidige projekter og virksomhedsplaner. Således kunne projektet indirekte og ad langsomhedens vej genfødes uden en smertefuld og tung gentagelse af den oprindelige implementerings- og forankringsproces.

Dette bekræfter min hypotese nr. 5.

Samlet set er indførelsen af et nyt ledelsesgrundlag i form af Politiets Leadership Pipeline efter al sandsynlighed og kvalificeret vurdering både en succes og en fiasko.

I et udadvendt perspektiv er PLP succes. Denne vurdering er baseret på den sandsynliggjorte antagelse, at PLP blandt mange andre reformer, havde et væsentligt legitimitetsskabende formål. Politiet indførte et moderne ledelsesgrundlag og moderniserede og professionaliserede dermed sin ledelsesudøvelse gennem adoptionen af det ledelsesfænomen, som var det mest hypede og moderne i den offentlige sektor på det tidspunkt. Og Politiets øverste ledelse er selv tilfreds med resultatet ligesom offentlige institutioners ledestjerne, Moderniseringsstyrelsen, har vist sin tilfredshed ved at publicere en decideret case-beskrivelse af reformerne under overskriften "God arbejdsgiveradfærd" på sin hjemmeside. Tættere kommer man næppe på en legitimitetsmæssig blåstempling i et offentligt forum, og det giver legitimitetskredit på kontoen, og det var netop ét af de stærke behov hos Politiet.

I et indadvendt perspektiv er PLP indtil nu en fiasko. Politiet har som helhed implementeret konceptet, men på basis af erfaringerne fra lederne i Politiorrådet, så er det tydeligt, at det endnu ikke har fundet nævneværdig anvendelse, og at alt i meget høj grad er, som det plejer at være. Når der alligevel blandt Politiorrådets ledere føles værdi af PLP, så skyldes dette formentlig den såkaldte Hawthorne-effekt, hvorunder enhver proces, som sættes under et effektivitetsfokus, automatisk vil skabe uforklarlig forbedrende effektivisering. Politiets samlede tid og fokus på ledelsessituationen kan have medført, at lederne via denne fokus, nu føler øget værdi heraf til trods for, at de ikke syntes, at PLP har medvirket til at tydeliggøre præcis de ledelsessituationsforhold, som er grundlæggende for hele modellen.

8. PERSPEKTIVERING

Konklusionerne i denne undersøgelsesrapport er meget klare omkring erfaringerne med anvendelsen af PLP i den daglige ledelsesopgave i Politiorådet. Disse erfaringer er jf. undersøgelsens afgrænsning alene indhentet i Politiorådet, og dermed medtager undersøgelsen ikke et benchmarking-view på hvordan det er gået i Politikredsene med deres implementering af PLP. Men det har ikke kunnet undgås, at nogle respondenter og arkivalier har haft oplysninger herom. Og med den viden som baggrund, så er status måske knap så udviklet, som i Politiorådet. Der er, efter alt at dømme, i mange Politikredse en højere målopfyldelse i relation til indførelse og anvendelse af PLP end i Politiorådet, men en række af de hæmmende faktorer er helt identiske om end på et mindre dominant niveau. Det styrker koncern-optimismen og troen på, at PLP som koncept nok skal slå igennem og vinde indpas i koncernen som helhed over tid.

Man kan overveje, hvorfor vi øjensynligt ikke udviser så stor evne til at drive forandringsprojekter i Politiet. Vi har igennem de senere år haft masser af erfaringer hermed, og desværre er det ikke min opfattelse, at PLP-projektets resultater og konklusionerne fra Politiorådet er en enig svale. Vi mister meget ofte fokus undervejs, skynder os videre til en nyt projekt og behandler implementerings- og forankringsprocesser med en gammeldags overbevisning af, at når man ved mailudsendelse har trykket på "SEND-knappen", så er processen tilendebragt og forandringen gennemført. Politiets forandringsledelsesevne er ofte meget teknokratisk i sin egenart. Vi gennemfører grundigt planlagte og koordinerede projekter med fokus og engagement. Men vi taber alt for hurtigt fokus i forventningen om, at målet er nået, og skrider straks videre til et nyt forandringsprojekt. Og vi har ganske svært ved at håndtere og behandle de institutionelle logikker og at arbejde med kulturen på en struktureret måde. Og netop Politiets kultur skaber ofte forandringsmæssig inertie ved det, at vi er så vant til, at det nok går væk, og at det nok alligevel hverken har konsekvens eller betydning, hvis vi i det stille laver lidt civil ulydighed.

Ledelse af forandringer er ikke nemt. Alene antallet af forandringsledelsesteorier og -modeller fortæller en historie om, hvor svært det er, og hvor mange institutioner – offentlige som private – der kæmper med dette. Til trods herfor kunne man syntes, at Politiet burde tage ved lære af de gennemførte forandringsprojekter. Statusmålingerne på PLP-projektet er måske også et signal om vilje hertil. Alligevel lykkes det ikke rigtigt, for vores kultur spiller imod. Det er ikke traditionelt vores stærke side at evaluere og identificere det, som gik galt, men i højere grad fokuserer vi på, at vi dog er nået et stykke af vejen, og at det nok skal gå.

Læring i relation til forandringsledelse består både af, at analysere hvad der virkede godt, og af, at analysere hvor vi begik fejl. Og fokus skal så være på, at reproducere det som gik godt, og undgå at gentage de samme fejltagelser igen og igen. Altså et klassisk Kotter'sk perspektiv, og det er vel også derfor, at netop denne forandringsledelsesteoretiske model – på trods af sin simplicitet – er så anvendt og anvendelig på tværs af grænser og kulturer.

Denne undersøgelsesrapport startede med fokus på en ledelsesgrundlagsreform med et klassisk Kotter-perspektiv. Og som sådan gennemførte den også sit forehavende og bekræftede de hypoteser, som jeg havde forlods.

Men som undersøgelsen udviklede sig viste der sig den interessante læring, at meget tydede på, at selve legitimitetsskabelsen havde et langt stærkere fokus og således måske endda var et af de bærende elementer i hele reformen. Dette havde jeg hverken forudset, og derfor heller ikke planlagt særskilt undersøgelse og empiriindhentning herom. Alligevel blev det tydeligere og tydeligere for mig jo længere jeg kom med dokumentanalyse, interviews og resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen. Og derfor blev en vægtig del af min læring i selve undersøgelsen også mere af ny-institutionel teoretisk karakter frem for ren forandringsledelsesteori.

Fortællingen om legitimitetsskabelse gennem reformer – og i dette tilfælde en ledelsesgrundlagsreform – er selvfølgelig alene en fortælling om Politiet i den konkrete kontekst. Men denne fortælling stiller to interessante spørgsmål.

For det første spørgsmålet om dette også gælder mere generelt end blot Politiet som organisation og i den konkrete situation.

For det andet spørgsmålet om vores institutionelle reformprogrammer blot er designet som simuleret forbedring, for at opnå eksempelvis indre og ydre legitimitet med håbet om en materialiserende afsmitning, eller er de ærligt mente reformprogrammer, som blot har flere perspektiver.

Disse spørgsmål er ikke omfattet af det empiriske grundlag for min undersøgelsesrapport, og som sådan vil svarene herpå være ikke empirisk begrundede vurderinger.

Alligevel tænker jeg, at Politiet næppe er alene om at gennemføre isomorfisk inspirerede reformer, som på overfladen har ét formål, men som måske mere grundlæggende har et andet formål i form af legitimitetsskabelse.

I hvert fald har jeg kunnet iagttage den tendens, at organisationer i krise meget ofte gennemfører reformprogrammer, at disse reformprogrammer meget ofte er baseret på den mest moderne og hypede managementteori, og at man meget sjældent efterfølgende hører om egentlige undersøgelser af, hvorvidt det så rent praktisk virkede. Og samtidigt er det meget svært at demontere den ledelsesopbyggede narrative fortælling om, at netop denne reform med netop denne managementteori er den helt rigtige medicin for en bestemt institution i en bestemt konkret situation.

Men med et ægte politikulturelt og politiinstitutionelt perspektiv, så er det jo heller ikke så vigtigt, for det går jo snart over igen, og så skal "vi" til noget helt andet og meget vigtigere.

9. EGEN LEDELSESMÆSSIG UDVIKLING

Jeg startede min MPG i efteråret 2012 uden at være særligt specifikt fokuseret på nogle få eller specificerede udviklingspunkter. Jeg søgte en bred kompetenceudviklende uddannelse indenfor det ledelsesfaglige felt. Jeg havde haft personaleledelsesansvar i forskellige sammenhænge siden 1999, og førend dette var jeg involveret i flere år som faglig nøgleperson og havde her et fagligt ledelsesansvar. Jeg har i Politiet haft personaleledelsesansvar i små grupper fra ca. 10 medarbejdere og til en større afdeling med 185 medarbejdere incl. 15 mellemledere, og herunder i næsten alle ledelsesjob haft ansvaret for forandringer i form af udviklings- eller "turn-around"-projekter.

Uddannelsesmæssigt har jeg gennemgået hele den uddannelsesmæssige palette, som Politiet tilbyder – Forberedende Lederkursus i 2001, Lederkursus 2001-2007 og Overordnet Lederuddannelse 2007-2008, samt international lederuddannelse ved FBI i både 2005 og 2012.

Mit overordnede mål med min MPG var, at få udviklet mine personlige kompetencer omkring strategi, styring, forandring, kommunikation og HRM, og mine ledelsesfaglige kompetencer gennem operationalisering af de teoretiske tillærte kompetencer.

Det var min plan, at færdiggøre MPG'en i løbet af ca. 3 år, og nu 3 1/2 år efter er jeg ved afslutningen af studiet, men meget ændrede sig undervejs i forhold til mine forventninger.

Det gik det meget hurtigt op for mig, at min arbejdsgiver ikke interesserede sig for hvilke fag jeg valgte, hvordan det gik og om jeg kunne skabe værdi for organisationen. Det overraskede mig. Men det betød også, at jeg kunne vælge faglige moduler helt frit efter mine egne interesser og ønsker, og dermed gøre uddannelsen til min og ikke min arbejdsgivers. Den frihed gjorde har jeg gladeligt udnyttet.

En anden ting der ændrede sig var, at den ledelsesposition jeg indtil da varetog, blev nedlagt i efteråret 2013, og jeg skiftede job til en udstationeringsstilling i Europol, Holland som Rigspolitiets Strategiske rådgiver på internationalt politisamarbejde. Det var en stilling uden ledelsesindhold, og det gav mig nogle udfordringer ved det, at ikke havde noget aktuelt ledelsesrum at tage udgangspunkt i, når jeg gjorde refleksioner fra undervisning, og når jeg skrev opgaver. I starten var det ikke så stor en udfordring, men jo længere tid der gik, jo mere tilbageskuende blev mit erfaringsgrundlag, og desto mindre kunne jeg rent faktisk operationalisere min udvikling i det daglige.

Jeg syntes, at jeg har taget megen læring med fra de forskellige moduler i min uddannelse;

- "Strategisk forandringsledelse", "Offentlig styring", "Ledelse af reform og forandring", "Kommunikation og ledelse", "Organisationsanalyse for offentlige ledere" og "Strategisk HRM" var hver især moduler, hvor jeg med reference til mit daglige ledelsesvirke tog en række ledelsesmæssige udfordringer under analytisk og reflektorisk lup. Og her gjorde jeg den erfaring, at jeg havde ageret på en ubevidst kompetent måde – med et klart rum for forbedring.
- "Political Communication (Hertie)" og "Rhetoric for leaders" gav mig en række retoriske og kommunikative kompetencer på mit nye arbejdssprog, engelsk, og det var vigtigt for min nye hverdag som strategisk rådgiver, hvor jeg brugte størstedelen af min arbejdstid i mødefora i Haag (Europol) og i Bruxelles (EU), og ofte med indlæg på vegne af Danmark.

Nu er det så foråret 2016, og jeg skriver masterprojekt, men samtidig har mit arbejdsliv endnu en gang taget en drejning, som jeg ikke kunne have forudset ved starten af min MPG.

Mit arbejdsliv ændrede sig for mig da jeg i efteråret 2015 på baggrund af de erfaringer, jeg har haft med min arbejdsgiver i Politiet de seneste 4-5 år, besluttede, at tiden er inde til vi skal skilles. Politiet har igennem denne periode – set fra mit perspektiv – kontinuerligt vist, at de ikke er inter-

esserede i at forfremme mig til det niveau, som jeg ønsker mig, og at vi dermed har en ganske forskellig opfattelse af mit lederpotentiale. I starten kæmpede jeg imod det, og min start på MPG'en var også et udtryk herfor. Nu er jeg så nået til det punkt, hvor jeg har indstillet kampen og anerkendt, at Politiet som organisation selvfølgelig skal have de ledere med den profil, som de ønsker, og at jeg ikke tilhører den gruppe, som i fremtiden vil blive forfremmet. Og da jeg allerede har været i afdelingerne inden for mit kompetence- og interessefelt, så tænker jeg, at tiden er inde til at skilles således, at jeg kan bruge den resterende del af mit arbejdsliv på noget andet.

Den erkendelse betød også, at jeg besluttede at prioritere mit masterprojekt uden, at det skulle have konkurrence fra et fuldtidsjob i enten Holland eller Danmark. Jeg har derfor taget orlov for at hellige mig masterprojektet 100 %. At kunne hellige sig den fornødne tid og fokus til et stort projekt giver også bedre rum for den læring, som skabes undervejs via arbejdet på projektet. Jeg har gennem min erhvervskarriere og på mine uddannelser tidligere udarbejdet store projekter, og selve arbejdsmetoden er hverken ny eller udfordrende. Udfordringen og min egen udvikling ligger derimod i den læring, der er med at skabe tværfagligheden i projektet, og dette er ganske anderledes end i de mindre modulers opgaver.

Og hvad betyder den færdige MPG så i konteksten med mit nye arbejdsliv? Først og fremmest har jeg jo designet MPG'en præcis efter mine ønsker og behov, og det er nu betydningsfuldt i forhold til, at den nu skal bruges som fundament for et fremtidig karriere udenfor Politiet. Og der vil det primært være mine personlige ledelsesmæssige kompetencer og erfaringer, som bliver afgørende for om det lykkes eller ej. Med den sammensætning af MPG'en jeg har valgt, så har jeg både bygget kompetencer på mine stærke områder, men også der hvor jeg havde mine personlige udfordringer, og hermed mener jeg, at jeg er bedst muligt rustet til fremtiden.

Jeg forlader min studieafsluttende evaluering vedr. min kompetenceudvikling på min egen fornemmelse og herunder på 2 forhold – ét er det objektive forhold, at jeg faktisk har fået rigtig gode karakterer undervejs, og det andet er, at jeg selv føler mig langt mere vidende, analytisk og refleksionsstærk. Det mener jeg er bevis for, at jeg rent faktisk har skabt værdi ud af det studiearbejde, som jeg har erlagt siden efteråret 2012, og som afsluttes med dette masterprojekt.

10. LITTERATURLISTE

Følgende litteratur har været anvendt som baggrund for eller direkte i udarbejdelsen af denne undersøgelsesrapport:

Bøger/Rapporter

- Andersen, Ib. Den skinbarlige virkelighed. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur; 2006
- Degnegaard, Rex. Strategic Change Management. Change Management Challenges in the Danish Police Reform (Ph.D). CBS; 2010
- Rienecker L., Jørgensen P. & Skov S. Specielt om specialer. Forlaget Samfundslitteratur; 2011
- Røvik K.A., Trender og Translasjoner. Oslo: Universitetsforlaget; 2007
- Dahl, Kristian & Molly-Søholm, Thorkil "Leadership Pipeline i den offentlige sektor" Dansk Psykologisk Forlag, 2013.
- Ankersborg, Vibeke, "Specialeprocessen", Forlaget Samfundslitteratur, 2011.
- Jørgensen, Torben Beck. "På sporet af en offentlig identitet", Aarhus Universitetsforlag, 2007
- Kristensen, Ander Raastrup, Pedersen, Michael, Strategisk selvledelse – Ledelse mellem frihed og forretning, Gyldendal Business, 2013
- Lerborg, Leon, "Styringsparadigmer i den offentlige sektor", Jurist- og økonomforbundets forlag, 2011
- Charan, R, Drotter, S, Noel, J (2001). *The Leadership Pipeline: How to build the leadershippowered company*. Published by Jossey-Bass, San Francisco.
- Grøn, C., Hansen, H.F. & Kristiansen, M.B. (2014). Offentlig styring. Forandringer i krisetider. Hans Reitzels Forlag.

Artikler (hardcopy og Internet)

- DiMaggio & Powell. The Iron Cage Rvisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, Vol 48; 1983
- Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012). Defining the Interinstitutional System. In *The Institutional Logics Perspective – a New approach to Culture, Structure and Process* (Thornton, Ocasio & Lounsbury (red.), Oxford University Press.
- Martinsen, B & Norlyk, A. Fænomenologi som forskningsmetode. Sygeplejersken 2008 (13)
- Martinsen, B & Norlyk A. Tre kvalitative forskningstilgange. Sygeplejersken 2011 (12)
- Huy, Quy Nguyen, Mintzberg, Henry, "The rhythm of change" MITSloan, management review, sommer 2003.
- Elmholt, Claus, 'Leadership Pipeline – Forbigående ledelsesmodel eller solid viden?', Akademisk kvarter, vol. 6, 2013.
- Dahl, Kristian og Nielsen, Agger, "Outbreak: Leadership Pipeline på rejse i den offentlige sektor", paper til præsentation på Dansk Selskab for Statskundskabs årsmøde, 23-24. oktober 2014.
- Kotter, John P. Leading Change – why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 2007.
- Lewin, Kurt. Frontiers i Group Dynamics. Sage. 1947
- Suchman, Mark C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, Academy of Management Review, Vol. 20, No.3
- Meyer, J.W. & B Rowan (1977): Institutionalized organisations; Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2.
- Børsen; "Rigspolitichefen satser på innovation", 18/11-2011
- The Economist; "The Hawthorne effect". 3/11-2008
Link: <http://www.economist.com/node/12510632>

- www.wikipedia.dk
 Om induktion: <https://da.wikipedia.org/wiki/Induktion>
 Om deduktion: <https://da.wikipedia.org/wiki/Deduktion>
 Om Kotter: https://da.wikipedia.org/wiki/John_Kotter
- www.denstoredanske.dk
- <http://www.statistikbanken.dk/STRAF20>
- Undervisningsmateriale i Offentlig Leadership Pipeline ved Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm
 Link: http://dpf.dk/sites/default/files/Kristian_Dahl_og_Thorkil_Molly-Soeholm.pdf
- www.pwc.dk/da/arrangementer/assets/web-strategic-hr-susanne-lisa-madsen-rigspolitiet.pdf
 (Leadership Pipeline for Politiet)
- www.retsinformation.dk
- Visionsudvalget, "Fremtidens Politi", maj 2005
 Link: www.statensnet.dk/pligtarkiv/fremvis.pl?vaerkid=45294&repid=0&iarkiv=1
- Deloitte & Conmoto, "Stykelse af ledelsen og rammer for ledelse", september 2009
 Link: http://jm.schultzboghandel.dk/upload/microsites/jm/ebooks/andre_publ/rapport%20om%20styrelse%20af%20ledelsen%20og%20rammebetingelse%20for%20ledelse.pdf
- Steen Rassing, "Rick Maurers forandringscyklus" (PowerPoint på basis af Rick Maurer bog, Beyond the Wall of Resistance, Bard Press)
 Link: www.cesu.au.dk/fileadmin/www.medu.au.../handouts_maurer_PKL_01.ppt

Politiet:

- Notat ved Jens Henrik Højbjerg og Ole Hasselgaard: Politiets og Anklagemyndighedens ledelsesgrundlag, udateret
- Politiets Ledelsesgrundlag (brochure). Rigspolitiet, marts 2014.
- Indikatorer på ledelsesadfærd (brochure). Rigspolitiet, marts 2014.
- Medarbejdergrundlag MUS (brochure). Rigspolitiet, marts 2014.
- Statusmåling – Implementering af ledelsesgrundlaget i Politi og Anklagemyndighed. Koncern-HR, marts 2015 (udateret).
- Statusmåling – Lokale initiativer i forbindelse med implementering af ledelsesgrundlaget. Politiområdet, marts 2015 (udateret).
- Powerpoint præsentation vedr. Statusmåling – Lokale initiativer i forbindelse med implementering af ledelsesgrundlaget. Politiområdet, marts 2015 (udateret).
- Powerpoint præsentation vedr. "Politiområdet. Én helhed – Én ledelse". Lederseminar Sørup Herregård 3. og 4. juni 2014. Politiområdet, juni 2014.
- Tegnet frise (referat) vedr. "Politiområdet. Én helhed – Én ledelse". Lederseminar Sørup Herregård 3. og 4. juni 2014. Politiområdet, juni 2014.

11. FIGURLISTE

Figur 1: Undersøgelsens samlede empiri – egen grafisk fremstilling	8
Figur 2: Undersøgelsens samlede kronologi – egen grafisk fremstilling.....	9
Figur 3: Otte kompetencefelter – frit efter Dahl og Mølly-Søholm	11
Figur 4: Beskrivelse af de otte kompetencefelter – efter Dahl & Molly-Søholm.....	12
Figur 5: Isomorfismetyper og deres beskrivelse	13
Figur 6: Kotter's 8 trin – og processens indhold	14
Figur 7: John P. Kotter's 8 trins model for forandringsledelse	14
Figur 8: Deltagere på workshops om professionel ledelse – egen grafisk fremstilling.....	18
Figur 9: Politiets Leadership Pipelines 7 kompetencefelter.....	19
Figur 10: Sammenligning af kompetencefelter.....	19
Figur 11: Overordnet plan for implementering og forankring af PLP	21
Figur 12: Lokal proces (Politikredsmodel) til implementering og forankring af PLP	22
Figur 13: Uddrag af frise fra Politiorådets lederseminar på Sørup Herregård den 3. juni 2014....	23
Figur 14: Politiorådets performance i et Kotter'sk perspektiv	28
Figur 15: Besvarelser (blå) og ikke-besvarelser (røde) i spørgeskemaundersøgelsen.....	29
Figur 16: Svarprocenter vedr. status på implementering og forankring af PLP.....	30
Figur 17: Større tydelighed via PLP – JA, NEJ og VED IKKE besvarelser i procent	32
Figur 18: Værdi i ledelsesopgave – JA, NEJ og VED IKKE besvarelser i procent.....	32
Figur 19: Rigspolitiets overordnede organisering.....	56
Figur 20: Politiorådets overordnede organisering.....	57

12. BILAG

Følgende bilag er medtaget i rapporten til yderligere at underbygge selve rapportens indhold og konklusioner.

Bilag 1
Respondentliste

Bilag 2
Interviewguides

Bilag 3
Spørgeskemaundersøgelse

Bilag 4
Baggrund om Dansk Politi, Politiområdet, Kultur og Lederreform

12.1. BILAG 1 – RESPONDENTLISTE

NATIONALE RESPONDENTER

- Chef i Koncern-HR Anne Erlandsen
- Specialkonsulent Anette Drewsen, Koncern-HR

POLITIOMRÅDETS RESPONDENTER

- Politiområdets HR-udviklingskonsulent Dorte Sahner
- Chefpolitiinspektør Lene Sørensen, EFT
- Politiinspektør Jørn Kjær, NFC
- Politiinspektør Richard La Cour, NUC
- Vicepolitiinspektør John Hermansen, NKC
- Vicepolitiinspektør Henrik Emil Hørup, NEC
- Servicechef Lene Kjær, Logistik og Servicestaben
- Politikommissær Flemming Kjærside, NC3
- Politikommissær Niels Bak, NUC
- Tillidsmand Klaus Byrialsen, Politiområdet

POLITIOMRÅDETS RESPONDENTER PÅ SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

- Udsendt til alle ledere (70 i alt) i Politiområdet – svarprocent 75,71 %

12.2. BILAG 2 – INTERVIEWGUIDES

Interviewguides – spørgsmål tematiseret efter hvilke undersøgelser de bidrager til.

Introduktion til den interviewede

Tak for at du vil stille dig til rådighed for et interview i relation til mit masterprojekt, som er afslutningen af min masteruddannelse i Public Governance på CBS.

Min hovedopgave handler om politiets nye ledelsesgrundlag og Politiets Leadership Pipeline som blev implementeret i forbindelse med lederreformen i 2013.

Min problemformulering lyder således:

"Hvilke erfaringer kan udledes af implementeringen og forankringen af Politiets Leadership Pipeline i Politimrådet i 2013-2015?"

Det jeg undersøger er altså; Hvad er Politiets Leadership Pipeline, hvor kom det fra, hvordan implementeredes det og hvordan går det med forankringen i den daglige ledelsesopgave.

INTERVIEWGUIDEN TIL NATIONALE RESPONDENTER

1. **TEMA – LEADERSHIP PIPELINE I POLITIET OG STYRINGSREGIME (FÆNOMENOLOGI)**

- Hvad forstår du ved Leadership Pipeline?
- Hvorfor tror du, at valgte Politiet at bruge Leadership Pipeline til sit nye ledelsesgrundlag?
- Hvad er i dine øjne fordelene for Politiet ved at anvende Leadership Pipeline?
- Ser du nogen problemer/udfordringer i relation til at anvende Leadership Pipeline i Politiet?
- Hvordan mener du, at de 7 kompetencefelter i Politiets Leadership Pipeline blev valgt?
- 3 kompetencefelter fra den originale teori er blevet fravalgt ("Være rollemodel", "Skabe ledelsesrum" og "Procesledelse") – hvad tænker du om det?
- 3 nye kompetencefelter er blevet tilvalgt ("Eksekvering og resultat", "Helhedsforståelse" og "Udvikling") – hvad tænker du om det?
- Er de fravalgte og de nyvalgte kompetencefelter efter din opfattelse udtryk for noget specifikt eller for en specifik retning?
- Hvordan vil du karakterisere måden vi ledelsesmæssigt styrer Dansk Politi på – gerne eksempler?
- Er styringsmåden anderledes nu end tidligere – og i givet fald hvordan?

2. **TEMA – IMPLEMENTERING AF LEADERSHIP PIPELINE I POLITIET (FÆNOMENOLOGI OG HERMENEUTIK)**

- Hvordan var det planen at implementere Leadership Pipeline i Politiet?
- Hvilke støttetiltag var der planlagt på nationalt niveau for at sikre, at implementeringen af Politiets Leadership Pipeline også rent faktisk blev forankret i den daglige ledelsesopgave på alle niveauer?
- Hvordan vil du beskrive udførelsen af den plan – dvs. hvordan gik implementeringen og forankringen?
- Hvordan er det din opfattelse, at status på implementering og særligt forankringen er i dag?

3. **TEMA – FORHOLD SOM HÆMMER OG FREMMER FORANKRINGEN AF POLITIETS LEADERSHIP PIPELINE I DEN DAGLIGE LEDELSESOPGAVE I DANSK POLITI**

- Er der efter din opfattelse forhold som er med til yderligere at fremme forankringen af Politiets Leadership Pipeline i ledelsesopgaven i Dansk Politi?
- Er der efter din opfattelse forhold som er med til at hæmme forankringen af Politiets Leadership Pipeline i ledelsesopgaven i Dansk Politi?

4. **TEMA – I ØVRIGT**

- Er der ting omkring Politiets Leadership Pipeline som jeg burde have spurgt til og som du finder er vigtige for min problemstilling og undersøgelse?

INTERVIEWGUIDEN TIL POLITIOMRÅDETS RESPONDENTER

1. **TEMA – LEADERSHIP PIPELINE I POLITIET OG STYRINGSREGIME (FÆNOMENOLOGI)**

- Hvad forstår du ved Leadership Pipeline?
- Hvorfor tror du, at valgte Politiet at bruge Leadership Pipeline til sit nye ledelsesgrundlag?
- Hvad er i dine øjne fordelene for Politiet ved at anvende Leadership Pipeline?
- Ser du nogen problemer/udfordringer i relation til at anvende Leadership Pipeline i Politiet?
- Hvordan mener du, at de 7 kompetencefelter i Politiets Leadership Pipeline blev valgt?
- 3 kompetencefelter fra den originale teori er blevet fravalgt ("Være rollemodel", "Skabe ledelsesrum" og "Procesledelse") – hvad tænker du om det?
- 3 nye kompetencefelter er blevet tilvalgt ("Eksekvering og resultat", "Helhedsforståelse" og "Udvikling") – hvad tænker du om det?
- Er de fravalgte og de nyvalgte kompetencefelter efter din opfattelse udtryk for noget specifikt eller for en specifik retning?
- Hvordan vil du karakterisere måden vi ledelsesmæssigt styrer Dansk Politi på – gerne eksempler?
- Er styringsmåden anderledes nu end tidligere – og i givet fald hvordan?

2. **TEMA – IMPLEMENTERING AF LEADERSHIP PIPELINE I POLITIET (FÆNOMENOLOGI OG HERMENEUTIK)**

- Hvordan var det planen at implementere Leadership Pipeline i Politiområdet?
- Hvilke støttetiltag var der planlagt i Politiområdet for at sikre, at implementeringen af Politiets Leadership Pipeline også rent faktisk blev forankret i den daglige ledelsesopgave på alle niveauer?
- Hvordan vil du beskrive udførelsen af den plan – dvs. hvordan gik implementeringen og forankringen?
- Hvilke erfaringer har du med anvendelsen af Politiets Leadership Pipeline i Politiområdet?
- Har du oplevet positive forhold ved anvendelsen af Politiets Leadership Pipeline i din ledergerning – og gerne eksempler?
- Har du oplevet problematiske/udfordrende forhold ved anvendelsen af Politiets Leadership Pipeline i din ledergerning – og gerne eksempler?
- Hvordan er det din opfattelse, at status på implementering og særligt forankringen er i dag?

3. **TEMA – FORHOLD SOM HÆMMER OG FREMMER FORANKRINGEN AF POLITIETS LEADERSHIP PIPELINE I DEN DAGLIGE LEDELSESOPGAVE I DANSK POLITI**

- Er der efter din opfattelse forhold som er med til yderligere at fremme forankringen af Politiets Leadership Pipeline i ledelsesopgaven i Dansk Politi og Politiområdet?
- Er der efter din opfattelse forhold som er med til at hæmme forankringen af Politiets Leadership Pipeline i ledelsesopgaven i Dansk Politi og Politiområdet?

4. **TEMA – I ØVRIGT**

- Er der ting omkring Politiets Leadership Pipeline som jeg burde have spurgt til og som du finder er vigtige for min problemstilling og undersøgelse?

12.3. BILAG 3 – SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Nedenfor gengives spørgeskemaundersøgelsen udsendt til alle ledere i Politiorådet.

Instruktionen gengives på denne side mens spørgsmålene gengives på næste side.

De under lille a. nævnte forklaringer på svarmuligheder er medtaget i denne rapport af forståelsesmæssige årsager, da den elektroniske version af spørgeskemaundersøgelsen ikke lod sig afbilde i rapporten.

SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE VEDR. POLITIETS LEADERSHIP PIPELINE

På forhånd tak for at du gennem besvarelse af dette spørgeskema vil hjælpe mig med mit afsluttende masterprojekt på min masteruddannelse i Public Governance på CBS.

Min hovedopgave handler om politiets nye ledelsesgrundlag og Politiets Leadership Pipeline, som blev implementeret efter lederreformen i 2013.

Min undersøgelse forsøger at give svar på hvor langt vi er kommet med implementeringen og forankringen af Politiets Leadership Pipeline i vores daglige ledelsesopgave, hvilke erfaringer vi har med anvendelsen af Politiets Leadership Pipeline og den ledelsesmæssige styringsmåde af Politiorådet.

Jeg ville meget gerne have dig til at besvare 16 spørgsmål i spørgeskemaet online, det tager max. 10 minutter at udfylde.

Din besvarelse vil være 100% anonym i min hovedopgave - så jeg beder dig være helt ærlig.

På forhånd mange tak for hjælpen.

Hans Henrik Jensen

SPØRGSMÅL TIL POLITIOMRÅDETS RESPONDENTER (SPØRGESKEMA)

1. Hvad forstår du ved Leadership Pipeline?
 - a. Svarmulighed: Tekstboks med plads til at skrive ubegrænset og ustruktureret svartekst.
2. I hvor høj grad synes du Politiets Leadership Pipeline er implementeret og forankret i den daglige ledelsesopgave i Politiområdet?
 - a. Svarmulighed: Afkrydsningsrubrikker 0%-100% i 10% intervaller
 - 0% svarer til "Alt er som det plejer at være førend indførelsen af Leadership Pipeline"
 - 10%
 - 20%
 - 30%
 - 40%
 - 50% svarer til " Vi er i gang og jeg anvender Politiets Leadership Pipeline en gang imellem i min ledelsesopgave"
 - 60%
 - 70%
 - 80%
 - 90%
 - 100% svarer til "Jeg anvender Leadership Pipeline i min daglige ledelsesopgave"
3. Føler du dig tilstrækkeligt klædt på til at kunne anvende Politiets Leadership Pipeline i din ledelsesopgave?
 - a. Svarmulighed: Afkrydsningsrubrikker "JA", "NEJ" eller "VED IKKE"
4. Bruger I jævnligt tid til at tale om ledelse og om Politiets Leadership Pipeline i din ledergruppe?
 - a. Svarmulighed: Afkrydsningsrubrikker "JA", "NEJ" eller "VED IKKE"
5. Synes du din lederrolle er blevet tydeligere efter Politiområdet indførte Politiets Leadership Pipeline?
 - a. Svarmulighed: Afkrydsningsrubrikker "JA", "NEJ" eller "VED IKKE"
6. Synes du dit ansvar som leder er blevet tydeligere efter Politiområdet indførte Politiets Leadership Pipeline?
 - a. Svarmulighed: Afkrydsningsrubrikker "JA", "NEJ" eller "VED IKKE"
7. Syntes du dine opgaver, som leder er blevet tydeligere efter Politiområdet indførte Politiets Leadership Pipeline?
 - a. Svarmulighed: Afkrydsningsrubrikker "JA", "NEJ" eller "VED IKKE"
8. Syntes du kravene til dig, som leder er blevet tydeligere efter Politiområdet indførte Politiets Leadership Pipeline?
 - a. Svarmulighed: Afkrydsningsrubrikker "JA", "NEJ" eller "VED IKKE"
9. Synes du forventningerne til dig, som leder er blevet tydeligere efter Politiområdet indførte Politiets Leadership Pipeline?
 - a. Svarmulighed: Afkrydsningsrubrikker "JA", "NEJ" eller "VED IKKE"
10. Synes du, at Politiets Leadership Pipeline giver dig værdi i din ledelsesopgave?
 - a. Svarmulighed: Afkrydsningsrubrikker "JA", "NEJ" eller "VED IKKE"

11. Har du positive eller negative erfaringer med Politiets Leadership Pipeline i Politiorrådet - så kan de skrives her. Ellers spring spørgsmålet over?
- a. Svarmulighed: Tekstboks med plads til at skrive ubegrænset og ustruktureret svar tekst.
12. Nævn 3 ting, som du mener, er vigtigst for at du får forbedret din mulighed for, at anvende Politiets Leadership Pipeline i ledelsesopgaven i Politiorrådet?
- a. Svarmulighed: Tekstboks med plads til at skrive ubegrænset og ustruktureret svar tekst.
13. Nævn 3 ting, som du mener, er mest hæmmende for at du kan anvende Politiets Leadership Pipeline i ledelsesopgaven i Politiorrådet?
- a. Svarmulighed: Tekstboks med plads til at skrive ubegrænset og ustruktureret svar tekst.
14. Hvilke 5 ord synes du bedst beskriver den måde, vi ledelsesmæssigt styrer på i Politiorrådet?
- a. Svarmulighed: Afkrydsningsrubrikker hvoraf der skal vælges 5:
- Viden
 - Teamorientering
 - Standarder
 - Anerkendelse
 - Struktur
 - Faglighed
 - Tilsyn
 - Regler
 - Kontrakter
 - Top-down
 - Kultur
 - Planer
 - Inddragelse
 - Benchmarking
 - Kompetenceudvikling
 - Resultatskabelse
 - Afbureaukratisering
 - Selvledelse
 - Motivation
 - Personaleledelse
 - Best practise
 - Måling af resultater
 - Decentralisering
 - Relationer/netværk
15. Har den ledelsesmæssige styringsmåde ændret sig - og i givet fald hvordan? (Giv meget gerne eksempler)
- a. Svarmulighed: Tekstboks med plads til at skrive ubegrænset og ustruktureret svar tekst.
16. Kommentarer til emnet eller spørgeskemaundersøgelsen?
- a. Svarmulighed: Tekstboks med plads til at skrive ubegrænset og ustruktureret svar tekst.

12.4. BILAG 4 – BAGGRUND OM DANSK POLITI, POLITIOMRÅDET, KULTUR & LEDERREFORM

I dette afsnit vil jeg kort og deskriptivt gennemgå Dansk Poli ti og Politiområdets organisering og overordnede kerneopgave, redegøre for nogle overordnede kultur- og lederkulturtræk i Dansk Poli ti samt beskrive formålet med og gennemførelsen af lederreformen i Politiet i 2013. Alt sammen for at skabe en relevant forståelsesviden om Politiet, Politiområdet, kulturen og lederreformen.

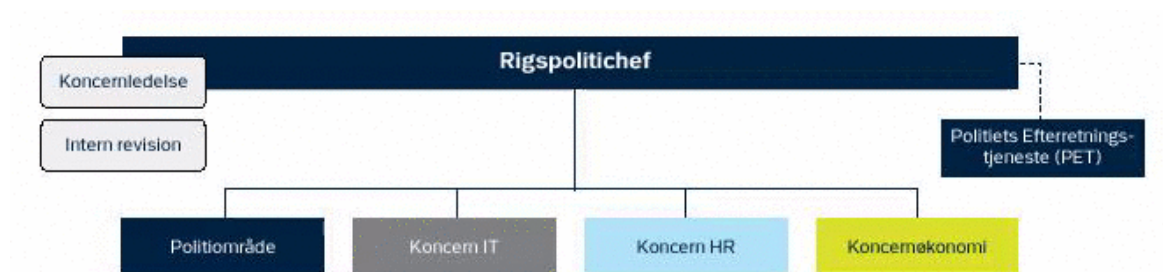
Dansk Poli ti og Politiområdet

Dansk Poli ti er en statslig myndighed under Justitsministeriet med Justitsministeren som øverste chef. Politiet har ansvaret i Danmark, på Færøerne og i Grønland for at sikre tryghed, sikkerhed, fred og orden og retsforfølge forbrydelser.

Politiet og den lokale anklagemyndighed, som er en del af Politiet, har tilsammen ca. 15.000 ansatte – herunder ca. 11.000 politiuddannede, mens resten er civil ansatte jurister, administrativt personale, akademikere, håndværkere, kommunikationsfolk og en lang række andre faggrupper. Politiet finansieres direkte via finansloven og har et samlet budget på ca. 9 milliarder kroner om året. Økonomien og særlige indsatsområder fastlægges normalt via 3-4 årige politiforlig, og både Rigspolitiet og politikredsene har decentrale budgetter, som administreres inden for de rammer, som Rigspolitiet sætter.

Rigspolitiet er Politiets centrale styrelse og er således øverste myndighed for Politiet. Det er Rigspolitiets opgave at sætte retningen for Politiet gennem udsendte strategier og gennem understøttelse og koordinering af Politiets arbejde.

Rigspolitichefen er Politiets øverste leder og hans Rigspoliti er organiseret i fire hovedområder – Politiområdet, Koncern-IT, Koncern-HR og Koncernstyring. Hertil kommer, at Politiets Efterretnings-tjeneste (PET) også har et administrativt referenceforhold til Rigspolitiet.

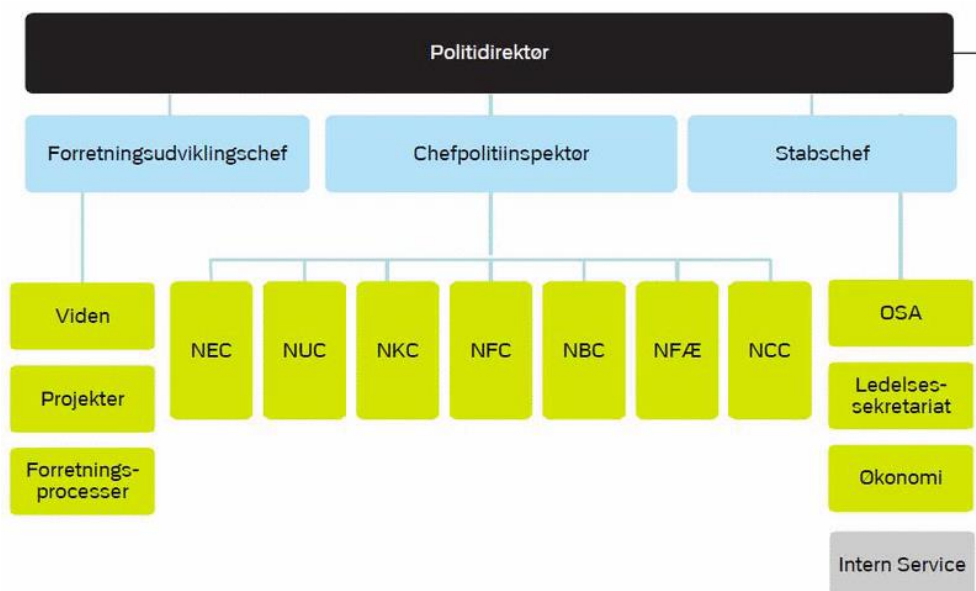


Figur 19: Rigspolitiets overordnede organisering⁴²

Rigspolitiets Politiområde udgør den eksekutive del af Rigspolitiet. Politiområdets kerneopgave er at støtte politikredsene med specialistkompetencer, og at løse juridiske, strategiske og retnings-sættende opgaver – samt at fastlægge overordnede nationale strategier for politiets operative indsats på en lang række politifaglige områder. Endvidere koordinerer Politiområdet de politi-mæssige opgaver og indsats på landsplan (fx indsatsen mod rocker- og bandemiljøer, indsatsen mod cybercrime, driver kriminaltekniske laboratorier og har det overordnede ansvar for politiets beredskabs- og færdselsindsats) – samt er nationalt bindeled til det internationale politisamarbej-de. Endelig løser Politiområdet de opgaver, som mest hensigtsmæssigt løses på nationalt niveau – for eksempel fordi de kræver særlige specialistkompetencer eller særligt dyrt og kompetencekrævende udstyr (for eksempel inden for områderne cybercrime og kriminalteknik).

⁴² Politiets pjece "Politiet i Danmark"

Politiområdet beskæftiger ca. 700 medarbejdere med politimæssig, akademisk eller administrativ baggrund. Politiområdet er organiseret i syv fagcentre: Nationalt Forebyggelsescenter, Nationalt Kriminalteknisk Center, Nationalt Færdselscenter, Nationalt Udlændingecenter, Nationalt Cyber-crimecenter, Nationalt Efterforskningscenter, Nationalt Beredskabscenter. Hertil kommer 2 stabsfunktioner i form af en forretningsudviklingsenhed og en administrativ stabsenhed.



Figur 20: Politiområdets overordnede organisering⁴³

Rent ledelsesmæssigt ledes Dansk Politi af Rigspolitichefen, som er koncernleder. Til sin støtte har han en koncernledelse bestående af de øverste ledere i politikredsene og Rigspolitiets områder (politidirektørerne). Politiområdet ledes af en politidirektør og herunder har han så 65 udnævnte ledere fordelt på 5 niveauer og ca. 725 medarbejdere (tal fra 2013). Størstedelen af ledere og medarbejdere er placeret i de politifaglige kerneopgavecentre mens ca. 10 % varetager stabsfunktionsopgaver i stabene. Organiseringen som vist ovenfor på figur 3 og de nævnte ledelsestal og ledelseslag fremkommer efter gennemførelsen af politiets lederreform i 2013.

Politiets kultur og lederkultur

Dansk Politi har en meget robust virksomhedskultur med en række stærke kulturtræk. Flere rapporter har på hver sin måde kortlagt kulturen i Politiet (fx Rex Degnegaard om politireformen⁴⁴ og Deloitte/Conmoto om ledelse i Politiet⁴⁵). Begge identificerer en række gennemgående og fælles kulturtræk såsom faglighed, selvstændighed, konsensus, kollegialitet og forandringsparat konservatisme. Hvor fagligheden er det bærende element for alle i Dansk Politi, så viser selvstændigheden sig ved, at den enkelte gerne vil lede sig selv og træffe egne beslutninger om sin opgavevaretagelse. Men samtidigt eksisterer der en udpræget fokus på, at det skal ske i konsensus og enighed, og der er i høj grad både blandt medarbejdere og ledere en uvilje mod at sige fra og udfordre på uenigheder. Dermed skabes sammen med selvstændighed et kollegialt fællesskab og sammenhold, som især står stærkt i operative situationer. I netop på grund af ovenstående forhold hersker der en form for kulturel forandringskonservatisme, hvor alle gerne vil forandringer, men i forbindelse med realisering af forandringerne søger at fastholde det eksisterende.

⁴³ Powerpoint med præsentation af Politiområdets organisationsstruktur af 30/8-2013

⁴⁴ Degnegaard, Rex. Strategic Change Management. CBS; 2010

⁴⁵ Deloitte/Conmoto rapport "Styrkelse af ledelsen og rammer for ledelse", september 2009, resume s. 6

Disse kulturtræk har væsentlig betydning for både den daglige opgavevaretagelse og for reformering af Politiet. Særligt sidstnævnte er der talrige eksempler på jf. de ovennævnte rapporter. Denne undersøgelsesrapport har ikke særskilt undersøgt kulturen men forlader sig på beskrivelsen af ovennævnte kulturtræk.

Lederreform i Dansk Politi i 2013

Dansk Politi begyndte i 2012 en reform af lederstrukturen i hele koncernen. Hovedformålene med lederreformen var at skabe:

- **"Mere professionel ledelse** – idet lederne skal sætte retning, coache, støtte og vejlede, og vi skal have tillid til, at medarbejderne kan arbejde mere selvstændigt, så der ikke i samme grad er behov for kontrol og styring.
- **Klare roller og ansvar** – idet der skal være mere entydige ledelsesroller og klart definerede opgaver og ansvar
- **Mere effektiv kommunikation i linjen** – idet lederne skal være bedre til at kommunikere, eksekvere, forventningsafstemme og følge op, så vi undgår tunge og usmidige beslutningsprocesser og silotænkning, som besværliggør en effektiv og professionel løsning af opgaverne
- **Stærke kompetencer** – idet vi skal sikre, at vores ledere har de nødvendige kompetencer – både fagligt og ledelsesmæssigt - for at kunne løse deres opgaver
- **Større økonomisk råderum** – idet hver en krone, der ikke investeres i ledelse, kan investeres i mandskab, uddannelse og udstyr.⁴⁶

Udgangspunktet var en organisationsproces, hvor Rigspolitiets områder og Politikredsene hver især udarbejdede et fremtidigt organisationsdesign med baggrund i en række centralt opstillede forudsætninger om antallet af ledelseslag, bredde af ledesspænd og antallet af ledere. Organiseringen skete således ud fra en faglig vurdering i de kompetente enheder, men indenfor et snæver ramme af betingelser. Efter organiseringen var færdig og godkendt i Rigspolitiets koncernledelse iværksattes en bemandingsproces omfattende alle lederstillinger med undtagelse af de øverste to niveauer af ledelsesstillinger i Rigspolitiet og politikredsene samt visse andres lederstillinger (HR-partnerstillinger og økonomichefer)⁴⁷. Bemandingsprocessen, som forløb henover perioden fra august 2013 til februar 2014, indbefattede evalueringer, afklaringssamtaler, indplacering, opslag af ledige stillinger og besættelse af ledige stillinger for hvert af de nye ledelsesniveauer – politiinspektør, vicepolitiinspektør og politikommissær – samt for det vicepolitikommissær-niveau, som delvist skulle integreres i politikommissær-niveauet. Alt i alt en proces med mere end 1500 politifaglige ledere involveret – og hvor usikkerheden blandt lederne var stor idet ingen kunne være sikre på at blive indplaceret i ønskestillinger, og hvor en stor gruppe ledere fra laveste ledelsesniveau (vicepolitikommissær-niveauet) ikke længere skulle være ledere i Dansk Politi.

Udkommet af lederreformen ved den endelige iværksættelse af den nye ledelsesstruktur var en markant reduceret ledelsesgruppe – op imod 300 mellemledere var ikke længere ledere. I tillæg hertil var det således opfattelsen hos Politiet, at man fik således skabt det fundament, der skulle til for at professionalisere ledelse med klarere roller og ansvar, bedre kommunikation og stærkere kompetencer samt skabt et økonomisk råderum til at investere i andet end ledelse.

Lederreformen gennemførtes således med principperne fra Leadership Pipeline som bagtæppe og strukturel guide – men det var først efter lederreformens gennemførsel og iværksættelsen af den nye organisation og ledelsesmæssige organisering, at det nye ledelsesgrundlag i Dansk Politi – PLP rent faktisk blev implementeret og taget i brug i den daglige ledelsesopgave.

⁴⁶ Powerpoint med præsentation af lederreform 2.0 fra Rigspolitiets Koncern-HR

⁴⁷ Powerpoint med præsentation af lederreform 2.0 fra Rigspolitiets Koncern-HR