

## Kaare Songstad tok over som politimester i Bergen:

# Redningsmannen

Idet gjenklagen av nyttårsfesten 2015 synger mellom syv fjell, finner Kaare Songstad sin plass i politimesterstolen i Vest, tidligere Hordaland politidistrikt. Vel åtte måneder senere har han begynt å knekke den autoritære lederstilen han mener har fått regjere i Bergen altfor lenge.

Av Aasa Christine Stoltz  
a-chrst@online.no

**J**eg har gjort meg noen observasjoner som jeg kunne relatere til gamle dager. Jeg har satt spørsmålsteget ved en litt for autoritær omgangsform, og jeg har jobbet aktivt med denne måten å håndtere hverandre på, sier han om lederkulturen i politidistriktet, spesielt ved politihuset i Bergen hvor administrasjonen holder til.

«Gamle dager» er tiden han jobbet som politiinspektør, politifullmektig, politiadjutant, politiadvokat og politiinspektør i Bergen før karrieren førte ham til jobben som politimester i Vest-Finnmark og senere i Haugaland og Sunnhordland politidistrikt (HSPD), deretter som beredskapsdirektør i Politidirektoratet.

Nå er han altså tilbake på Vestlandet for å lappe sammen et skadeskutt politidistrikt.

### Monika-saken

Kritikken mot politidistriktet var massiv i kjølvannet av «Monika-saken» og påfølgende varslersaker. Drapet på 8 år gamle Monika ble henlagt som selvmord i 2012 etter beviselig slett etterforskning. I 2014 framsatte politietterforsker Robin Schaefer konkret kritikk mot denne og forsøkte å få sine ledere til å gjenoppta saken. Han ble møtt med taushet og trusler, og bedt om å holde seg unna av sine overordnede.

– Jeg skjønner at det er noe hold i den påstanden om at det har vært vanskelig å fremsette kritikk oppover. Det har vært fravær av en velfungerende intern arena for å håndtere kritikk, sier den forholdsvis ferske politimesteren.

Mye av kulturen som har vokst frem forklarer Songstad også med byens geografiske beliggenhet og demografi. Det er langt til nærmeste storby med de samme karrieremulighetene. Derfor har man ikke fått nok sirkulasjon på ledernivået over tid.

– Det har vært litt gammeldags rett og slett, sier han.

Politimesteren jobber med å tilrettelegge for at de ansatte reelt mener det er trygt å komme med kritikk, ikke bare ved å bedre systemene og rutine, men også ved å gjøre dem kjent og forsøke å snu den gamle tankegangen.

– Jeg sier ofte at kritikk for en slik bedrift som vi driver, er helt nødvendig for at vi skal bli bedre.

Arbeidet med HMS (helse, miljø og sikkerhet) har også vært et fokusområde for politidistriktet. Tidligere HMS-rådgiver Per Terje Engedal varslet i 2013 at HMS-arbeidet ikke var tilpasset organisasjonen og ikke fungerte, deriblant når det gjaldt rutiner for varsling. Arbeidstilsynet gav distriktet omfattende pålegg. Ifølge Songstad er nå alle avvik lukket.

### Krevende politiledelse

Kaare Songstad er opptatt av at «butikkens egenart» gjør politiledelse til noe annet enn tradisjonell ledelse.

– Politiledelse er ledelse av en vanlig produksjonsbedrift, men også kriseledelse. Det er nesten bare vi som har dette oppsettet. Ufordringen er å finne balansen mellom de to, sier han.

Politets hierarkiske oppbygning er nødvendig når krisene inntreffer. Da skal det hoppes når lederen sier hopp. Men en leder som har høy røst og fungerer i krisen, kan være en katastrofe i hverdagen, sier Songstad.

I tillegg peker han på at det er bare ett polititjenestested uten konkurrenter. Da kreves det noe ekstra for at vi hele tiden skal holde kvaliteten oppe på det vi gjør.

– Vi har monopol på bruk av fysisk makt, sier han.

Etterforskningen av drapet på Monika ble gransket av Spesialenheten som konkluderte med at alvorlige feil var gjort. Hordaland politidistrikt fikk en bot på 100.000 kroner for grov uforstand i tjenesten. Politimester Geir Gudmundsen måtte ta sin hatt og gå og flere andre nøkkelpersoner kom under granskning.

### Misforstått stolthet

Songstad mener det kan ha vært en misforstått stolthetskultur i politiet i Bergen, en stahet om at de skal klare seg selv. Kanskje det kommer av at politidistriktet er akkurat stort nok til å få drive for seg selv, men for lite til å takle alle typer saker som også krever spesialkompetanse. Dette er det nok er noe sannhet i, mener Songstad.

Som ung politijurist i Bergen var han vitne til noe av det samme.

– Da jeg var yngre, hørte jeg en leder her i Ber-

## Mini-CV

### Kaare Songstad (49)

**Sivilt:** Gift, tre barn.

Bor i Bergen

**Utdannelse:** Siviløkonom fra NHH, cand. jur fra UiB.

Diverse lederprogrammer, derav sjefskurs og informasjonskurs ved Forsvarets høyskole, stabskurs ved Politihøgskolen, toppleder kandidat program ved Politihøgskolen og LOU II ved Politihøgskolen.

### Karriereglimt:

- Avdelingssjef i Skatt Vest (1,5 år)
- Politimester, Vestfinnmark (2 år)
- Politimester, Haugaland og Sunnhordland (6 år)
- Avdelingsdirektør POD (2 år)



gen si: «Vi ber ikke Kripos om hjelp. Vi har kompetansen selv». Dette er 20 år siden, så mye har skjedd. Men det er litt elementer av disse holdningene fortsatt.

Ifølge Songstad gir dette høy risiko for at noe kan gå galt og at viktige tiltak for å bøte på dette kan være lederrotasjon, evne til å være kritisk til seg selv og til å håndtere varslere og intern kritikk skikkelig.

### Ingen trollmann

Kaare Songstad legger ikke skjul på at det har vært et hektisk halvår. Alenetid har knapt eksistert, til tross for at kone og tre barn kom med flyttelasset først når sommerregnet ble byttet ut med høststormer og skolestart. Og litt sol, da. Når Ukeavisen besøker politimesteren på kontoret i Bergen sentrum viser gradestokken 26 grader og det er september. Slike dager kan komme godt med for en som skyr mørke morgener som pesten og ikke fungerer før klokken har slått 09.00.

Uansett, på begynnelsen av dette hektiske halvåret møtte han ansatte som var klare for endring. På mange måter så de ham som sin red-

FOTO: AASA CHRISTINE STOLTZ



ningsmann, han som skulle få skuten på rett kjø.

– Det handlet mye om å restarte helt vanlige prosesser som en organisasjon må og skal ha. Det har vært krevende, jeg kom inn i en skadet familie. Et skjevt ord, så var det «bang!».

Fremdeles er det spor av konflikten, og medarbeidere som ikke er fornøyd. Men ifølge Songstad er mye kommet på plass nå, også prosesser som var startet før han satt seg i stolen.

– Det har vært en takknemlig jobb for min del, det har ikke vært noe hokus-pokus. Her ville aktørene ut av det, jeg har ikke tryllet det på plass, sier han beskjedent.

– Så de på deg som sin redningsmann?

– Ja, de håpet nok at jeg skulle få til noe ganske fort og det har ikke vært så vanskelig å få gehør. Men mye gjenstår, og nå er det politireformen som gjelder. Politireformen gir oss mange muligheter til å starte ting på nytt, med nytt organisasjonskart, nye ledere og nye arbeidsmetoder.

#### Tjuvstart

Politiet nasjonalt, ikke bare i Hordaland, har blitt kritisert for en dårlig lederkultur. I politireformen

**Ser fremover: Kaare Songstad startet ved nyttår som ny politimester i Vest politidistrikt, tidligere Hordaland politidistrikt.**

**«En leder som har høy røst og fungerer i krisen, kan være en katastrofe i hverdagen»**

står god ledelse i fokus, men Songstad har tjuvstartet litt i Bergen.

– Jeg har fokusert på ledelse i de fora hvor jeg har vært, snakket med ledere og minnet dem om hva lederrollen er og skal være, sier han.

– Og hva er det?

– Det handler mye om personlige egenskaper og hvordan du som leder oppfører deg. Lederadferd har stor innvirkning på kulturen i en organisasjon. Jeg tror på at man må kommunisere, være deltagende, tett på, snakke med folk, bruke humor og fokusere på involvering og medvirkning. Da blir det et bedre grunnlag for konkrete avgjørelser, og selve gjennomføringen vil bli lettere.

Kaare Songstad mener det også har manglet en evne til å jobbe med ledere på lavere nivå i politiet.

– Mellomlederne er enormt viktige, men de har ikke blitt ivaretatt særlig systematisk, sier han.

Det samme gjelder kvinner i ledelsen. Flere, spesielt kvinnelige, ledere i politiet har kritisert etaten for å være en organisasjon bygget av menn, for menn. Kvinner har ikke de samme karrieremulighetene.

– Det har ikke vært systematikk i å støtte kvin-

ner, å sparke flinke kvinner bak, de trenger det, å bygge ledere nedefra, sier han og legger til at for mye rekruttering av ledere har foregått på ad-hoc plan.

Han savner en mer helhetlig planlegging av karriereløp for dyktige ledere. Dette jobbes det med nå, i regi av Politidirektoratet.

Gjennomføringsevne er noe Songstad også arbeider med, da han mener den er langt fra bra nok i politiet. Han mener dette handler mye om at prosessene i forkant ikke har vært gode nok. Da kommer omkampene. Det har han tenkt å gjøre noe med.

– Når prosessen har vært bra nok, og beslutningen er tatt, da skal det gjennomføres, poengterer han. Gjennomføringen er også et lederansvar, og da må du være tett på, sier Kaare Songstad.

MAN kan ikke annet enn å ønske politimesteren lykke til når høstmørket setter inn for alvor og alarmer ringer 07.15 – «grusomt tidlig», ifølge ham selv. Regntunge morgener i Bergen er ingen spøk.

Godt han har lagt ned forbud mot møter før klokken 09.00. ●