

VI ER DEN STØRSTE GJENGEN I GATA

En casestudie om hvordan innsatspersonell i politiet tenker og handler

Junior Nya Enow

Veileder

Jan Thorsvik

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, [2014]

Fakultet for [Økonomi og Samfunnsvitenskap]

Institutt for [Statsvitenskap og Ledelsesfag]

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	6
1.1 AVHANDLINGENS FORMÅL	6
1.2 PROBLEMSTILLING	9
2. ET BILDE AV DET NORSKE POLITIET	11
2.1 POLITIETS ORGANISERING	11
2.2 HVA KJENNETEGNER POLITIETS SAMFUNNSROLLE- HVA ER INNSATSPERSONELLS DAGLIGE GJØREMÅL?	14
2.2.1 ORDENSTJENESTENS OPPGAVER	17
2.2.2 KRITIKK RETTET MOT POLITIET	19
2.2.3 POLITIROLLEN OG HVORDAN DEN SKAL UTFØRES	20
2.3 TIDLIGERE FORSKNING- HVA LÆRER DETTE OSS OM INNSATSPERSONELL I POLITIET?	23
2.4 AVHANDLINGENS VIDERE OPPBYGGING	27
3. TEORI	27
.	29
3.1.1 HVORDAN KAN VI DEFINERE ORGANISASJONSSTRUKTUR?	29
3.1.2 BYRÅKRATISK ORGANISASJONSFORM	30
3.1.3 ANDRE ORGANISASJONSFORMER I OFFENTLIGE ORGANISASJONER	33
3.1.4 FORHOLD MELLOM FORMELLE NORMER OG ORGANISASJONSMEDLEMMER FAKTISKE HANDLINGER.	37
3.2 DET INSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET	38
.	40
3.2.1 ORGANISASJONSKULTUR	40
3.2.2 HVORDAN KAN VI DEFINERE ORGANISASJONSKULTUR?	41
3.2.3 HVA BESTÅR ORGANISASJONSKULTUR AV?	43
3.2.4 TRE ULIKE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONSKULTUR	45
4. METODE	48
4.1 KVALITATIV METODE	48
4.1.1 FORSKNINGSDESIGN OG VERKTØY	49
4.1.2 CASEDESIGN	49
4.1.3 FORSKNINGSINTERVJU	50
4.1.3 DOKUMENTANALYSE	52
4.2 UTVALG	52
4.2.1 VALG AV RESPONDENTER	53
4.3 TRANSKRIBERING	54

4.4 ANALYSEFORM	55
4.5 UNDERSØKELSENS VALIDITET-OG RELIABILITETSKRAV	56
4.5.1 VALIDITET	56
4.5.2 RELIABILITET(PÅLITELIGHET)	58
4.6 REFLEKSJON TIL MIN EGEN FORSKNING	59
5. PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNNENE	61
5.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR	61
5.1.1 ORDENSAVDELINGENS FORMÅL	61
5.1.2 AVDELINGENS ORGANISERING	64
5.1.3 AVDELINGENS RESSURSER	75
5.2 ORGANISASJONSKULTUR	82
5.2.1 UNIFORMEN	84
5.3 HVORDAN ARBEIDET FAKTISK UTFØRES.	92
5.3.1 FORHOLD MELLOM FORMELLE NORMER OG OPPGAVELØSNING	92
5.3.2 NÅR SKJØNN UTØVES I DEN DAGLIGE TJENESTEN	97
5.1.3 HETEROGENITET I AVDELINGEN	101
5.3.4 FORHOLD MELLOM LEDELSE OG INNSATSPERSONELL	107
6. OPPSUMMERINGER OG KONKLUSJONER.	118
6.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR	118
6.2 ORGANISASJONSKULTUR	120
6.3 HVORDAN ARBEIDET FAKTISK UTFØRES?	121
7. LITTERATURLISTE	126
8. INTERVJUGUIDE	133

Forord

Denne avhandlingen representerer min aller viktigste kamp og livsoppgave. Som en del av min masterstudie innen Statsvitenskap og Ledelse med spesialisering i organisasjon- og ledelsesfag, har denne avhandlingen vært spennende og faglig utfordrende å skrive. Allerede ved mine første år på bachelorstudiet, ble jeg svært fascinert av hvordan ulike teorier forklarer hvordan mennesker i formelle organisasjoner tenker og handler. Mine store interesser for slike teorier, og ikke minst min interesse for politiet som organisasjon ble førende som de viktigste drivkreftene og grunnene for at dette studiet ble gjennomført. Ja, skriving av avhandlingen var jammen ingen lett match, men den ble bekjempet dag og natt i mer enn et år, og sensorene får være dommere.

Jeg vil bruke denne anledningen til å takke mine respondenter, jeg får dessverre ikke nevne hvem de er, men i senere anledning vil jeg personlig takke dem. Jeg vil også takke Oslo, Agder, og Asker og Bærum politidistrikt for at de gav meg muligheten til å gjennomføre intervjuer med deres innsatspersonell.

Videre vil jeg rette en spesiell takk til min veileder, Jan Thorsvik. Han er en veldig travel Monsieur, men han tok seg tid iblant og gav gode kommentarer, interessante innfallsvinkler og konstruktiv veiledning. Monsieur Thorsvik, jeg setter stor pris at du viste tålmodighet overfor meg da jeg satt fast.

Avslutningsvis, takker jeg venner og klassekamerater for deres støtte og oppmuntring gjennom hele studietilværelset. Til slutt og ikke minst retter jeg en takk til min familie, som gang på gang har alltid vært der for meg. Deres lille Junior, er i ferd til å bli Senior. Jeg gleder meg til å se fotball-VM sammen med dere denne gangen også. Som vanlig, håper vi at Kamerun og Frankrike kommer så langt som mulig i mesterskapet.” *Allez les Lions!!!*.” *Allez les Bleus!!!*”

Paris, 2014

Junior Nya Enow

Sammendrag

Hovedtema for denne avhandlingen har vært å gi et innlysende bilde av hvordan tjenestemennene ved ordensavdelingen ivaretar politiets samfunnsrolle og løser sine daglige oppgaver. Gjennom en kvalitativ studie med forskningsintervju som verktøy for datainnsamlingen har jeg gått inn og undersøkt hvordan den formelle strukturen og organisasjonskultur påvirker den polititjenestens oppgaveløsning.

Ifølge forskning innen organisasjonsvitenskap, er både organisasjonsstruktur og organisasjonskultur to viktige faktorer som har påvirkning for hvordan mennesker innenfor en organisasjon tenker og handler (Busch og Vanebo 2000; Jacobsen og Thorsvik 2007). I mange lærebøker står disse faktorer under det rasjonelle og institusjonelle perspektivet. Perspektivene er grunnleggende teorier som har som hensikt å belyse og forklare organisasjonsmedlemmers atferd (Egeberg 1984; Røvik 1992).

Jeg hadde seks respondenter fordelt på tre politidistrikt, Agder, Asker & Bærum og Oslo-politidistrikt. Organisasjonsstruktur ved ordensavdelingen har jeg presentert gjennom avdelingens formål, organisering og ressurser. Dessuten har jeg tatt høyde for samsvar mellom de formelle normene og mannskapets faktiske handlinger samt forholdet mellom ledelse og mannskapet, hvorav tyngdepunktet var å fremstille mannskapets grad av autonomi i operative situasjoner. Organisasjonskultur ble belyst gjennom de uformelle normene, verdiene, virkelighetsoppfatning og symbolske uttrykkene som har betydning for innsatspersonellet i den daglige tjenesten, og hvordan de kan være avgjørende oppgaveløsningens utfall.

Basert på mine funn kan jeg si at både den formelle strukturen og organisasjonskulturen har sterke påvirkninger på mannskapet - og begge kontekstene har en rekke utfordringer som gjør seg gjeldende i den daglige tjenesten.

1. Innledning

1.1 Avhandlingens formål

I løpet av de siste tiårene har det blitt rettet betydelig fokus på politiarbeidet i samfunnet. Fokuset ble forsterket etter terrorhendelsene 22. juli 2011, og dagsorden ble rettet mot politiets organisering, kultur, ledelse, rolle og oppgaver.

Dagens samfunn kan karakteriseres som radikalt forandret sammenliknet med hvordan det så ut i forrige århundre. Verden har blitt svært kompleks og endringer skjer stadig fortere. Noen faktorer som tilskynder det moderne samfunn er globalisering, samlet verdensøkonomi, økt konkurranse og rask teknologisk utvikling. I tråd med denne beskrivelsen, kan vi si at disse faktorene står som noen av årsakene til endringer i kriminalitetsbildet. Tradisjonelle kriminalitetsformer fornyes og nye former for lovbrudd tilføres. Samtidig skjer en økt profesjonalisering av ulike kriminalitetsformer, som blant annet økonomisk kriminalitet og terrorisme. Dette er kriminalitetsformer som utgjør den største trusselen i vestlige land i dag. Den alminnelige samfunnsutviklingen og negative oppsving av kriminalitet har ført til sterkere innsats av politiet (St.meld.(2004-2005) nr.42, s12).

I Norge som demokratisk stat er befolkningstrygghet en viktig faktor for et velfungerende demokrati. «*Retten til å få fred og ikke blir plaget av noen andre*¹» reflekterer politietatsens viktigste samfunnsrolle. Dette er å skape trygghet og sikre folks velferd gjennom opprettholdelse av ro og orden, redusere kriminalitet, hindre lovbrudd, bidra til at respekt for lov og rett opprettholdes (jf. Politiloven kap.1). I dette, ligger målet for min avhandling. Jeg vil fordype meg i hvordan virksomhetens målsetninger realiseres. Min oppmerksomhet vil være rettet mot ordensavdelingen i politiet hvor innsatspersonell (IP²) er plassert. Videre vil jeg se på hvordan dette mannskapet ivaretar politiets samfunnsrolle og løser sine daglige oppgaver.

Politiyrket er et av mange yrker som er godt kjent for de fleste. Mange har personlige erfaringer fra møte med politiet, mens andre kanskje får et inntrykk gjennom filmer og medier. De ulike erfaringene er med på å skape et inntrykk av hva politiarbeidet innebærer. Mange vet derfor hva en politimann/kvinne gjør, men en kan ha lite

¹ NOU 1981: 35, s12

² Politifolk som arbeider under ordensavdelingen kalles for Innsatspersonell i politiet (IP).

³ Politifolk som arbeider under ordensavdelingen kalles for Innsatspersonell i politiet (IP).

³ Ingelin Christine Killengreen var fra 2001 til 2011 politidirektør i politidirektoratet (POD)(Denne påstanden er tatt fra stortingshøringen om terrorhendelser 22.juli 2011. Oslo høsten 2012)

kjennskap til hvilke faktorer som setter føringer for en politimanns/kvinnes opptreden. Hvilke ulike faktorer som påvirker en politimanns/kvinnes opptreden, er noe jeg ønsker å kaste lys over.

Organisasjonsteorien forteller oss at organisasjonsmedlemmers opptreden er preget og påvirket av organisasjonens ”indre liv”. Det vil si at de organisatoriske kontekstuelle forholdene innenfor organisasjonen virker bestemmende for hvordan organisasjonsmedlemmer tenker og handler ved utførelse av arbeidsoppgaver. Hvordan de *tenker* betyr hvordan de vurderer ulike handlingsalternativer, mens deres *handling* sier noe om hva de gjør eller hvordan deres tenking kommer til uttrykk ved utførelse av arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2007, s15).

Jeg har valgt å fokusere på to kontekster i politivirksomheten. Dette er *organisasjonsstruktur og organisasjonskultur*. Basert på en kvalitativ studie skal jeg belyse IPs arbeidshverdag og hvordan denne hverdagen preges av politivirksomhetens indre liv. For å være mer konkret vil avhandlingens hovedtema være å fremheve hvordan den formelle strukturen og organisasjonskultur glir over og påvirker hvordan i IP tenker og handler i utførelsen av deres daglige arbeidsoppgaver. Det vil også være naturlig å gi et innsikt i noen av utfordringene disse organisatoriske faktorene frembringer i mannskapets arbeidshverdag.

Politiet tilfredsstillere flere av kriteriene som kjennetegnes en formell organisasjon etter Etzonis (1982) definisjon som sier at mennesker i organisasjoner arbeider systematisk og kollektivt mot felles mål. Innad i politiet ser man at alle avdelingene fra administrasjon til de operative styrkene arbeider kollektivt og systematisk for å kunne løse og realisere politiets mål. Som mennesker er vi alle forskjellige. Vi har subjektive syn og oppfatninger på fremtiden, og vi tenker og handler ulikt. Formelle organisasjoner består av mange individer med et mangfold av behov. Dette gjør at organisasjonene utvikler mekanismer for å regulere og påvirke alle organisasjonsmedlemmers holdninger, tenkning og handlemåte. Kort sagt handler dette om å knytte mennesker sammen slik alle kan se i samme retning og nå felles mål. For å forstå hvordan organisasjonsmedlemmer tenker og handler kan vi studere og analysere deres organisasjonsatferd. Dette hjelper oss å forstå hvordan organisasjonsmedlemmer oppfatter og tolker organisasjons målsetninger, hvilke arbeidsoppgaver som prioriteres og hvordan de løses.

I Jacobsen & Thorsvik (2007) brukes betegnelsen organisasjonsmessig kontekst. Både formelle og uformelle trekk, samt ledelse innad i en organisasjon virker inn på medlemmers atferd. Formelle trekk står for organisasjonsstruktur og uformelle trekk viser til organisasjonskultur. Christensen mfl. (2009) deler mellom et instrumentelt og institusjonelt perspektiv som forklaring på hvordan mennesker opptrer i organisasjoner. Det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som et redskap eller verktøy for å oppnå visse mål. I dette perspektivet ligger hovedvekten på organisasjonens formelle struktur som bestemmende for medlemmenes handlemåte ved utføring av organisasjonsoppgaver (ibid).

Den formelle strukturen påvirker organisasjonsmedlemmer gjennom organisasjonskart som sier noe om fordelingen av ansvar, spesialisering, beslutningsnivåer og kommandolinjer. Dessuten består den formelle strukturen av et sett av skrevne formelle normer som setter bestemte forventninger til ulike posisjoner og roller. Dette er uavhengig av hvilke personer som besitter disse posisjonene og rollene. Det forventes at en ansatt skal opptre og løse arbeidsoppgaver etter stillingsinstruksjoner, altså regler som berører posisjonen (Ekeberg 1984)

Det institusjonelle perspektivet har fokus på indre og ytre sosialt skapte fenomener innen en organisasjon. Dette forbindes med organisasjonskultur som en sosial prosess, hvor uformelle normer og verdier vokser frem når organisasjonsmedlemmer samhandler og har betydning for hvordan de opptrer (Christensen mfl. 2009).

Organisasjonskultur handler om felleskap og er et resultat av menneskelige relasjoner. I det utvikles en felles identitet som beskriver noe spesielt med en gruppe” slik *gjør vi ting hos oss*” (Bang 1995). Edgar Schein(1987) hevder at organisasjonskultur gjør seg gjeldene i organisasjonsmedlemmers arbeid gjennom tre kjerneelementer: grunnleggende antakelser, normer og verdier, samt artefakter. Ifølge Schein er grunnleggende antakelser og normer og verdier den usynlige delen av kulturen. Artefakter er den synlige delen og uttrykker de usynlige kjerneelementene.

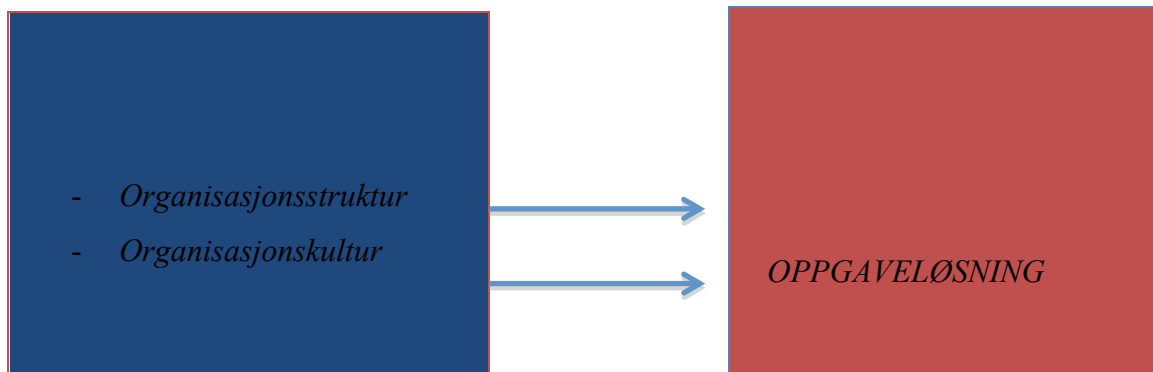
Overfor har jeg presentert avhandlingens tema og mine teoretiske utgangspunkter. En naturlig overgang er å presentere avhandlingens problemstilling med de sentrale forskningsspørsmålene som avhandlingen skal besvare.

1.2 Problemstilling

Tanken bak denne avhandlingen er å presentere IPs arbeid i praksis. Jeg ønsker å belyse IPs arbeid og opptreden i lys av de føringene som ligger bak. For å få forståelsen av enhver politimann/kvinnens tenking og handlemåte, må man kjenne til mønstrene som bestemmer hva han/hun kan og ikke kan gjøre. Eventuelt hva han/hun skal og ikke skal gjøre. Som nevnt i innledningen, kan dette bestemmes av politivirksomhetens organisatoriske kontekster.

Med bakgrunn i dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

*«I hvilken grad påvirker organisasjonsstruktur og organisasjonskultur
Innsatspersonells oppgaveløsning?»*



Det vil være interessant å konstatere effekten av hver uavhengig variabel vis-à-vis med den avhengige variabelen. I den forstand legger jeg fram noen sentrale delspørsmål som vil være ledetråder for innhenting av det empiriske materialet, for dannelse av analysen og besvarelsen avhandlingens problemstilling. De sentrale spørsmålene er følgende:

- A. Hvordan arbeidet faktisk utføres?*
- B. Hvordan den formelle strukturen påvirker oppgaveløsninger?*
- C. Hvordan kulturen påvirker oppgaveløsninger?*

Som offentlig organisasjon kan politiet karakteriseres som byråkratisk etter Webers (1971) idealmodell «*det idealtypiske byråkratiet*». Det er faste regler og prosedyrer der mange av oppgavene gjøres til rutiner, og avgjørelser blir tatt etter formelle lover

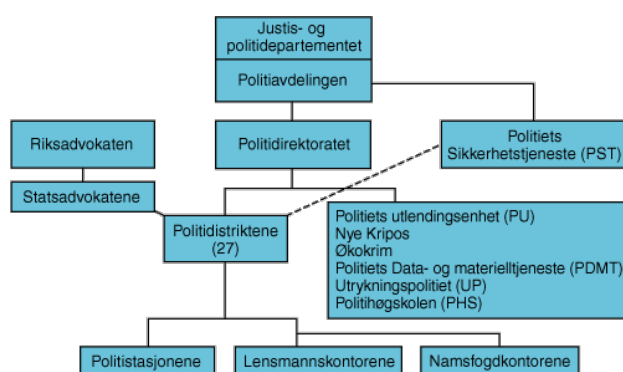
og regler. Ledelsen kjennetegnes for å være hierarkisk og autoritær. Enkelte organisasjonsmedlemmer avhengig av deres posisjon i styringskjede har legitimitet til å fortelle andre hva de skal gjøre (ibid).

I denne oppgaven vil jeg anta at en skiftende virkelighet i politiets hverdag, forminsker den byråkratiske organisasjonsform i praksis og åpner rom for fleksibilitet for å kunne handle raskere. På denne måten stilles mannskapet på bakkenivå, i noe grad fritt i avgjørelser som forekommer i den daglige tjenesten. En annen forutsetning jeg tar er den fysiske avstanden som oppstår mellom den formelle ledelsen og det operative mannskapet, hvor kontroll over hva som blir gjort riktig eller galt i operative situasjoner er vanskeligere å få øye på. Den fysiske avstanden fører til at den formelle strukturen i politiet blir vanskelig å gjennomføre, dermed kan organisasjonskulturen i politiet bli avgjørende i oppgaveløsning.

2. Et bilde av det norske politiet

Dette kapittelet har som formål å gi et bilde av det norske politiet. Jeg vil vise sentrale trekk for hvordan virksomheten er organisert, deres samfunnsrolle og oppgaver med fokus på ordenstjeneste. Avslutningsvis, ønsker jeg å presentere tidligere forskning om ordenstjeneste med fokus rettet mot skandinavisk politiforskning.

2.1 Politiets organisering



Figur 1.5: politi- og lensmannsetatens organisasjonskart er hentet fra www.regjeringen.no

Organisasjonskartet overfor, viser styringspanelet av det norske politiet. Figuren viser først og fremst at dagens politiordning er et to-sporet system. Det vil si at politivirksomheten er koblet til Justis- og beredskapsdepartement (JD) og Riksadvokaten. Påtalemyndigheten er integrert i politivirksomheten og er under riksadvokatens og statsadvokatenes ansvar. Straffesaksbehandling, rettsikkerhet og legalitetskontroll er påtalemyndighetens viktigste oppgaver (St.meld.(2004-2005) nr.42, s33).

JD har det øverste ansvaret for politivirksomhet og politiets sikkerhetstjeneste (PST). JDs viktigste rolle for politiet er å legge arbeidsrammer med planer, mål og bevilgninger samt kontrollerer målsetninger og resultatkrav for politivirksomheten (ibid). Tiden før opprettelse av politidirektoratet hadde politiavdelingen ansvar over den sentrale politiledelsen og var plassert hierarkisk under justisdepartement. Allerede på 1960-tallet ble det drøftet og utredet om den sentrale politiledelsen skulle være

innenfor eller utenfor justisdepartement (Roness 1999). Den sentrale politiledelsen forble innenfor justisdepartement, men fikk sitt eget kontorlokale.

I 2001 fikk vi politidirektoratet (POD), hvorav store deler av ansvaret for politiet ble delegert fra JD til POD. Direktoratet skulle fremstå som et mer selvstendig organ for politiledelsen, og skulle fremstå mer faglig, og med mindre politisk innsikt. POD sine hovedoppgaver dreier seg om faglig ledelse, styring, fordeling av ressurser og resultatoppfølging, og utvikling av politidistriktene og politiets særorganer (St.meld.(2004-2005) nr.42, s33). Etter planen skulle JD la POD være mer selvstendig til å bearbeide politietatsens viktigste prioriteringer og fremtidige planer.

Men tidligere politisjef Ingelin Christine Killengreen påpekte at direktoratet ble stadig mer detaljstyrt av JD med flere og spesifikke målsetninger. Hun refererte til et eksempel hvor det var over 100 ulike mål som skulle rapporteres, mens politidirektoratet foreslo 7-8 konkrete delmål. Ifølge Killengreen oppstod det samordningsproblemer mellom justis- og beredskapsdepartement JD og politidirektoratet POD om hvilke mål politietaten skulle styres etter. Slik Killengreen opplevde situasjonen, var det først og fremst politiske saker som ble prioritert fremfor det faglige³. Etter hennes påstand har man i etterkant satt spørsmålsteget ved politidirektoratets egentlige rolle og hvilken innflytelse den har for politietaten. Daværende regjering med justisminister Grete Faremo i spissen lovet mindre detaljstyring og mer ansvar til POD angående etatens videre planer og målsetninger. Som følge fikk politisjefen ansvar for å ansette politimestere, noe som før ble utført av kongen i statsrådet ved Justis- og beredskapsdepartement.

Norge har 27 politidistrikter og ca. 350 politistasjoner. Politidistrikter med politimestere i spissen har ansvaret for å ivareta politiets samfunnsrolle og løse etatens kjerneoppgaver gitt i et geografisk område. Om politianalyseutvalget 2013 får det som de ønsker, vil det bli en kraftig reduksjon av dagens antall politidistrikter og politistasjoner. Dette vil jeg komme tilbake til senere i avhandlingen. Politiets hovedoppgaver blir løst i politistasjoner rundt i landet. Særøppgaver tilføres til politiets særorganer og blir løst der. Dette er for eksempel i PST. PST er direkte knyttet til JD og har som oppgave å forebygge og etterforske ulovlig

³ Ingelin Christine Killengreen var fra 2001 til 2011 politidirektør i politidirektoratet (POD)(Denne påstanden er tatt fra stortingshøringen om terrorhendelser 22.juli 2011. Oslo høsten 2012)

etterretningsvirksomhet og spredning av masseødeleggelsesvåpen og utstyr. Videre skal PST utarbeide trusselvurderinger for politiske myndigheter.

Alle andre særorganer som styringspanelet viser, er lagt direkte under POD sitt ansvar. Kripos og Økokrim er bistandsorganer og har som ansvar å kjempe mot den mest alvorlige kriminaliteten. Utrykningspolitiet (UP) har ansvar for trafikk, med formål om å få ned ulykker og lovbrudd i trafikken. Dette innebærer også miljøpatruljer som kontrollerer lastebiltransporten. Politiets Utlendingsenhet (PU) arbeider med asyl- og utlendingssaker. Politiets Data- og materielltjeneste (PMDT) har hovedansvar for datasystemer og materiellet i etaten. Norges Grensekommisær for den norsk-russiske grense fører tilsyn med alle avtalene om grenseforhold. Politihøgskolen driver grunn- og videreutdanning, forskning og utvikling innen politifag og kamp mot kriminalitet.⁴

- Politianalyseutvalget 2013

Politianalyseutvalget 2013 viser at dagens organisering av politidistrikter og stasjoner har vist seg å være dårlig rustet i ønsket om et tryggere samfunn, noe som var hovedmålet med politireformen 2000. Denne reformen forenklet politistrukturen helt ned til det lokale samfunnet. Nærkontakt med det lokale miljøet skulle etter planen føre til bedre tilpasningsevner i politiet, basert på kriminalitetsbildet og publikums krav.

Funn fra politiutvalget 2013 viser at denne modellen er svært ressurskrevende og hemmende for utnyttelse av tjenestekapasiteten. Videre krever den omfattende koordineringsbehov, og begrenser muligheten for effektivt ledelse og styring av det norske politiet (NOU 2013:9). Politidirektoratet ser seg selv bortkommet i ledelse og styring av politiet på grunn av mange oppgaver og organer bundet til direktoratet. De opplever å løpe etter mange baller samtidig, og det limiterer effektivisering av kommandolinjene. Dette kan forklare direktoratets positive holdning til strukturendring av dagens politietat.

⁴ Politiets særorganer: https://www.politi.no/om_politiet/organisasjon/sarorganer/

Politianalyseutvalget 2013 la fram et forslag om å gjennomføre to reformer i norsk politi: *En strukturreform* og en *kvalitetsreform* (ibid). Politianalysen skriver i *strukturreformen* at en omorganisering av politivirksomheten er nødvendig. De foreslo at politidistriktene skulle reduseres fra 27 til 6 og en reduisering fra ca. 350 til ca. 210 tjenestesteder. En slik endring har som hensikt å gjøre det norske politiet mer robust ved å unytte det man i organisasjonsvitenskapen kaller stordriftsfordeler. Det ble også foreslått en nedbryting av de utradisjonelle og administrative politioppgavene. Kutt av tilleggsoppgaver vil kunne gi politivirksomheten mer tid til å utføre politiets kjerneoppgaver.

Formålet med *kvalitetsreformen* vil være å kunne utvikle et kunnskapsbasert og effektivt politi med evne til kontinuerlig forbedring og utvikling. Forbedringer i styring og ledelsesprosesser, samt forbedringer knyttet til kvalitet og prestasjoner er mange av fordelene som kvalitetsreformen vil bringe i politiet hevder, Politianalyseutvalget 2013 (ibid).

Jeg mener at de reformer som er på dagsorden vil gi bieffekter og være pressende for både interne og eksterne forhold rundt politivirksomheten. Blant annet mål og strategi, maktforhold, sosiale relasjoner, identitet, den lokale tilhørigheten og kjennskapen samt publikumskrav. Jeg ser et mer sentralisert politi, noe som kan gjøre at publikumskrav vil være vanskeligere å legge hånd på. Man kan si at i Norge bor det lite folk spredd rundt store geografiske områder. Økt avstand mellom politiet og områder der hendelser skjer vil kunne oppstå. Større avstand mellom politi og publikum kan også virke inn og hindre god responstid.

2.2 Hva kjennetegner politiets samfunnsrolle- Hva er innsatspersonells daglige gjøremål?

Politiets samfunnsrolle gjenspeiler hvilke oppgaver de er satt til å utføre i samfunnet. Gjennom disse oppgavene setter samfunnet et sett av krav og forventinger som politiet skal leve opp til. Politiets samfunnsrolle karakteriseres som kompleks, flertydig og med formål som dekker mange områder. Goldstein(1979) hevder at politiet ender opp med å løse mange problemer:

«Police end up handling many problems because no other means has been found to solve them. They are the residual problems of society.»⁵

Ved at politiet er i døgnkontinuerlig beredskap anses politiets samfunnsrolle som grenseløs. Det finnes ingen klar grense for hvilke saker publikum kan kontakte politiet med (Finstad og Høigård 1996). Forskning viser at politiets funksjon i samfunnet kan belyses gjennom deres formål, situasjoner og resultater (Gundhus og Larsson 2007). Virksomhetens formål og fremgangsmåter er definert i formelle tekster, eksempelvis lovverket og arbeidsinstrukser som sier hva politiet skal gjøre, hva samfunnet kan forvente og hvordan politiet skal løse sine oppgaver. Situasjoner mannskapet er involverte i, opplyses i vaktjournalen, politilogg, observasjonsdata, intervjuer, etc. Resultater av deres handlinger gjengis som regel i ulike kriminalitetsstatistikker. Disse fremstiller hvilke lovbrudd politiet har arbeidet mot eller hvilke oppgaver som har blitt prioritert samt hvilke resultater som har blitt oppnådd (Finstad og Hoigård 1996, s224).

Forskning antyder videre at vi har forskjellige oppfatninger av politiets samfunnsrolle. Det kan variere fra individ til individ eller fra sted til sted. Finstad (2000) meddeler at vi bandasjerer politiet med alt fra samfunnsvoktere, til maktmisbrukere, politivold, rasisme og farebiljakter osv. Allikevel vises det at folk flest forbinder politivirksomheten med å beskytte og tjene befolkningen, og å håndheve loven (ibid, s18).

- Politiets samfunnsrolle i offentlige utredninger

I Norge har man lagt vekt på å formidle politiets samfunnsrolle gjennom formelle tekster. I tillegg til lovgivning, har ulike NOU gått i dybden og drøftet politiets rolle og oppgaver i samfunnet. De mest sentrale er NOU 1981:35 *«Politiets rolle og oppgaver i samfunnet»* og St.meld.nr.42(2004-2005) *«Politiets rolle og oppgaver»*. Faktum er at det forventes at politiet skal kunne bidra på mange felt. Hensikten med disse utredningene var å sette visse linjer for hvilke oppgaver som kan knyttes til politivirksomheten. St.meld.nr.42 (2004-2005) skriver at en veldefinert drøftelse av

⁵ Police and Society: http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0078111498/831398/waL11498_ch01_001_021.pdf

politiets rolle er avgjørende for avklaringen av etatens identitet og handleevne i det komplekse samfunn vi lever i.

NOU 1981:35 deler politiets samfunnsrolle i to hovedroller: Beskytter for det enkelte individ, og å være et redskap for statsmakten. Gjennom disse to rollene skal politiet dekke tre hoved behov: *Vern om samfunnsinteresser; Rettsikkerhet for den enkelte; Service og hjelp til befolkning* (ibid, s12).

Ved å inneha rollen for landets indre sikkerhet skal politiet først og fremst bidra til trygghetsskapning og folks velferd, samt være beskyttende organ for det man kan kalle samfunnets fellesinteresser. Som eneste organ med statens tvangsmakt skal politiet gjennom dens rolle som samfunnsvoktere beskytte samfunnet mot indre fiender, om nødvendig med maktutøvelser (ibid, s12; (St.meld.Nr.42(2004-2005)).

Selv om befolkningstrygghet skal være størst prioritert i politivirksomheten, skal man ikke neglisjere at forebygging og bekjempelse av kriminalitet også er høytstående prioriteringer i politivirksomheten (St.meld.Nr.42(2004-2005, s33). Den forebyggende biten har hatt stor betydning for politiets prioriteringer de siste årene. Dette er et proaktivarbeid som skal hindre lovbrudd i områder hvor kriminalitet skjer, eller i områder som er i faresonen for kriminelle handlinger. Denne tjenesten har rettet stort fokus mot barn og ungdom som er førstegangskriminelle eller som står i fare til å bli langvarige kriminelle (ibid).

Vi lever i et sivilisert samfunn, og for at samfunnet skal kunne fungere trenger vi spilleregler. Disse spillereglene er lovene våre. Politiet er satt til å sørge for at disse lovene følges av hver enkelt borger. Ved å disponere rollen innenfor behandling av straffesaker skal politiet ved hjelp av andre aktører i strafferettspleien bidra til en effektiv straffesakskjede som er en viktig brikke i kriminalitetsbekjempelse (St.meld.(2000-2001) Nr. 22, s23). Den delen av tjenesten knyttes til det reaktive politiarbeid, hvor begått lovbrudd etterforskes og oppklares ved hjelp av påtalemyndighetene som er koblet til politivirksomheten (ibid,s23).

I en levende demokratistat som Norge er borgernes rettigheter en utslagsgivende ingrediens for et velfungerende demokrati. Dette gir politiet rollen som samfunnskrollør, en slags «*Big brother is watching you*» -rolle. Det vil si at politiet skal kontrollere andres utøvelse av makt og myndighet, hvor borgerne skal beskyttes

mot overgrep fra myndighetene og andre borgere ((St.meld. (2003-2004) nr.42). For å konkludere er politiets samfunnsrolle også knyttet til forvaltningsmessige oppgaver. Den desentraliserte organisasjonsformen gir virksomheten muligheten til å ivareta rollen innenfor forvaltningsmessige oppgaver i nærvær av der folk bor (St.meld.(2000-2001) nr.22, s.38).

Jeg har i første omgang siktet på å definere politivirkosomhetens samfunnsrolle gjennom formelle utredninger. Politiet skal bidra på mange områder for å tjene befolkningen, og etatens rolle som samfunnsvokter legger føringer på hvilke oppgaver etaten skal prioritere. I det ligger kjernen til det som karakteriserer ordenstjenestens arbeidsoppgaver.

2.2.1 Ordenstjenestens oppgaver

Ordenstjenesten er grunnmur i alt politiarbeid og inngår i politiets trygghetsskapende oppgaver. Finstad (2000) nevner at ordenstjenesten er den mest synlige delen av politietaten, og regnes som den viktigste polititjenesten hvis en ser på hvor mye kontakt de har med publikum. Pedersen (1998) bruker betegnelse «*politiets ansikt*» når han retter blikket mot ordenstjenesten. Denne delen av polititjenesten er også kjent som den operative polititjenesten og karakteriser de politimessige gjøremålene som i utgangspunktet utføres av den uniformerte politistyrken. Mannskapet ved ordenstjeneste er de politifolkene vi ser og møter ute i forbindelse med patruljetjeneste til fot, med bil, trafikkontroller, ved demonstrasjoner/masse samlinger etc. (ibid, s.28).

IP er rangert etter operativ kompetanse i en skala fra 1 til 5. (NOU 2012:14, s.81)

1. *IP 1; mannskaper i Beredskapstroppen (BT)*
2. *IP 2; mannskaper i Livvaktjenesten*
3. *IP3; mannskaper Utrykningsenhetene (UEH) med 103 timers årlig trening*
4. *IP 4; mannskaper med standard 40 timers årlig trening.*
5. *IP; mannskaper med tilpasset opplæring, men som ikke er godkjente for væpnet tjeneste.*

Ordenstjenestens oppgaver innebærer i grove trekk tjenester som ordensfunksjon, trafikkjeneste og redningstjeneste. Fellesnevneren for disse tjenester er at de er

organisert i samme avdeling kalt ordensavdeling/eller ordensavsnitt. Jeg ønsker å gå videre og redegjøre for disse undertjenestene.

Fysisk ro og orden utgjør kjernen av ordenstjeneste. Ordenstjenesten omfatter ansvaret for å beskytte person, eiendom og verne om all lovlig virksomhet (Jf. Politiloven § 2.nr.1). Den enkelte polititjenestemann har handleplikt dersom noens fysiske integritet står i fare for å bli krenket. Ordenstjenesten skal også ved bilpatruljer, kombinasjonspatruljer og fotpatruljer sørger for politiets synliggjøring og tilgjengelighet i lokalmiljøet (Arbeidsinstruks for ordenstjenesten 1995 referert i Finstad 2000). Ved å samarbeide med andre polititjenester i stasjonene skal ordenstjenesten ytre assistanse til etterforskning- og forebyggendetenester (ibid). I tillegg har ordensavdelingen blant annet ansvar for livvakttjenesten som skal sikre kongefamilien, medlemmer av regjeringen og andre ut fra sine posisjoner og stilinger. Etter Wien-konvensjonen har avdelingen også ansvar for ambassadevakt hold. (St. meld.(2003-2004) Nr.42, s36)

Innenfor trafikkteneste skal ordensavdelingen bidra og skape trygghet i trafikken, ved å kontrollere fart, rus, bruk av verneutstyr og aggressiv kjøreatferd. Det samme gjelder sjøtjenesten, hvor formålet med tjenesten er primært basert på å forhindre farlig atferd til sjøs, innsats mot båttyveri, miljø- og faunakriminalitet, ulovlig fiske og fangst, samt ulovlige inngrep i strandsonen. (St. meld.(2003-2004) Nr.42, s35).

Redningstjenestens karaktertrekk omhandler oppgaver som blant annet evakuering, ettersøking, medisinsk førstehjelp, registrering av skadde, vakt hold og nødvendige trafikkreguleringer (ibid, s37). Andre øvrige oppgaver som avdelingen er pålagt å foreta er blant annet fangetransport, grensekontroll og oppgavene knyttet til det internasjonale politisamarbeidet.

Slik anført innledningsvis, er formelle tekster første skritt i forståelse av politiets funksjon i samfunnet. Forskning antyder derimot at det som formidles i formelle tekster ikke alltid gjenspeiler det politiet gjør i realiteten (Finstad og Høigård 1996; Ekman 1999). Hvordan politiets funksjon i samfunnet uttrykkes i praksis kan sees i tråd med virksomhetens prioriteringer, altså hvilke oppgaver som vektlegges. Ressurser av ulike slags (penger, personal, kompetanse, teknologi osv.) setter ofte begrensninger for hva politiet faktisk får til. I den forstand prioriterer politiet mellom ulike oppgaver og det kan konkluderes at noen oppgaver går på bekostning av andre.

2.2.2 Kritikk rettet mot politiet

Politiet som offentlig organisasjon er satt til å tjene befolkningen. Med dette skal etatens prioriteringer gjenspeile og antesipere de forventningene som publikum setter. Et dilemma for det norske politiet er at settet av forventninger som knyttes til virksomheten er preget av kryssende hensyn. I tillegg til publikum setter storting og regjering, samt andre offentlige institusjoner, sine krav som politiet skal leve opp til.

Etter hvordan politiets posisjon i samfunnet er uttrykket, henger den sammen med å utfylle kravene fra befolkningen. Men gjennom årene har politiet hatt mange synder å svare på. Manglende politidekning, nedgang i oppklaringsprosent av straffesaker og etatens ressursbruk har blant annet vært mye omtalt på dagsorden. Dessuten synker stadig folks tillitt til etatens evner til å løse sine primæroppgaver. Politietaten i sitt forsvar har pekt på at samfunnets forventninger til politiets innsatsevner ikke står i forhold til reell kapasitet og ressurser⁶. Skal vi tro kritikken rettet mot politiet står ikke ressurser i veien for et godt politiarbeid, det skyldes andre faktorer som blant annet lite samsvar mellom politiets prioriteringer og publikums faktiske behov.

Riksrevisjonens årlige rapporter om politiet har de siste årene vært kritiske til hvordan politiet daglig styrer sine ressurser i forhold til risikobildet og tilpasning av bemanningen når det trengs aller mest. Allerede i 2010 pekte Riksrevisjonen på at politietaten har fått betydelig mer penger å rutte med gjennom årene, men etaten lykkes ikke i å få stor gevinst ut av ressursbruken. I følge Riksrevisjonen ligger problematikken i økt bemanning av administrative stillinger, fremfor i de operative styrkene som arbeider daglig med kriminalitetsbekjempende og trygghetsskapende oppgaver⁷. I Politidirektoratets «*Politiet mot 2020*» hevdes det at det norske politiet, sammenlignet med andre vestlige land, har flere oppgaver. Tradisjonelle politiopp-gaver suppleres med utradisjonelle og skaper prioriteringsproblemer. Det viser seg at når utradisjonelle oppgaver øker, synker prioriteringer av den operative innsatsen mot kriminalitetsbekjempende og trygghetsskapende oppgaver.

Det er også konstatert at innføring av målstyring som styringsverktøy i politiet har vist seg å være en ulempe for etaten. Målstyring fungerer som ledelsesverktøy hvor rapportering og kontrollering står sentralt (Strand 2007). Effekten av dette

⁶ Sønderland-rapporten 2012: 22. Juli 2011 Evaluering av politiets innsats

⁷ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-7-20102011/5.html?id=629193>

styringsverktøyet medfører at politiets suksess i stor grad blir målt i oppklaringsprosent og saksbehandlingstid, i tillegg til evnen til å holde seg innenfor tildelt budsjett. Ifølge 22.juli-kommisjonen har politiet utviklet mål på de områdene som er enkleste å måle, og ikke nødvendigvis på områdene der klare mål og forventninger er viktigst. Politiets hverdag blir mer og mer preget av en jakt på mål og statistikk som fungerer tilfredsstillende for myndighetene. Dette medfører at politifolk i Operativtjenesten får mindre tid til å arbeide med det som kan assosieres med politivirksomhetens kjerneoppgaver (NOU 2012:14, s314)

2.2.3 Politirollen og hvordan den skal utføres

For at politiet skal kunne utfylle sin rolle er virksomheten avhengig av tjenestemennenes tilgjengelighet, utrustning, kompetanse, samband, kjøretøy, våpen og annet utstyr som alle vil være hjelpende for å håndtere ulykker, kriser og faresituasjoner (St.meld.Nr.42(2004-2005, s35). Politirolleutvalget 1977 la fram i NOU1981:35 ti prinsipielle verdier som i grove trekk skulle være retningslinjer for det ønskelige politiet i vårt samfunn. De gir en ouverture i forståelse om politivirksomhets organisering, kultur og ledelse, hvor kombinasjon mellom lov og rett samt uskrevne atferdsnormer ligger prinsipielt for politifolks oppgaveløsning.

De ti prinsipielle verdier er følgende:

1. Politiet skal avspeile samfunnets idealer
2. Politiet skal ha et sivilt preg
3. Politiet skal være et enhetspoliti
4. Politiet skal være desentralisert
5. Politimannen skal være generalist
6. Politiet skal virke i samspill med publikum
7. Politiet skal være integrert i lokalsamfunnet
8. Politiet skal ha bred rekruttering
9. Politiet skal prioritere mellom sine oppgaver og legge hovedvekten på forebyggende virksomhet
10. Politiet skal være underlagt effektiv kontroll fra samfunnets side

Politiroллеutvalgets 1977 nedskrevende verdier preges av en idealistisk tankegang for hvilket politi vi får dersom disse realiseres. Jeg stiller følgende spørsmål: Vil slikt politi være hensiktsmessig for å imøtekomme dagens kriminalitetsutvikling og samfunnskrav for trygghet? Enkelt sagt, kan jeg si at samfunnets mange forandringer er utfordrende og har konsekvenser for disse grunnleggende verdier. Jeg vil gjøre rede for noen av prinsippene, deretter vil jeg se på hvordan de utfordres i dagens samfunn.

I prinsipp nr. 2, «*et sivilt preg politi*», betyr at politiet skal være det motsatte av et militært preg. Dette gjelder for politiets oppgaver, metodebruk og opptreden.

Prinsippet åpner for flere arenaer og kontaktflater mellom politiet og publikum. For Politiroллеutvalget 1977 er prinsippet støttende for et norsk politi som kjennetegnes med mange oppgaver og med et minimum av maktbruk (NOU 1981:35, s77). Et sivilt preg politi har spredd politietaten på mange felt, og mange pålagte administrative oppgaver kom som følge av dette. Utviklingen i befolkningens krav på offentlige tjenester medfører til et større krav om effektivitet, kompetanse, spesialisering og kvalitetsforbedring av offentlige ytelser. Slik situasjon er per i dag er det vanskelig for politiet å imøtekomme alle disse kravene for hver enkelt tjeneste virksomheten tilbyr.

En reduksjon av politiets mange utradisjonelle og administrative oppgaver, slik Politianalyseutvalget 2013 foreslo, vil kunne gi politiet mer fokus på sine kjerneoppgaver. Utvalget mener at noen av de administrative oppgavene vil kunne overføres til andre offentlige organer uten særlig ulemper, fordi de ikke er helt primære for politirollen.

Prinsipp sivilpreget politi er også knyttet til politiopptreden. I dag karakteriser tjenestemennene sine arbeidshverdag som tøffe, med stadig økende vold og utsettelse for mange alvorlige enkelthendelser. Tjenestemennene ønsker å være generelt bevæpnet, og de har fått støtte av dagens borgerlige regjering. Motstandere mot generell bevæpning, blant annet landets politimestere, argumenterer at dette først og fremst er i strid mot et sivilpreget politi og at tjenestemennene er for dårlig trent til å være generelt bevæpnet.

Prinsipp nr. 3 «*politiet skal være et enhetspoliti*» og prinsipp nr. 5 «*Politimannen skal være generalist*» er også prinsipper under press. Førstnevnt betyr at politioppgavene skal være samlet innenfor en og samme organisasjon, og ikke er bygget på spesialpoliti av ulike slag, samtidig som at den forhindrer sektortenkning. Prinsipp nr.

5 oppgir at en politimann skal være i stand til å løse alle primæroppgaver etaten er satt til å løse. Prinsippet legger forutsetninger for at det i små distrikter vil være hensiktsmessig å ha generalister, slik at man kan utnytte ressurser bedre og oppfylle kravet om døgnkontinuerlig beredskap (NOU 1981: 35, s78). Begge prinsippene gir i liten grad rammer for spesialisering og arbeidsdeling i politiet (St.meld.Nr.42(2004-2005)).

Nye kriminalitetsformer og et mer profesjonelt kriminelt miljø medgir større behov for spesialisering og spisskompetanse i enkelte områder i politiet. St. meld.(2003-2004) nr. 42 viser i sin drøfting at enhetspoliti som politiordning alene ikke er i stand til å imøtekomme dagens kriminalitetsformer. Stortingsmeldingen åpner for spesialisering og spesialtjenester av ulike slag. Det vektlegges styrkning av politifaglige spisskompetanser, og ferdigheter som er hensiktsmessige og nødvendige. Det er helt klart at spesialisering i politiet vil utfordre dagens enhetspoliti og generalistmodell, men allikevel kan et mer spesialisert politi være veien mot dagens og fremtidens kriminalitet. Jeg vil også påpeke at mangfoldet i arbeidsoppgavene som tjenestemennene står overfor, kan sees som en hindring for utviklingen av spisskompetanse i politiet. Man er delvis god på mange ting, men ikke veldig god på en ting. At en tjenestemann skal være i stand til å utføre alle vanlige politigjøremål slik prinsippet nr.5 angir, motvirker en slik modell for enhver politimann/kvinne å innfri publikums økende krav til kvalitet av virksomhetens tjenester.

Prinsipp nr.4 «*Politiet skal være desentralisert*» bærer felles trekk med dagens kommunestruktur og har med hensikt å gjøre politiet så nær som mulig lokalmiljøet. Strukturen er betydningsfull for samspill mellom politiet og publikum, og vil kunne være bærekraftig for gjennomføringen av prinsipp nr. 2, nr. 6 og nr. 7. Det viser seg at prinsipp nr. 4 er svært vanskelig å styre og svært kostbar å drive. Dessuten sliter mange av landets små politistasjoner å tiltrekke seg mannskap med viktig kompetanse. Fakta er at en stor andel av nyutdannede politistudenter og jurister ønsker seg jobb i de store byene, fordi læringskurven er bred og det er en større diversitet i arbeidet. Større forskjeller i tjenestetilbudet som politiet er satt til å bevilge, vil kunne oppstå mellom byene.

Politianalyseutvalget 2013 argumenterte for at en sammenslåing av landets mange politistasjoner vil kunne gi et bedre rystet politi ved å forbedre kompetanseutnyttelse,

ressursbruk og styrke ledelsen av politietaten. Det har blitt påvist at mange andre offentlige organisasjoner som har gått bort fra desentralisert til en mer sentralisert modell, har fått til bedre styring og kontroll, ressursutnyttelse samt tiltrekning og utnyttelse av den riktige kompetansen. Jeg tror Politianalyseutvalget 2013 har latt seg inspirere av disse organisasjonene. Eksempelvis Helsevesenet. Kritikerne mot strukturendringen i politiet har pekt på at politiet vil være mer aksjonsrelatert enn sivilpreget, fordi avstanden mellom politiet og publikum vil øke.

Jeg har lagt fram en redegjøring og drøfting av politiets samfunnsrolle og oppgaver. Dessuten har jeg flettet inn og drøftet hvordan politivirksomhetens fremgangsmåter lar seg utfordre av samfunnets mange forandringer. Jeg ønsker å avslutte kapittel 2 med å gjøre rede for tidligere forskning om politiarbeid. Jeg kan si at følgende forskninger ble benyttet både som inspirasjonskilder og sekundærdata for å styrke avhandlingens gyldighet.

2.3 Tidligere forskning- Hva lærer dette oss om innsattpersonell i politiet?

Politiarbeidet er forsket i ulike fagdisipliner, men allikevel er fagområder som kriminologi og sosialvitenskap dominerende (Hellesø- Knutsen 2010⁸).

Politiforskning baserer seg i stor grad på empiriske undersøkelser og teoretiske drøftelser. Det er ofte temaer som går igjen og tyngdepunkter er på følgende temaer: Politiets maktutøvelser, forholdet mellom hva politiet faktisk gjør og bør gjøre, forholdet mellom mål og midler, koblingen mellom politi og publikum, bruken av politiskjønn, samt politikulturer, med mer (Finstad 2000, s20)

I Norge finnes det relativt lite empirisk forskning om politiarbeid, og de følger sjelden de organisasjonsvitenskapelige fagområder. Allikevel, i likhet med andre nordiske land, har politiforskningen lagt vekt på politikultur og tonet ned betydningen av den formelle strukturen og ledelsen i politiet. Kan det bety at organisasjonskultur i politiet er veien til å forstå hvordan tjenestemennene løser sine oppgaver? Ut fra hvordan forskning definerer politikulturen kan det lett antydes at kulturen i virksomheten omhandler alle de andre organisatoriske kontekstuelle forholdene eller at disse

⁸ Politivitenskap på egne ben?

<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175068/Polivitenskap%20på%20egne%20ben.pdf?sequence=4> Side: 23-53

uttrykkes gjennom organisasjonskultur. Det sies at kjernen av politikultur omhandler et sett av ideer, arbeidsmetoder, akseptert praksis, kompetanse, ferdigheter regler for atferd og opptreden som til sammen definerer hvordan det er å utføre politiarbeid, og ikke minst hva som anses som godt politiarbeid (Glomseth og Aaserud 2012⁹).

I den anglosaksiske forskningen ble det omtalt allerede på 1950-60 tallet at politikulturen var avgjørende for hvordan tjenestemennene utfører sine oppgaver. Westley (1953) trakk fram gruppesolidaritet mellom politifolk som en viktig påvirkning på hvordan de løser oppgaver og hvordan de forholder seg til omverden. Skolnick (1966) utviklet begrepet «*working personality*» som konstituerer tre elementer: fare, autoritet og effektivitet. Tjenestemennene har et arbeid som er kontinuerlig preget av fare, de skal kunne bruke autoritet for å løse problemer mellom menneske og beskytte samfunnet, likeså skal de være effektive. Ifølge forfatteren overskygger disse faktorene andre kontekstuelle forhold i politivirksomheten, og størst innvirkninger har det på hvordan politifolk utfører sitt arbeid.

Liv Finstad (2000) presenterer en ambisiøs og omfattende studie om det norske politiet i boka «*Politiblikket*». Hennes bidrag i denne boka er spesielt knyttet til ordensavdelingen ved Oslo politidistrikt. Ved å kombinere 600 timer feltobservasjon, 34 kvalitative intervjuer og bruk av skriftlig kilder, klarer Finstad å gi et bilde av politirollen og politiarbeidets innhold og form i praksis. Boka illustrerer «*politiets briller*» og beskriver måten tjenestemennene ser og forstår verden på, og hvordan de handler. Politiets briller knyttes politiinitiativers oppgaver og de oppgavene er usynlige i kriminalitetsstatistikken. Hennes opplevelse av virkeligheten til tjenestemennene brukes også i gjengivelser av ordenstjenestens hverdag. De sosiale og menneskelige aspekter innenfor politiet, forholdet mellom politiet og publikum, politimyndighet, ulike arbeidsstiler og bruken av politiskjønn settes sentralt.

Videre gir Finstad gir et innblikk i politiarkitektur. Hun definerer politiets rolle og oppgaver, organiseringen av ordenstjenesten, kompetansenivå og stillingsbetegnelse av mannskapet innenfor avdelingen. Den formelle strukturen kommer til uttrykk gjennom lovverket og instruksjoner som oppgir hva tjenestemenn skal gjøre og hvilke framgangsmåter de skal benytte ved oppgaveløsning. Når det gjelder

⁹ Glomseth og Aaserud 2012: *Politiet- når endring møter kultur, en krevende lederutfordring*. <http://www.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring>

kommandoforholdene mellom tjenestemennene skriver hun at uniformen gjør klokkeklart hvilke posisjon man innehar. Sett på vedkommende skulder vises det til personens posisjon i den hierarkiske styringskjeden, og hvordan kommunikasjonen er preget mellom tjenestemennene. Man har plikt til å følge ordrer fra en med høyere grad så lenge den er ikke ulovlig (Finstad 2000, s30).

Avdelingen er organisert i ulike patruljeenheter, både uniformert og sivilt. Tjenestemennene arbeider vanlig i makkerpar, mellom 2-3 i hver patrulje og makkere er ikke faste. Avdelingen består i stor grad av generalister som Finstad kaller for «*allroundere*», men avdelingen består også av enheter fra spesialavdelingene som har spesielt ansvar for oppgaver som krever høy kompetanse. Beredskapstroppen med oppgaven” skarpe oppdrag” er et eksempel (ibid, s30).

Folk flest vil betrakte mannskapet ved ordensavsnittet som en homogen gruppe, men livet fra innsiden gir et helt annet bilde. Kompetansenivå, spesialisering, personlighetstrekk, erfaring, alder, kjønn, geografiske omstendigheter og stillingsbetegnelsen er noen komponenter som skaper heterogenitet mellom innsatspersonellet. Eksempelvis, skriver Finstad(2000) at kjønn- og alder skaper visse forskjeller for hvordan arbeidsoppgaver prioriteres og løses.

I likhet med Finstad(2000), viser mange nordiske politiforskere til ulike yrkeskultur og arbeidsstiler i politiet. Granér (2004) skiller mellom den «*autonome*» og den «*legalistiske*» yrkeskulturen. Førstnevnte er politibetjenten som ikke tar helt høyde for de overordnede regler og lover om hvordan arbeidet skal utføres. Den legalistiske politibetjenten på sin side er opptatt å følge lover og regler, hvor høy etikk, politifaglige standard, lojalitet overfor vedtatte prinsipper for polititjenesten har stor påvirkningskraft for hans/hennes måte å utfører oppgaver på. (NOU 2009:12, s33)

Gunnar Ekman fremstiller normstyrt politiarbeid i hans doktorgradsavhandling «*Från text till batong; om poliser, busar och svennar*» fra 1999. Gunnar Ekman er en tidligere politimann som gjorde en antropologisk studie av politiet i Stockholm, gjennom deltakendeobservasjon, tekstanalyse og intervjuer. Han drøfter og presenterer politiyrket i praksis ved å kaste lys over politiets håndteringer av mange, ofte motstridende krav fra myndighetene. Han poengterer videre dilemmaet mellom formelle tekster og livet i praksis, og forholdet mellom formelle ledere og mannskap. Forholdet mellom politiet og publikum er også tatt i hans doktorgradsavhandling.

Jeg fortolker at Ekman(1999) anser «text» som den formelle struktur, mens «batong» anses som politikultur. Han ser at formelle tekster ligger til grunn for styring av politiarbeid, og de gir faste oppslag for og innsikt i for hvordan virkeligheten er. De legitimerer politiets handlinger, videre blir de bruk av myndigheter for å kontrollere og styre politiet. Oppfølgingen av formelle tekster (instrukser, direktiver, rundskriv) blant mannskapet hemmes på grunn av mangfoldighet, gatekunnskap og usikkerhet. Videre trekker Ekman(1999) normene som vokser fram og formidles gjennom småprat ved stasjonene, har innvirkning på hvordan formelle tekster tolkes og settes i praksis. I den forstand brukes felles fortolkninger ved nærpoliser som redskap for å løse oppdragene. Ifølge forfatteren er de svært avgjørende for hvordan oppgavene faktisk løses. Sammenfatninger av virkeligheten mellom politifolk reduserer usikkerhet, danner autonomi og håndterer kravet om effektiv politiarbeid.

Når det gjelder ledelsen i ordenspoliti trekker han frem at den fysiske avstanden mellom de formelle lederne og innsatsstyrkene på bakkenivå kan føre til at de formelle lederne mister grep med det mannskapet foretar seg i operative situasjoner. Forfatteren nevner derimot at politifolk med mest erfaring innehar lederansvar på bakkenivå og fungerer som rollemodeller for de yngre politifolk. Manglende oppfølging og veiledning fra erfarne til yngre politifolk, kan forårsake dysfunksjonelle handlemåter, spesielt i uklare beliggenheter (Ekman 1999).

Glomseth og Gottshalk (2006) gjennomførte en studie om organisasjonskulturen i beredskapstroppen, forskerne kombinerte alt fra observasjon, intervju, spørreundersøkelse og dokumentanalyse. Undersøkelse la vekt på kjerneelement verdier i beredskapstroppen(Delta) og hadde som mål å kartlegge de felles delte verdiene som særpreger denne spesialenheten i politiet. Undersøkelsens funn presenterer at mannskapet i Delta scorer høyt på gruppeorientering framfor individuell, hvor mer 80 prosent av respondenter vektlegger gruppeorientering. Videre fremstiller funnene at tjenestemennene i beredskapstroppen foretrekker likhet og medbestemmelse. Arbeidet verdsettes høyt, hvor oppgavene kommer framfor relasjoner. De er i jobb for å trene, utvikle kompetanse og løse oppdrag. Videre legger forfatterne fram at åpenhet og innsyn, direkte tale, tydelighet, punktlighet og tillitt til hverandre er mange høykastende verdier ved beredskapstroppen (ibid).

2.4 Avhandlingens videre oppbygging

Ettersom avhandlingens sentrale temaer, etterfulgt av et bilde av politiet har blitt framlagt, ønsker jeg å følge opp med et kapittel som tar og utmale mine teoretiske utgangspunkter. Deretter vil jeg redegjøre for metodevalget i kapittel 4. I kapittel 5 vil jeg fremstille avhandlingens empiri og drøfting. Avslutningsvis, vil formålet være å presentere avhandlingens sentrale funn, hvorav besvarelsen av problemstillingen vil forekomme i et kort sammensatt kapittel

3. Teori

En formell organisasjon er konstituert av et sett av individer som arbeider under ”samme tak” hvor alt av deres arbeid er intensjonsbasert for å nå fastsatt mål. Dessuten er forholdet mellom organisasjonsmedlemmer og organisasjonen basert og etablert på inngått kontrakter som er klokkeklar på hva som forventes av den enkelte. Derfor kan vi si at formelle organisasjoner skiller seg fra andre sosiale grupperinger som familier, vennegrupper, etc. (Røvik 1992; Busch og Vanebo 2000). At en organisasjon består av ulike individer med mangfold av behov, bør organisasjonen kunne utvikle retningslinjer og spilleregler med hensikt i å skape mindre skillelinjer mellom organisasjonsmedlemmer og regulere deres atferd i en ønskende retning.

Ethvert individs atferd påvirkes i grove trekk av to forhold:

- 1) Forhold som ligger i selve individet.** Dette omhandler individets evner, kunnskaper, motivasjon, følelser, normer og verdier (Busch og Vanebo 2000, s26)
- 2) Påtrykk og reguleringer fra individets omgivelser.** Ved å arbeide i en formell organisasjon vil individets atferd påvirkes av forholdene innenfor organisasjonen. Dette gjør seg gjeldene gjennom mål, strategi, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, maktforhold og ledelse (ibid, s26; Jacobsen og Thorsvik 2007, s22).

I mange lærebøker står disse komponentene under det instrumentelle og institusjonelle perspektivet. Begge perspektivene er grunnleggende teorier som har til hensikt å belyse og forklare organisasjonsmedlemmers atferd (Egeberg 1984; Røvik 1992; Christensen mfl. 2009). Det kan trekkes mange paralleller mellom disse to perspektivene. I dette kapitelet vil jeg redegjøre for ulike teoretiske innfallsvinkler

som illustrerer hvordan organisasjonsstruktur og organisasjonskultur påvirker organisasjonsmedlemmenes tenking og handlemåte.

3.1 Det rasjonelle- instrumentelle perspektivet

Det rasjonelle-instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som et redskap eller instrument som ledelsen har til disposisjon for å gjennomføre organisasjonens aktiviteter blant underordnede, og realisere organisasjonsmål ”output” effektivt (Røvik 1992; 2007). Fastsatt mål skal både være kursgivende for hvilke aktiviteter som skal utføres og hvordan organisasjonen skal utformes. Dessuten knytter organisasjonens mål, organisasjonsmedlemmer sammen gjennom den formelle strukturen. Den formelle strukturen kanalisere organisasjonsatferd gjennom å spesifisere hva deltakerne skal gjøre og hvordan de skal handle (Egeberg 1984, s30; Busch og Vanebo 2000).

Videre i dette perspektivet vektlegges det at organisasjonsmedlemmers handlingslogikk er basert på det James. G. March kaller for *konsekvenslogikk (the logic of consequence)*. Det vil si at organisasjonsmedlemmer forsøker å forutsi framtidige konsekvenser av de handlingene som utføres og disse skal være i samsvar med fastsatt målsetninger. Derfor sies det at det rasjonelle- instrumentelle perspektivet har et mål-middeltankergang (Christensen mfl. s14).

Det rasjonelle- instrumentelle perspektivet bygger i blant annet på Max Webers *klassiske byråkratiske teori* som aksentuerer en hierarkisk styringskjede, spesialisering, rutiner, klar arbeidsdeling mellom organisasjonsmedlemmer, hvorav avgjørelser tas etter formelle lover og regler (Weber 1971). Frederick Taylor i ”*Scientific Management*” var for en sterk spesialisering av arbeidsoppgaver. Han antydte at organisasjoner kunne fremme effektivitet ved å splitte opp arbeidsoppgaver i mange deloppgaver, og ansatte skulle få sine spesialiserte arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2007, s67; Christensen mfl. 2009).

Andre øvrige samfunnsvitere som kan trekkes inn i denne sammenhengen er blant annet Luther Gulick i ”*Scientific Administration*” som er et bidrag om utformingen av offentlige organisasjoner i USA. Forfatteren la spesielt vekt på spesialisering og koordinering (Christensen mfl. 2009).

Herbert Simon og hans kollegaer kritiserte både Taylor og Gulick i deres teori om administrativ beslutningsatferd. Herbert var tvilende til realismen i forutsetningene som Taylor og Gulick la til grunn. Til tross for dette anerkjente han at organisasjonsmedlemmer prøve å handle formålsrasjonelt, og at den formelle strukturen har stor effekt på hva de faktisk gjør eller kan gjøre (ibid.).

Mintzberg(1979a) la fram fem konfigurasjoner som illustrerer og beskriver organisasjoners formelle normative struktur. Mintzbergs fem konfigurasjoner er følgende: *Den enkle strukturen; Maskinbyråkratiet; Det profesjonelle byråkrati; Den divisjonaliserte struktur; Ad-hoc-kratiet.*

Jacobsen(2010) skriver at formelle trekk ved organisasjoner blir som regel skriftlig nedskrevet i ulike dokumenter, og formuleres og vedtas i den formelle arenaen. For politivirkomheten kan vi tenke at mange av virksomhetens målsetninger og prioriteringer er fastslått av styringsmaktene på statlignivå, forenklet på politidirektoratet og toppledelsen i ulike politidistrikter. Idet kommer tjenestemennenes rasjonalitet til uttrykk gjennom den formelle strukturen, som legger begrensinger på den enkeltes handlingsvalg og skaper kapasitet til å realisere bestemte mål. Det forventes at tjenestemennene arbeider mot mål og prioriteringer som berører politietaten, samtidig skal deres opptreden være i tråd med lover, regler og arbeidsinstruksjoner som gjelder for utføring av politiarbeidet.

3.1.1 Hvordan kan vi definere organisasjonsstruktur?

Organisasjonsstruktur henviser til hvordan en organisasjon er bygget og designet for å løse de oppgavene som er viktige for å realisere deres målsetninger. Den fungerer som et filter for problemopptatthet og løsningsmuligheter (Egeberg 1984, s26). En organisasjons formelle struktur gjenspeiler organisasjonens arbeidsdeling, spesialisering, styring, beslutningsnivåer(høy/flat struktur), rutiner, regelverk, informasjonsvekslinger og koordinering. Disse komponentene virker bestemmende for hvordan organisasjonsmedlemmer fungerer sammen, og de representerer stabile aktivitetsmønstre som organisasjonsmedlemmer uttrykker ved utførelse av deres arbeidsoppgaver (Grimsø 2000; Christensen mfl. 2009).

Gjennom den formelle strukturen knyttes det bestemte forventinger til ulike posisjoner. Christensen mfl. (2009) ser på formell struktur som posisjoner og regler for "*hvem*" som bør gjøre "*hva*" og "*hvordan*" ulike oppgaver bør gjøres. Egeberg

(1984) bruker ordet normativ struktur, den normative strukturen er et stabilt system av forventninger som knytter seg til rolleinnhaverne i en organisasjon. Det vil si at normene som definerer hva som skal gjøres, eksisterer uavhengig av person, men avhengig av stillingsinstrukser, regler og rutiner (ibid.).

Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver at organisasjonsstruktur har tre grunnleggende effekt på atferd. *Fokus, koordinering og stabilitet*. Fokus sier noe om hva en gruppe skal drive med eller ikke. Det er lagt forutsetninger om at fokus skaper avgrensning av ansvar og gir mulighet for spesialisering. Koordinering er et verktøy som brukes for å samkjøre ulike spesialiserte aktiviteter, slik at ressursene kan utnyttes på en fornuftig måte. Dette kan komme i til syne gjennom bruken av regler, rutiner, belønningssystemer og formelle strukturer. Som siste egenskap, fremmer organisasjonsstruktur stabilitet. Med tanke på at den formelle strukturen kanalisere organisasjonsmedlemmers atferd gjennom å spesifisere hva organisasjonsmedlemmer ved å spesifisere hva organisasjonsmedlemmer skal gjøre og hvordan de skal gjøre det, skriver forfatterne at arbeidsoppgavene utføres med en viss regularitet. Dette gjelder spesielt i tilfellene hvor arbeidsoppgavene karakteriseres for å være rutineoppgaver eller monotone, og organisasjonsmedlemmer gang på gang forsøker å løse arbeidsoppgavene etter faste rammer (Jacobsen og Thorsvik , s27).

3.1.2 Byråkratisk organisasjonsform

Det finnes mange typer av organisasjonsformer. Den byråkratiske organisasjonsform etter Max weber sitt idealtypiske byråkrati har siden slutten av 1800-tallet vært mest dominerende organisasjonsprinsipp og står som en av de viktigste kildene til suksess innenfor offentlige organisasjoner og ikke minst i privatsektor (Røvik 2007, s124). Videre i dette kapitlet vil jeg redegjøre for denne byråkratiske organisasjonsform. Jeg vil deretter drøfte hvorfor og hvordan offentlige organisasjoner supplere den byråkratiske organisasjonsform med andre organisasjonsformer.

Max Weber var opptatt av hvordan kravet om effektivitet og rasjonalitet påvirket utviklingen av nye organisasjonsformer. Weber mente at en byråkratisk utvikling av organisasjonene som nødvendig forutsetning for kunne oppnå en rasjonell utnyttelse av ressursene. Han hevdet at den byråkratiske organisasjonsstrukturen var den mest effektiv organisasjonsformen når målet var å få resultater (Weber 1971; Busch og

Vanebo 2000). Byråkrati, slik Weber beskrev den, består i grove trekk av: Hierarki, klar arbeidsdeling, rutiner og høy grad av formalisering (Christensen mfl. 2009).

Hierarkisk oppbygging består av med lag av over- og underordnede mellom ulike vertikale nivåer i organisasjonen, med sterk sentralisering av beslutninger. All ledelse skal være basert på formell autoritet som følger med enkelte posisjoner. Dette innebærer at noen organisasjonsmedlemmer, avhengig av deres posisjon i den hierarkiske styringskjeden har myndighet og legitimitet til å kommandere, tvinge fram utførelsen av oppgaver, og fører tilsyn blant organisasjonsmedlemmer som sitter under dem (Weber 1971). Dette gjør seg gjeldene gjennom den vertikalformen for kommunikasjon mellom over- og underordnede. Ordre eller instruksjoner sendes *nedover* fra overordnede til underordnede, og rapporteringer sendes *oppover* fra underordnede til overordnede i hierarkiet (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Jeg nevnte tidligere i avhandlingen at uniformen i politiet gjør det tydelig hvilken posisjon tjenestemennene innehar i den hierarkiske styringskjeden. Politiforskning viser at i likhet med militæret er kommunikasjonen i politiet sterkt preget av vertikal kommunikasjon. Tjenestemennene har plikt til å følge instruksjoner og ordre fra de overordnede (Finstad 2000). Dette er et klassisk eksempel på Webers hierarkisk oppbygning.

Arbeidsdeling innebærer en nøyaktig definisjon av organisasjonsmedlemmers posisjon og ansvarsområde, hvorav arbeidet er organisert slik at organisasjonsmedlemmer etter hvert utvikler spesialisering på sitt fagområde. Uavhengig av Weber (1971), fremstiller lærerbøkene at spesialisering uttrykkes gjennom horisontal og vertikal differensiering. Førstnevnt oppgir hvordan ulike oppgaver er delt opp og håndtert i ulike enheter og knyttet til konkrete posisjoner. Siste nevnte sier noe om hvor mange nivåer et organisasjonshierarki innehar. Oppgavene kan fordeles ut fra et formål eller funksjonelle tilknytning, ut fra geografi og marked (Egeberg 1984; Jacobsen og Thorsvik 2007; Christensen 2009)

Den funksjonelle tilknytningen innebærer at oppgaver fordeles ut fra deres hovedformål, eller at likeartede oppgaver samles i samme enhet og organisasjonsmedlemmer fordeles rundt ulike funksjonelle arbeidsoppgaver. Dette kommer tydelig fram i politiet, hvorav de fleste politistasjoner er delt opp i 3 avdelinger. Ordensavdeling hvor oppgaver knyttes til trygghetsskapende oppgave

løses. Etterforskningsavdeling, med hovedfokus på å etterforske lovbrudd.
Forebyggendeavdeling, proaktivt politiarbeid med formål å forhindre og forebygge kriminalitet.

Fordeler med en slik inndeling er at organisasjoner maksimerer spesialisering omkring likeartede oppgaver, dobbeltarbeid gjør seg unngåelig. En ulempe er at det fort kan oppstå avdelingsegoisme mellom ulike enhetene, manglende interesser og forståelse for andres arbeid vokser fram og samordningsproblemer mellom avdelinger vil oppstå (Jacobsen og Thorsvik 2007, s63). Politiet er klart del opp inn i avdelinger, men ut fra politiets grunnleggende prinsipper, som blant generalistrollen og enhetspoliti, skal politiet i praksis ha lite grad av spesialisering og spisskompetanse på enkeltområder. Tjenestemennene skal kunne være i stand til å utføre alle de primære politioppgaver. Dette innebærer at tjenestemennene forflytter seg mellom ulike avdelinger.

En byråkratisk organisasjonsform innehar en høy grad av formalisering. Det innebærer at det finnes policydokumenter, detaljerte regler og prosedyrer for de ansattes rettigheter og plikter i organisasjonen (Grimso 2000, s13). I første omgang legges det vekt på formelle kvalifikasjoner, og ikke personlige hensyn ved ansettelse. Vi kan si at byråkratiet er preget av høy innsikt og kompetanse (Busch og Vanebo 2000). Et eksempel på dette i Norge, er at all innsatspersonell i politiet har en formell utdanning fra politihøgskolen, tidligere kalt etatskolen.

Høy grad av formalisering angir en nøyaktig spesifisering av den enkeltes oppgaver, hvor løsningene er basert på regler og skriftlige instruksjoner. Det vil si at posisjonene innenfor organisasjonen er knyttet til et sett av formelle normer som klargjør hva organisasjonsmedlemmer skal gjøre, og hvordan de skal utføre sine oppgaver. Veldefinert rutiner og spilleregler om hvordan arbeidsoppgavene skulle utføres var ifølge Weber avgjørende for effektivitet i organisasjoner. Dette skaper en organisasjonsatferd som karakteriseres for å være forutsigbart, nøyaktig, hurtig, kontinuerlig og enhetlig (Weber 1971).

Det er mange fordeler knyttet til regularitet og rigiditet, alle saker behandles likt, uavhengig av personlige motiver og interesser. Dessuten skal en organisasjonsmedlem uten særlig ulempe byttes ut, fordi det nye organisasjonsmedlemmet skal læres å følge de samme spillereglene og rutinene som

legges til grunn for posisjonen (Egeberg 1984; Christensen mfl. 2009). Politiarbeidet er preget av rutinearbeid, hvorav slike oppgaver løses etter faste rammer. Her følger tjenestemennene klare instruksjoner som er nedskrevet i formelle dokumenter. Kjører man over fartsgrensen eller på rødt lys og blir tatt av politiet, finnes det klare instruksjoner og retningslinjer som tilsier hva tjenestemennene skal gjøre i slike situasjoner.

Mintzbergs (1979a) konfigurasjon «*maskinbyråkrati*» har mange likhetstrekk med Webers (1971) idealtypiske byråkratimodell, som nevnt tidligere. Mintzberg (1979a) definerer byråkrati som «*Organisasjoner som hovedsakelig er avhengige av formalisering av atferd for å oppnå koordinering*» (referert i Berg 1995, s134).

Organisasjoner med slik organisasjonsform styres og koordineres i stor grad gjennom skriftlige regler og prosedyrer. I tillegg til Webers byråkratimodell, legger Mintzberg fram at teknostruktur¹⁰ har sterk påvirkning på maskinbyråkrati. Politiet har for eksempel jurister ved justisdepartement og politidirektorat som utformer instruksjoner og rutiner som tjenestemennene skal følge i den daglige tjenesten. Et annet eksempel er lovverket som tjenestemennene skal følge, utformes og vedtas på Stortinget.

Denne organisasjonsformen er videre preget av spesialisert rutinearbeid, hvor arbeidsoppgaver karakteriseres som repetitive og enkle, og standardiserte. Her tar Mintzberg fram et postkontor, et fengsel, og bilfirma som eksempler for slike organisasjoner (Berg 1995; Jacobsen og Thorsvik 2007). Perrow (1986) på sin side hevder at nesten alle komplekse organisasjoner i USA er byråkratiske, men samtidig konstaterer han at graden og formen av byråkratiet varierer fra organisasjon til organisasjon. Forskning viser at i det moderne samfunnet er det vanskelig å finne en organisasjon med absolutt byråkratisk organisasjonsform.

3.1.3 Andre organisasjonsformer i offentlige organisasjoner

Offentlige organisasjoner som lenge ble karakterisert for stive, stabile og ubevegelige, ble gjort om til mer bøyelige. Kort sagt, ble det innført organisasjonsformer som karakteriseres for å være fleksible. Denne overgangen kaller Røvik(2007) for "*avbyråkratisering*".

¹⁰ Teknostrukturen fremstiller en gruppe som ikke er direkte innblandet i selve produksjonen av varer eller tjenester. Men påvirker produksjonsprosessen gjennom å utarbeide lover, instruksjoner, rutiner, driver opplæring eller økonomikontroll(Jacobsen og Thorsvik 2007, s87)

Et heterogen, mangfoldig, og mindre forutsigbart samfunn, har ført til at den tradisjonelle hierarkiskmodellen som lenge var enestående organisasjonsform i offentlige organisasjoner har blitt supplert med andre organisasjonsformer. Den byråkratiskmodellen egner seg best til enkle, stabile omgivelser, der arbeidsoppgaver kan gjøres til rutiner. Et stadig mer kompleks samfunn med raske endringer har ført at denne organisasjonsformen er dårlig rystet til å imøtekomme dagens utfordringer. Røvik(2007) skriver at byråkratiet har blitt supplert med fleksible organisasjonsformer, som han kaller for Adhokrati. De står for temporærere organisasjonsformer, og betegner organisasjonsformer med flate strukturer, f.eks. teamorganisering, matrisestruktur, og nettverk (ibid, s128).

Fleksible organisasjonsformer bryter ned og ha færre hierarkiske nivåer og gjør organisasjoner mer tilpasningsdyktig etter omgivelsene. Det er lagt forutsetninger at fleksible organisasjonsformer legger til rette for helhetlig informasjonsflyt og effektiv interaksjon, kommunikasjon og samhandling mellom ulike faggrupper og kompetanser. Gjennom en slik organisasjonsform blir organisasjonsmedlemmer gjensidig avhengig av hverandre for å kunne realisere felles mål (Assmann 2008, s165). Utviklingen i dagens arbeidsliv har skapt nye forutsetninger og krav til utøvelse av ledelse. Implementering av fleksible organisasjonsformer og økende kompetanse blant organisasjonsmedlemmer har på mange måte endret forholdet og interaksjonen mellom de overordnede og de underordnede (ibid.).

Busch og Vanebo (2000) bruker to tilnærminger for å beskrive interaksjonen mellom de overordnede og de underordnede. Ledelse *gjennom* andre og ledelse i *samspill* med andre. Skillet mellom disse to er hvorvidt lederen skal bestemme arbeidsform og innhold alene, eller om arbeidsform og innhold bestemmes i samhandling med de som utøver handlingene (ibid; Berg 1995).

Den tradisjonelle byråkratiskorganisasjonsformen tar i utgangspunktet ledelse gjennom andre. Ledelse skal utøve kontroll, og nøyaktig oppfølging og rapportering gjennom et hierarki, det stilles krav om individuell lydighet og lojalitet. Ledelse skal og kan bestemme og har totalt ansvar. Kort oppsummert skal ledelse setter mål, overvåker gjennomføringen, følger opp og korrigerer avvik (Berg 1995; Strand 2007; Assmann 2008). Ledelse i samspill med andre tar i utgangspunkt at interaksjonen mellom lederen og de underordnede er preget av samarbeid, og at de underordnede

har autonomi. Lederen fungerer mer som grenseregulerende enn kontrollerende (Berg 1995, s164). Organisasjonsparadigmet i fleksible organisasjoner karakteriseres og baseres seg på økte frihetsgrader, ansvarliggjøring, delegering, og desentralisering av beslutningsmyndighet fra de overordnede til underordnede (Assman 2008, s166)

Det Røvik (2007) betegner som Adhokrati, velger jeg å likestille med det Burns og Stalker «*organisk*» organisasjonsform (Jacobsen og Thorsvik 2007, s91). En organisk organisasjonsform er løst organisert, og omhandler lite grad av standardisering. Ved bruk av en slik organisasjonsform blir arbeidsoppgavene stadig omdefinert og tilpasset etter behov. Det gir organisasjoner muligheten til å være innovativ, og gjør tilpasningen til komplekse og uforutsigbare omgivelser lettere.

Organisasjonsmedlemmer i den operativkjernen har større muligheter til å ta initiativ, følge opp ideer, jobbe tverrfaglig og kreativt. Beslutningsmyndighet kjennetegnes for å være desentralisert. Organisasjonsmedlemmer i den operativkjernen har større frihetsgrader og handlingsrom til å fatte raske beslutninger (Berg 1995; Jacobsen og Thorsvik 2007, s91).

En organisk organisasjonsform deler mange likheter med Mintzberg (1979a) "*Ad-hokrati*". Denne organiseringsformen preges av høy grad av horisontal spesialisering, liten grad av formalisering, og inndeling i funksjonelle enheter. Enhetene fordeles etter problemene som dukker opp og teamene bygges etter den tverrfaglige kompetansen. Organisasjonsmedlemmer likestilles, hvorav lederne også er operative og beslutningsmyndighet kjennetegnes for å være desentralisert (Berg 1995; Jacobsen og Thorsvik 2007).

- De profesjonelle

Siden etterkrigstiden har samfunnet gått fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn, fra maskiner til mennesker, organisasjoners hovedaktiviteter har gått fra vanlig produksjon til informasjonsbehandling. Arbeidsoppgaver som ble tidligere utført av amatører som holdt tritt med reglene ved utførelsen av arbeidsoppgavene ble byttet ut med eksperter eller profesjonelle. Dette har også hatt stor påvirkning på den tradisjonelle byråkratiske organisasjonsform (Berg 1995, s135). I byråkratimodellen er det forutsatt at kompetansen er størst på toppen av hierarkiet, og dette reduseres nedover i hierarkiet. I dagens samfunn, er kompetansenivå blant offentlige ansatte relativt høyt. Høyt kompetansenivå og høy utdanning blant offentlige ansatte har hatt

virksomheter for hvordan arbeidet utføres, ledes og hvilke organisasjonsformer som er hensiktsmessig (ibid.)

Wilensky og Lebeaux(1958) hevder at graden av hierarki i byråkratiet avgjøres av graden av antall profesjonelle i en organisasjon. Desto lavere profesjonelle, desto mer hierarkiskstyring. Berg(1995) tyder på at det profesjonelle byråkratiet oppstår som svar på økende kompetansenivå blant organisasjonsmedlemmer i alle ledd i byråkratimodellen. Hellberg(1978 i Ekman 1999, s33) sier at de profesjonelle kan defineres som en yrkesgruppe som er tillatt til å institusjonalisere en kunnskap og yrkesmonopol. På bakgrunn av IPS formelle utdanning fra politihøgskolen kan de betraktes som profesjonelle.

Profesjonelle byråkrater står som regel overfor arbeidsoppgaver som karakteriseres som stabile og forutsigbare. Likevel kan disse oppgavene være svært komplekse, noe som krever fagkunnskap og ekspertise på området. Organisasjonsformen kjennetegnes for å være organisert rundt den formelle kompetansen. Den operative kjernen besitter den formelle kunnskapen og ekspertisen som trengs for å utføre arbeidet, noe som gir dem større beslutningsmyndighet og handlefrihet ved utførelsen av arbeidsoppgavene. Kort sagt, vet organisasjonsmedlemmer selv hva som skal gjøres, og hvordan (Mintzberg 1979a).

Koordineringsmekanisme forløper gjennom standardisering av kompetansen, sterk horisontal spesialisering, desentralisering av beslutningsmyndighet (Jacobsen og Thorsvik 2007, s90). Strand(2007) fastslår at profesjonelle byråkrater er selvgående med hensyn til mål og midler. De trenger lite instruksjoner fra sine ledere vis-à-vis til instruksjoner, mål, og oppgaver. Frihetsgraden de profesjonelle byråkrater har fra sine ledere står i motsetning til Webers byråkratimodell. Den formelle skoleringen de profesjonelle yrkesutøvere innehar anses som en form for kontroll og standardisert atferd (Mintzberg 1979a).

Flere undersøkelser viser at mange ledere opplever at mange kunnskapsmedarbeidere har større innsikt enn dem selv på flere områder. Dessuten er de vanskelige å lede, og at de ikke akseptere å ha en leder over seg (Assman 2008, s168). De profesjonelle responderer på inspirasjon, ikke på veiledning fra deres leder. Lederen må være et godt rollemodell, gi intellektuelle stimulans og fungere som trener (Berg 2000)

3.1.4 Forhold mellom formelle normer og organisasjonsmedlemmers faktiske handlinger.

Ved å inneha en organisasjonsform som karakteriseres for å være byråkratisk oppbydd, betyr det at organisasjonsmedlemmers opptreden og faktiske handlinger uttrykkes, og er sterkt basert på formelle nedskrevne normer. Praksislivet viser at organisasjonsmedlemmer faktiske handlinger lar seg ikke bestemme bare av formelle tekster. Ut fra en byråkratisk idealmodell forutsettes at mennesker er maskiner, men mennesker kan ikke betraktes som maskiner, fordi de bærer følelser og sosiale forhold som fort kan overskygge de formelle reglene og instruksjoner. Den byråkratiske idealmodellen i den forstand, vil aldri kunne fungere etter sine intensjoner (Busch og Vanebo 2000).

Det kan antydes at det er umulig å følge alle regler og instruksjoner til minste detalj. Det kan være krevende for et hvert organisasjonsmedlem å mestre alle formelle normer som definerer et problem og løsningen av problemet. Dessuten vil en rigid oppfølging av formelle tekster hemme effektivt (ibid) . Lipsky(1980) mener at bakkebyråkrater arbeider under tidspress, og etter krav fra omgivelsene bør de kunne handle raskt. Gjennom utførelsen av arbeidsoppgavene utvikler tjenestemennene praktiske måter for å løse arbeidsoppgavene effektivt. Gjennom erfaring vil organisasjonsmedlemmer utvikle sine egne virkelighets forståelse, og disse kan være noe annet enn det som er uttrykket i opprinnelige reglene for deres opptreden og handlemåte (Busch og Vanebo 2000)

Dilemmaet mellom de formelle normene og organisasjonsmedlemmers faktiske handlinger, har vært et sentral tema i politiforskning. Ekman(1999) skriver at formelle tekster har begrenset effekt på politifolks opptreden og handlinger. Dette skyldes at formelle tekster er for mange og stadig under endring og utvikling. Formelle tekster er ofte uklare, og dermed de tolkes i det kollegiale. Gjennom uformelle informasjonskanaler formidles felles oppfatninger om hvordan tekstene skal praktisere i tjenesten. I tillegg mener forfatteren at egne interesser kan stå i konflikt med formelle tekster, at viljen ikke fins, og at ressurser mangler.

Ytterligere, sier forfatteren at forholdet mellom direktiver og de profesjonelle kan også være problematisk. Profesjonelle vil ikke være villige til å følge reglene som er strid med deres egne verdier og fagkunnskaper. Det er den enkelte politimannens

faglige oppfatningen av et problem og hensiktsmessige løsninger som styrer dens atferd. Alle former for direktiver anses som en øver press på den profesjonelle autonomien (Ekman 1999). Denne tematikken har tidligere blitt drøftet i den anglosaksiske politiforskningen. Skolnick(1994 i ibid. s33) introduserte begrepet «*praktisk politiarbeid*» som beskriver at politifolk forsøker å løse arbeidsoppgave på den «*beste måten*», snarere enn å følge direktiver. Dette innebærer en frihet fra formelle regler og instruksjer.

Overfor, har jeg gjort rede for de typiske organisasjonsformene som supplerer den tradisjonelle byråkratiskmodellen. Jeg satt aksenter på de organisasjonsformene som benyttes i mange offentlige organisasjoner, med spesielt tanke på politivirksomhet som står overfor skiftende virkeligheter. Implementeringen av «*bøyelige*» organisasjonsformer som supplement til den tradisjonelle byråkratiskformen, er resultater av sterkere press og mer komplekse omgivelser. Ut fra ny-institusjonell perspektiv er det viktig for organisasjoner å ha legitimitet i omgivelsene. For Parsons(1956) overlever ikke organisasjoner bare ved å være effektive, de er også avhengige av å kunne ha legitimitet i omgivelsene.

Samfunnsmessige forhold danner viktige rammer for hvordan organisasjoner fungerer, hvorav organisasjoner påvirkes og forholdes til skiftende institusjonaliserte standarder eller organisasjonsoppskrifter for legitime strukturer og prosedyrer. Altså, hvilke strukturelle komponenter de bør ha og hvilke prosedyrer og rutiner de bør ha som siktepunkt. Institusjonelle standarder setter felles fortolkninger på hva som er god, moderne eller riktige måter å organisere seg og lede på. Per. i dag er det krav om at offentlige organisasjoner skal være effektive, innovative, kvalitetsstyrte, desentralisert, flatt struktur, osv. (Røvik 2007, s26; Jacobsen og Thorsvik 2007, s198 Christensen 2009, s75). Dette er særdeles viktig for politivirksomheten som er satt til å tjene befolkningen. Etatens ti grunnleggende prinsipper anses som de første skrittene til oppnåelse av legitimitet i befolkningen.

3.2 Det institusjonelle perspektivet

Når en organisasjon tilpasser seg indre og ytre press, sier vi at den følger en naturlig institusjonalisering prosess. Organisasjonen sees som et tilpasningsdyktig organisk system som påvirkes av både særtrekk ved organisasjonsmedlemmer og organisasjonens omgivelser. Formelle organisasjoner er ifølge Selznick (1957)

møtearenaer for mennesker, hvor organisasjonsmedlemmer samhandler med hverandre og omgivelser, idet utvikles institusjonelle trekk. En organisasjon er fylt opp med egne verdier, og dermed får organisasjonen nye egenskaper til å løse sine arbeidsoppgaver utenom de instrumentelle og tekniske redskapene (ibid).

Det institusjonelle organisasjonsperspektivet er tosidige og deles mellom «ny» og «gammel»- institusjonell perspektiv. Disse integreres myteperspektiv og kulturperspektiv (Christensen mfl. 2009).

«*Gammel institusjonell-teori/kulturperspektiv*» fokuserer på interne faktorer som utvikles og bevares av individer innenfor en organisasjon. I det rasjonelle-instrumentelle perspektivet står planmessige, rasjonelle handlinger, målsettinger og måloppnåelse i fokus, hvor styring skjer gjennom utforming av organisasjonsstruktur. Kulturperspektivet setter mennesker i fokus og ikke systemer, hvorav uformelle normer og verdier som vokser fram innenfor organisasjonens dører har betydning og avspeiler organisasjonsmedlemmer egentlige handlemåte og undertrykker oppførsel (Egeberg 1984; Christensen mfl 2009). Institusjonelle trekk gjør organisasjoner svært komplekse, mindre fleksibel og tilpasningsdyktig over nye krav. Samtidig påpekes det at den frembringer nye og nødvendige kvaliteter for organisasjoner som øker potensielle til å løse oppgaver bedre og utvikler sterkere sosialt felleskap (Christiansen mfl. 2009)

Forfatterne innenfor denne tilnærmingen blant annet Selznick (1957) erkjenner at det rasjonelle perspektivet er til stedet i organisasjoner, men alene ikke har betydning for organisasjonsmedlemmers handlemåte. Det antydes at mennesker har mangfoldige behov, i den grad at de instrumentelle og tekniske redskapene alene ikke kan regulere deres handlinger. Et hvert organisasjonsmedlem bærer med seg spesielle særtrekk, som for eksempel følelser, holdninger, ulike mål. Idet utvikles individuelle forpliktelser i forhold til organisasjonen, noe som kan begrense kapasiteten til rasjonelle handlinger(Pfeffer 1982; Busch og Vanebo 2000)

March og Olsen (1976 i Egeberg 1984) hevder at organisasjonsmedlemmer ved utførelse av arbeidsoppgaver balanserer mellom plikten til å følge organisasjonens mål og samtidig forsøke å vise fram deres evner og ferdigheter, samt bekrefte deres vennskap- og konfliktrelasjoner i det kollegiale. Med dette kan vi si at organisasjonsmedlemmers faktisk atferd også avspeiler individers og grupper

uformelle mål, som blant annet læring, selvrealisering, trygghet, sosialt samvær og trivsel. Disse er høytstående for hvordan arbeidsoppgavene faktisk utføres.

Videre legges det fram at organisasjonsmedlemmers faktisk atferd skal kunne belyses og forklares gjennom kjønn, alder, utdanning, erfaring, geografisk bakgrunn, personlighetstrekk (Lægreid og Olsen 1978 i Egeberg 1978). Politiforskning har hatt mye fokus på disse komponenter når det skal forklares hvordan tjenestemennene løser sine daglige oppgaver. Det er for eksempel en sammenheng mellom å være kvinne i politiet i forhold til hvordan man prioriterer mellom ulike arbeidsoppgaver. Det har også blitt merket til, at unge og eldre politifolk skiller seg i deres fremgangsmåter og prioriteringer (Finstad 2000; Gundhus 2009).

3.2.1 Organisasjonskultur

Studier om organisasjonskultur har lange tradisjoner. Den så lys allerede på 1920-tallet. På 1980-tallet fikk den en ny oppblomstring i organisasjonsteori, hvor den ble studert som et eget fenomen (Strand 2007). Tiden før 1980-tallet sa man gjerne at økonomi og teknologi alene avgjorde organisasjoners suksess. I seinere årene ble det påvist at organisasjonskultur var en viktig faktor som forklarte mye av organisasjoners suksess. En sterk kultur tjener et selskap så mye som én eller to timer med produktiv arbeid pr. ansatt pr. dag (Deal & Kennedy 1982).

Jo sterk kulturen er, desto større tillitt mellom ansatte og ledelse. Tillitt handler om å kunne stole på noen og at vedkommende gjør det som forventes ham/hennes i tråd med normer som eksisterer i gruppen. Ledelse slipper å bruke tid og ressurser på å kontrollere og overvåke deres ansatte. Det tydes på at organisasjoner med utstrakt tillitt mellom ledere og ansatte er mer effektive enn organisasjoner, hvor man bruker tradisjonelle byråkratiske-administrative styringsvirkemidler (Jacobsen og Thorsvik 2007). En sterk organisasjonskultur vil ha sterk innflytelse på organisasjonsmedlemmens atferd, og den vil kunne redusere behovet for formalisering (ibid, s116).

En felles oppfatning blant organisasjonsmedlemmene om hva organisasjonen står for og hvilke oppgaver som skal løses, fører til lojalitet, tilhørighet, samarbeid og følelsesmessige bindinger mellom organisasjonen og deres organisasjonsmedlemmer. Dette skaper en fremdrift av felles forståelse og tekning omkring hvordan oppgavene skal løses. På langsikt dannes det et trygt og stabilt arbeidsplass hvor ansatte for mer

handlefrihet og veien mot fleksibilitet i organisasjonen er enklere (Busch og Vanebo 2000; Jacobsen og Thorsvik). Vi kan også si at organisasjonskultur kan brukes som et virkemiddel for å redusere usikkerheten, fordi den gir lett veiledning til hvordan ting henger sammen og hvordan man kan håndtere usikkerheten (Bang 1995).

Faktum er at organisasjonskultur kan styrke effekt organisasjonsstruktur, og letter gjør kanaliseringen av organisasjonsmedlemmers oppmerksomhet mot ønskende mål. Det er også viktig i denne sammenhengen å legge fram at organisasjonskultur kan ha dysfunksjonell effekt eller uønskede effekt på organisasjonsmedlemmers atferd. Det kan svekke de styringsmekanismene, i den grad at den formelle strukturen ikke fungerer etter hensikt (Jacobsen og Thorsvik 2007)

Kulturen innenfor en organisasjon kan forårsake heterogenitet med subkulturer som resultat, en slags «vi» og «de andre» holdning mellom grupper i organisasjonen. Ytterligere, viser forskning at dersom en organisasjon utvikler sterke kulturelle trekk fører dette til sterke homogene kulturer. Organisasjonsmedlemmer tenker og handler veldig likt, noen som kan forårsake «*gruppetekning*». Det betyr at medlemmer i en gruppe har overdreven tro på egen kompetanse og dømmekraft. Medlemmer i gruppen er preget trangsyn og manglende vilje og evne overfor andres oppfatninger, hvorav det oppstår et emosjonelt press for at medlemmene av gruppen må absolutt være enige (Jacobsen og Thorsvik 2007, s119; Levin og Rolfsen 2010, s102)

3.2.2 Hvordan kan vi definere organisasjonskultur?

Begrepet organisasjonskultur er rikt og flertydig, det finnes ingen entydig definisjon av begrepet. Dette skyldes at ordet kultur kan oppfattes som subjektive konstruksjoner som er ikke noe fysisk, konkret eller synlig (Strand 2007, s181). Schein(1985) oppgir at kultur ligger i våre følelser. Vi daner oss bilder i hodet omkring omstendigheter rundt oss og disse påvirker måten vi opptrer i hverdagen.

Fellesnevneren for de fleste definisjonene er at organisasjonskultur handler om felleskap, og er et resultat av menneskelige relasjoner innenfor en organisasjon. Når individer arbeider sammen, skapes det en felles oppfatning av virkeligheten. I denne sammenheng blir organisasjoner sett som et sosialt system bestående av mennesker som danner og utvikler mer eller mindre felles virkelighetsoppfatninger for hvordan ting henger sammen, hvordan organisasjonsproblemer skal løses og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres (Busch og Vanebo 2000)

Deal & Kennedy (1982) mener at kultur handler om en felles identitet som beskriver noe spesielt med en gruppe «*slik gjør vi ting hos oss*». Denne tanken kan hjelpe oss å klargjøre hva en organisasjon egentlig står for, dens identitet og livsoppgave (Jacobsen 2010, s84). I likhet med organisasjonsstruktur, benyttes organisasjonskultur som styringsmiddel i handlingslogikken for passende atferd, men organisasjoners uformelle elementer som blant annet felles delte verdier, normer, symboler og virkelighetsoppfatninger har effekt, og gir videre retningslinjer for hvordan det enkelte organisasjonsmedlemmet bør opptre (Strand 2007; Christensen mfl. 2009).

Ifølge Edgar Schein(1985:9) defineres organisasjonskultur slik:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Referert i Jacobsen og Thorsvik 2007, s121)

I denne definisjonen legges oppmerksomhet på relasjoner mellom mennesker i en gruppe som deler et sett av grunnleggende antakelse. De sosiale konstruerte realiteter mellom individ i den gruppen spiller en avgjørende rolle for hvordan gruppen oppfatter virkeligheten og danner et felles bilde av hva som er riktig og galt. Den baserer seg på læring som følger en naturlig- og evolusjonsprosess hvor den sosiale gruppen prøve å tilpasse seg og mestre de eksterne og interne forholdne rundt organisasjonen. De eksterne er i grove strekk omgivelser, mens de interne handler om kommunikasjon- og samarbeidsmønstre mellom selve gruppen og andre øvrige grupper i organisasjonen. For at kulturen skal oppholdes og videre følges må den oppfattes som riktig. En grunnleggende antakelse kan fort endres dersom den oppfattes som feil etter utprøving i praksis. Ytterligere, brukes organisasjonskultur som sosialiseringprosess for nyansatte (ibid, s121).

3.2.3 Hva består organisasjonskultur av?

Det har blitt vanlig å forklare organisasjonskultur gjennom Schein(1985) sine tre kjerneelementer. Forfatteren gir tre kulturelle nivåer som gjør seg gjeldene i organisasjoner. Som et isberg i havet har vi, *grunnleggende antakelser, verdier, og normer*. Det er ikke lett å få øye på disse elementene, de betraktes som de usynlige delene av isen. Sådant representerer de det man kaller for kulturinnhold, altså hvilke normer, verdier og virkelighetsoppfatninger har betydning eller kan forklare hvorfor en gruppe oppfører seg slik de gjør (Schein; Bang 1995). *Artefakter* er de synlige deler av isberget, og representerer kulturinntrykk, som uttrykker hva som særpreger en organisasjon (Schein 1985)

- Grunnleggende antakelser

«Tatt for gitt» tankegangen beskriver tyngdepunkt i grunnleggende antakelser. Måten en gruppe tolker virkeligheten og gjør ting på, som gang på gang viser det seg å være en suksess. Dette kommer på bakgrunn av tidligere erfaringer, hvorav det oppstår en felles antakelser for hva som fungerer best i visse situasjoner. Felles oppfatninger deles mellom individ i den grad at gruppen løser oppgavene fra egne forutsetninger. Idet skapes det en absolutt sannhet for hvordan gruppen føler, tenker og handler (Bang 1995).

Vi kan gjerne betrakte disse felles delte antakelser som en slags ”autopilot” som angir ubevisst og naturlig retning til hvordan gruppen tolker virkeligheten og løser sine arbeidsoppgaver. Dersom grunnleggende antakelser er dypt forankret i gruppen vil de være vanskelig å utfordre og endre, fordi det blir unaturlig for gruppen å tenke og handle etter andre premisser. Gjennom sosialiseringprosesser deles disse antakelsene til nye organisasjonsmedlemmer. Nye medlemmer læres den riktige måten å forstå, tenke, føle i bestemte forhold (Strand 2007; Jacobsen og Thorsvik 2007).

Bang(1995) tillegger elementet *virkelighetsoppfatning*. Dette ligger nært Scheins grunnleggende antakelser. Virkelighetsoppfatninger handler om hvordan medlemmer av en gruppe forstår og tolker virkeligheten rundt seg, gjennom det de erfarer. Det fungerer som et filter som medlemmer av en gruppe ser verden gjennom, og det hjelpe dem til å skape mening i handlingene, relasjoner, objekter eller utsagn(ibid:56; Busch og Vanebo 2000:182).

- **Normer og verdier**

Livet i organisasjoner er preget av flyt av forskjellige normer som setter standarder på hva som forventes av hvert enkelt organisasjonsmedlem. De er tosidige, formelle og uformelle. De formelle er direkte eksplisitte i for eksempel i arbeidsinstrukser, rutiner og planverk osv. Mens de uformelle er ikke å finne i eksplisitte former og kan betraktes som uskrevne regler (Jacobsen 2010). Enkelt sagt, setter normer bestemte forventninger på hvordan organisasjonsmedlemmer skal opptre og hva som anses som passende atferd idet de løser dere arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2007; Christensen mfl. 2009).

Organisasjonsmedlemmer opptre bevisst eller ubevisst og handler etter de normene som finnes i deres organisasjon. Ved samhandling mellom individ i organisasjonen spiller normer en viktig rolle, fordi de virker reduserende for usikkerheten om hvordan man takler ulike situasjoner eller etter hva som er hensiktsmessig å gjøre. Hvordan normer følges er avhengig av relasjoner mellom mennesker, organisasjoners formål og tildelt roller som organisasjonsmedlemmer innehar etc. I samme vinen brukes normer i organisasjoner til å bedømme ens opptreden. Idet foreligger sanksjoner dersom én ikke følger etter normene (Ekman 1999; Strand 2007; Jacobsen og Thorsvik 2007).

Normene gjenspeiles av bestemte verdier. En verdi er noe vi mener er godt eller viktig, og som vi prøver å ta vare på. Kort sagt, defineres en verdi som noe verdifullt og setter strekken mellom riktig og feil atferd (Strand 2007; Jacobsen 2010). En forutsetning er at organisasjoner består av mange ulike verdier, hvordan de kommer til uttrykk er avhengig hva enkeltindivid eller en gruppe vektlegger. Det kan sies at de verdiene en gruppe uttrykker er i samsvar med deres grunnleggende antakelser. Verdier er ikke alltid direkte observerbare, de er ofte tatt for gitt og ikke alltid uttalte i observerbare former, men de kan gi grunnlag for atferdsnormer.

Forskning viser at verdier innenfor en organisasjon driver fram valgene organisasjonsmedlemmer gjør ved utførelsen av deres arbeidsoppgaver. Disse kommer til inntrykk gjennom de beslutninger som fattes, de planer man legger, og den filosofien som organisasjonen legger til grunn (Jacobsen og Thorsvik 2007, s125).

- **Artefakter**

Artefakter symboliserer kulturen og er lett observerbare. De underliggende kulturelementene (grunnleggende antakelser, verdier og normer) uttrykkes gjennom artefakter (Jacobsen og Thorsvik 2007). Artefakter er alle materielle uttrykk som er relevante for en organisasjon. De er gjerne fysiske gjenstander som er bygninger, logo, uniformen. For eksempel politiuniform, bil, ID-kort osv. Språket tilhører også en del av artefakter, her kan man trekke myter og historier. Til syvende sist inneholder artefakter atferdsfenomener kommunikasjonsmønstre, uttrykk for tradisjoner, belønning og straff (Strand 2007, s187)

3.2.4 Tre ulike perspektiver på organisasjonskultur

Organisasjonskultur innenfor en organisasjon kan være preget av kulturelt mangfold, som betyr det finnes ulike subkulturer i organisasjonen. Organisasjonsmedlemmer uttrykker ikke et felles mønster av meninger. Organisasjonskulturen er preget av heterogenitet og uttrykkes forskjellig fra organisasjonsmedlem til organisasjonsmedlem, eller fra avdelinger til avdelinger, og fra posisjon til posisjon i den hierarkiske styringskjeden (Jacobsen og Thorsvik 2007, s129).

Dette skyldes at organisasjonsmedlemmer har ulike interesser, erfaringer, ansvar og verdier. I motsetning til kulturelt mangfold, skriver forfatterne at i en organisasjon kan kulturen også være preget av en helhetlig kultur. Dette konstituerer at medlemmer uttrykker et felles mønster av meninger. Organisasjonskulturen karakteriseres for å være homogene, hvorav organisasjonsmedlemmer er mer like hverandre (ibid)

Martin (2004) antyder at alle elementer som beskriver organisasjonskultur, kan la seg tolke, evaluere, og gjennomføres på ulike måter blant organisasjonsmedlemmer. I den forstand, for å gi helhetlig analyse og forklaring av organisasjonskultur innenfor en organisasjon, kan det være redelig å fange opp likheter og ulikheter aspekter av kulturen som uttrykkes av organisasjonsmedlemmer. Ifølge henne, danner ikke kulturen bare harmoni i en organisasjon, den ligger også som hovedkilde til uenighet og konflikt mellom organisasjonsmedlemmer eller grupper i organisasjonen.

Martin introduserte tre ulike komplementære perspektiver: *Integreringsperspektivet*; *Differensieringsperspektivet*; *Fragmenteringsperspektivet*.

Nevnte perspektiver vil bidra til en fyldig analyse av ordensavdelingens kultur som jeg skal fremstille og behandle i empiri- og drøftingskapittel. På bakgrunn av tidligere politiforskning, legger jeg forutsetninger at ordensavdelingen er både preget kulturelt mangfoldig og en felles helhetlig kultur. Perspektivene motsetter hverandre langs sammenligningslinja. De behandler forholdet mellom kulturelle manifestasjoner, konsensus og tvetydighet i en organisasjon. Ved bruk av disse perspektivene kan en forsker klare å fange opp de ulike sidene av en organisasjons kultur.

Martin(2002 i Jacobsen og Thorsvik 2007, s130) antyder at perspektivene utfyller hverandre, dermed må de ikke blir sett hver for seg. De må kunne kombineres med hverandre for å kunne gi en rikere innsikt av kulturen i den organisasjonen vi undersøker.

	Integreringsperspektivet	Differensieringsperspektivet	Fragmenteringsperspektivet
Fokus mot konsensus	Fanger bare opp konsensus som er utbredt i hele organisasjonen	Fanger bare opp konsensus som er begrenset til subgrupper i organisasjonen	Ingen
Forholdet mellom kulturelle manifestasjoner i organisasjonen	Fokus på klar konsistens	Fokus på klar inkonsistens	Verken klar konsistens eller inkonsistens
Fokus mot uklare manifestasjoner på kultur som skaper tvetydighet	Ekskluderer	Tvetydighet kanaliseres til forhold utenfor subkulturene	Er bare opptatt av uklare kulturelle manifestasjoner og kulturell tvetydighet
Bildet som tegnes av kultur i organisasjonen	Konsensus i hele organisasjonen omkring sentrale og viktige spørsmål	Organisasjonen er preget av subkulturer, det er ingen felles konsensus i organisasjonen om viktige spørsmål	Det er ingen felles konsensus verken på gruppe eller organisasjonsnivå, meninger er situasjonsbetinget og skiftende over tid

Figur 3.2.3 komplementære perspektiver på kultur (Jacobsen og Thorsvik 2007,s131)

Integreringsperspektivet. Det første perspektivet er dominerende innenfor organisasjonskulturforskning, ironiske nok er perspektivet minst støttet empirisk. Integreringsperspektivstudier av organisasjonskultur antar at kultur i en organisasjon er preget av homogenitet, klarhet, enighet, kollektiv konsensus. Disse danner felles integrerende meningsmøter som omfatter, og inkluderer alle medlemmer i organisasjonen. Perspektivet avskriver ulike subkulturer, det finns ingen tvetydighet. Organisasjonsmedlemmer tenker og handler likt, det de uttrykker er knapt forskjellige. Denne likheten kan være forårsaket av toppledelse som gjennom formuleringen av felles visjon, overordnede mål, osv. Disse forsterkes av en rekke kulturelle elementer som angivelig generer organisasjonens felles verdier.

Organisasjonsmedlemmer vet hvilke verdier og atferd som foretrekkes. De vet som regel hva som skal gjøres og hvorfor er det verdt å gjøre det (Martin 2004 ; Jacobsen og Thorsvik 2007).

Differensieringsperspektivet. Sett fra dette perspektivet, innehar organisasjonen ikke lenger en helhetlig kultur, men en samling av subkulturer. Organisasjonen består av overlappende subkulturer som lever side og side mellom ulike grupper. Kollektiv konsensus er tydelig, men eksisterer ikke på tvers av ulike grupper. I den forstand tolkes og uttrykkes de kulturelle manifestasjonene ulikt i de ulike gruppene. Subkulturer oppstår som konsekvens av organisasjonsstruktur. Den deler inn organisasjonen mellom ulike avdelinger, hvorav hver avdeling blir tildelt hvert ulike delmål og arbeidsoppgaver. Dette kanalisere avdelinger i ulike fokus, og påvirker hvordan de oppfatter de sentrale utfordringer og gode løsninger for at organisasjonen skal lykkes. Det viktig å presisere at selv om subkulturer oppstår, kan gruppene lever i harmoni. Det trengs ikke å være konflikt mellom subkulturer, fordi de kan virke uavhengige av hverandre. Tross alt, er subkulturer hovedkilde til konflikt, de kan fremme rivalisering og maktkamp mellom ulike grupper i organisasjonen (Martin 2004; Jacobsen og Thorsvik 2007, s129-130)

Fragmenteringsperspektivet. I dette perspektivet rettes oppmerksomhet mot tvetydighet i organisasjonen. Fragmenteringsperspektivet forutsetter at organisasjonsmedlemmer har tvetydige tolkninger av kulturelle manifestasjoner. Disse tolkninger bør ikke bli ignorert (som i integreringsperspektiv) eller automatisk tilskrives forskjeller mellom gruppene (som i differensiering perspektiv). Organisasjonsmedlemmer vil tolke manifestasjoner på mange forskjellige måter, og dermed utelukker dette perspektivet at det finnes en felles identitet i på organisasjons – og gruppenivå. Det vi si at organisasjonen har en uklar, mangfoldig, verken konsistent eller inkonsistent organisasjonskultur. Dessuten antydes det at organisasjonsmedlemmer sliter å tolke tvetydige signaler, fordi organisasjonens kultur kjennetegnes for å være ustabil og i stadig endring (ibid1; ibid2, s130-131)

4. Metode

Dette kapittelet har som formål å illustrere valg av min valgte metodiske tilnærming. Som på best mulig vis belyser avhandlingens problemstilling. Avhandlingens problemstilling er:

«I hvilke grad påvirker organisasjonsstruktur og organisasjonskultur den operative polititjenestens oppgaveløsninger»

Jeg har valgt å ta i bruk kvalitativ metode i datainnsamlingen av empiriske materiale. Ved bruk av kvalitativ metode fikk jeg anledningen til å trekke nyanser i hvordan de organisasjonsstruktur og organisasjonskultur ved politivirksomhet påvirker måten innsatspersonellet tenker og handler ved utførelsen av deres daglige oppgaver. Det vil være relevant i dette kapittelet å gi en forklaring på utvalgsriterier som ble lagt til grunn for respondenter i denne studien, deretter skal kapittelet ta opp og redegjøre etterarbeid av innsamlet data materiale. Avslutningsvis reflekterte jeg over min egen metodisk tilnærming.

4.1 Kvalitativ metode

Det er mange muligheter når det gjelder hvordan en skal framskaffe, bearbeide og analysere relevante informasjoner av en undersøkelse. Det skilles mellom to samfunnsvitenskapelige forskningstilnæringer, nemlig kvalitativ og kvantitativ metode. Den kvantitative ser på antall og utbredelse, hvor forskeren skaffer seg sammenliknbare opplysninger om et større antall enheter. Disse uttrykkes i form av tall og resultat av undersøkelsen forekommer gjennom en statistisk analyse av datamatriksen (Hellevik 2002). Kvalitativ metode ser på innhold og betydning, hvor målet er å utvikle en forståelse av fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet. I motsetning til kvantitativ metode blir resultater av kvalitativ metode presentert i form av sitater og ikke tabeller og verdiene registreres ikke som tallkoder, men som tekster (Hellevik 2002; Dalen 2008).

Gibbs (2007) nevner at kvalitativ metode er ment for å nærme seg og forstå «verden der ute». Det handler om å beskrive og forklare sosiale fenomener fra innsiden. Datainnsamlingen vil ofte preges av langvarig og tett kontakt med de personene som studeres, og i analysen forsøker forskeren å fange opp deres virkelighetsoppfatninger og beveggrunner. Det handler om å få en dypere innsikt i hvordan mennesker

forholder seg til sin livssituasjon. Livsverden omfatter personers opplevelse av sine hverdager og hvordan vedkommende forholder seg til denne.

Menneskers handlings- og tankemåte er et komplisert fenomen og kan bli vanskelig å uttrykke og karakterisere gjennom kvantitativ forskning. Derfor valgte jeg å bruke kvalitativ metode, som ga en fremhjelpende forståelse av hvordan innsatspersonellet løser politiets kjerneoppgaver, siden dette fokuserer på opplevelsesdimensjonen og ikke bare på en beskrivelse av de forholdene personer i politiets Ordensavsnitt lever under

4.1.1 Forskningsdesign og verktøy

Kvalitativ forskning er rik på tilnærminger, pr i dag er det fire tilnærminger som er de mest brukte: Fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign (Johannessen mfl 2010, s81). Innenfor den kvalitative metoden er det også et mangfold av metoder og teknikker for å samle inn data, blant annet intervju, observasjon, analyse av tekst eller dokument og bruk av visuelle medier (Ryen 2002, s19). Ved hjelp av disse verktøyene og tilnærmingene kan en forsker best mulig få tilgang til respondentenes virkelighetsbilde.

4.1.2 Casedesign

Det finnes ingen klar definisjon av begrepet casestudie. Casestudier handler først og fremst om en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe individer eller en organisasjon. Den kan både være et studieobjekt og en forskningsdesign (Johannessen mfl 2010, s 85). Yin (1994) antyder at casestudier avgrenses til undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng, hvor undersøkelser baserer seg på flere datakilder. Mye av dagens faglitteraturer om casestudier bruker Yins (2003) definisjon. Yin (2003) definerer case slik:

«A case study is an empirical inquiry that; investigate a contemporary phenomenon within its real-life context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.» (Yin 2003:13)

Det typiske i casestudier er at forskeren henter mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid. Målet blir å gi mest mulig grundig og detaljert data om et avgrenset fenomen (Askheim & Grennes 2008; Johannessen mfl 2010). En av mange fordeler i casestudier er muligheten for et fleksibelt forskningsopplegg, hvor en forsker kan benytte og kombinere forskjellige metode for å skaffe mye

informasjon og detaljert data (Johannessen mfl, 2010). I mitt tilfelle ble det tatt i bruk forskningsintervju i datainnsamlingen av primærdata og dokumentanalyse av offentlige utredninger, ulike lovverket, årsrapporter, tidligere forskning og avisartikler ved datainnsamlingen av sekundærdata.

Sentrale forskningsspørsmål for denne avhandlingen dreier seg jo om hvordan den formelle strukturen og organisasjonskultur påvirke hvordan innsatspersonell tenker og handler. Derfor kan avhandlingen betraktes som en casestudie. Yin(1994) fastslår at i undersøkelser, hvor forskeren prøve å gi svar på «hvordan» og «hvorfor»-spørsmål, kan være en betegnende for casestudier. Dessuten skal analysen av empirien presenteres i tråd med mine teoretiske antakelser om at den formelle strukturen i politiet kan være vanskelig å gjennomføre, dermed kan organisasjonskultur være avgjørende for hvordan oppgavene faktisk utføres. Et annet viktig argument som peker på at avhandlingen er en casestudie, kan jeg si at funnene er tolket i tråd med teorier utgangspunkter, som fordrer og belyser hvordan organisasjonsstruktur og organisasjonskultur påvirker organisasjonsmedlemmers atferd.

4.1.3 Forskningsintervju

Forskningsintervju har som formål å innhente kvalitative beskrivelser av personens livsverden, og tolke meningen med disse. Kvale uttrykker seg på følgende måte:

«Det kvalitative forskningsinterview forsøger at forstå verden fra interviewpersonernes synspunkt, udfolde meningen i folks oplevelser, afdække deres livsverden, førend der gives videnskabelige forklaringer.» (Kvale 2002, s15)

Forskningsintervju er basert på hverdagslige samtaler eller konversasjon, en slags faglig konversasjon med en viss struktur og hensikt. Man kan se forskningsintervju som en mellommenneskelig situasjon, en samtale mellom to parter om et tema av felles interesse. Det er en bestemt form for menneskelig interaksjon hvor kunnskapen fremkommer gjennom dialog. Det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet for å få innsikt i respondentenes egne erfaringer, tanker og følelser. Å fremskaffe fyldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon (Jacobsen 2000; Dalen 2008; Kvale 1999). James P. Spradley beskriver bakgrunnen for et forskningsintervju slik:

«Jeg ønsker å forstå verden fra ditt ståsted. Jeg vil vite det du vet på din måte. Jeg ønsker å forstå betydningen av dine opplevelser, være i ditt sted, føle det du føler, og forklare ting slik du forklarer dem. Vil du være læreren min og hjelpe meg med det?» (Spradley, 1979, s34 referert i Kvale, 1999,s72)

Som regel skilles det mellom åpne, semistrukturerte og mer strukturerte intervju. I åpne intervju er forhåndsstrukturering og spørsmålene ikke er formulert på forhånd og respondentene forteller mest mulig fritt om sine livserfaringer innenfor et fastsatt tema, mens i mer strukturerte intervjuer er oppsettet velorganisert, hvor både forhåndsstrukturering og spørsmålene er faste og forskeren binder seg til disse. Semistrukturerte intervju har en rekke temaer som skal dekkes og forslag til spørsmål. Samtidig er det åpent for forandringer, både i rekkefølge og spørsmålsform, slik at intervjueren kan følge opp svarene og historiene han eller hun får av intervjupersonen. En vesentlig fordel med semistrukturerte intervju er at det bringer fleksibilitet for intervjueren under gjennomføringen av intervjuene (Dalen 2008; Kvale 1999).

I avhandlingen ble det valgt et semistrukturert intervju hvor spørsmålene ble sortert i tre kategorier. Det første kategorien gikk ut på spørsmålene knyttet til organisasjonsstruktur, den andre kategorien var knyttet til hvordan oppgavene faktisk utføres. Til slutt omhandlet den tredje kategorien om organisasjonskultur. Mine manglende kunnskaper innenfor politidomene og erfaring som forsker gjorde etter min mening tjenlig å gjennomføre et semistrukturert intervjuform. Ved hjelp av en utarbeidet intervjuguide med forhånd formulerte struktur og spørsmål visste jeg heile tiden i gjennomføringen av intervjuene hvor jeg stod og hvilke relevante informasjoner jeg var ute etter. Samtidig ble det gjort små tilpasninger av spørsmålene underveis, som ga rom for nye informasjoner og voluminøsere forklaringer som fungerte støttende for avhandlingens problemstilling.

Bearbeidelse av intervjuguide på forhånd er et godt redskap under intervjuene. Intervjuguiden fungerer som huskelapp over de sentrale temaer og spørsmål i rekkefølgen, som til sammen skal dekke viktigste områder studien skal belyse. Guiden kan gi en grov skisse av hvilke emner som skal dekkes, eller den kan være et detaljert oppsett med nøyaktige spørsmålsformuleringer (Kvale 1999; Dalen 2008).

4.1.3 Dokumentanalyse

Jeg har supplert mitt primærdata med ulike dokumenter. Det ble gjort dokumentanalyse av flere kilder som virket støttende for avhandlingens problemstilling. Dokumentanalyse handler nettopp om at forskeren systematisk gjennomgår skrevne og relevante dokumenter som gir et bredere bilde som er utslagsgivende for besvarelsen av problemstillingen i den aktuelle studien (Repstad 1993; Grønmo 2004). Den kan fungere som bakgrunnsstoff for de problemstillingene en forsker former ut. Analyserte tekster kan også brukes som sammenliknende komponenter med den aktuelle studien, noe som kan bidra til at studiens funnene styrkes. Dette vanlig ved casestudier, hvor i drøfting og tolkning av funnene trekker forskeren andre forskningsarbeider eller relevante tekster med formål å vurdere hvor allment gyldig funnene i hans/hennes studie er (Repstad 1993).

I denne avhandlingen har jeg latt meg bli inspirert av benyttet dokumenter. Allerede ved utforming av studiens problemstilling, brukte jeg tiden godt til å lese meg opp på disse dokumentene. Benyttet dokumenter var retningsgivende for hvordan jeg ville gjennomføre denne avhandlingen. Offentlige utredninger om politiet, tidligere politiforskning fra både skandinaviske og anglosaksiske land var de mest sentrale og de er lett tilgjengelige for alle.

Det er viktig ved dokumentanalyse at forskeren er oppmerksomhet på dokumenters opprinnelse, funksjon og deres formål, derfor bør han/hun rette et kritikk blick på hvilke dokumenter som brukes (Grønmo 2004). Avhandlingens problemstilling, dens sentrale forskningsspørsmål, teoretiske utgangspunkter samt dens primærdata avgjorde til sammen hvorvidt brukte dokumenter var relevante i dette tilfellet. I fremstillingen og drøftingen av mine empiriske materialer forsøkte jeg både å konkretisere og motsi mine funn i lys av disse relevante dokumentene. Dette hadde som formål å gi leserne et breiere innsikt om hvordan ulike ting henger sammen.

4.2 Utvalg

Valg av respondenter er et viktig grunnprinsipp innenfor forskningsintervju. Et grunnleggende problem i de fleste undersøkelser er at vi sjelden kan undersøke alle de vi ønsker, spesielt når det gjelder kvalitative forskning. Data vi får inn, er så rik på detaljer og opplysninger at både gjennomføringen og bearbeidingen av den blir tidkrevende og kostnadskrevende (Jacobsen 2000; Dalen 2008). Når vi for eksempel

benytter forskningsintervju som verktøy i datainnsamlinger kan man først stille følgende spørsmål: Hvem skal intervjues, hvor mange og etter hvilke kriterier respondenter skal velges ut fra?(Jacobsen 2000).

Ved å studere et utvalg av de enhetene problemstillingen gjelder, sikrer forskeren at dataen han fått er av god kvalitet. Hver enhet studeres grundigere, slik at forskeren klarer seg med færre og bedre kvalifiserte respondenter. En systematisk utvelgning av respondenter etter utvalgs-kriterier basert på undersøkelsens problemstilling, fremme og revidere valget av respondenter rundt det man ønsker å studere.

antall respondenter man skal ha i undersøkelsen, er et skjønsspørsmål. Et utgangspunkt er at antallet respondenter bør ikke være for stort og at det er ofte vanskelig å fastsette antall respondenter i startfasen. Det handler først og fremst å ha respondenter som sitter med mest mulig svar, som vil bidra til belysing av avhandlingens problemstilling(Ryen 2002). Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon(Kvale og Brinkmann 2009).

Hovedintensjonen bak kvalitative intervju er ikke å sammenligne enheter, men å oppnå tilgang til handlinger og hendelser som ses som relevante for undersøkelsens problemstilling. Tilgjengelighet til den enkelte respondenten og slik vedkommende ser verden omkring seg, er vel sentrale elementer for kvalitative studier. Siktemål for kvalitative metoder handler nettopp, om å avdekke det unike og spesielle om et fenomen framfor det generelle og typiske. (Hellevik 2002; Jacobsen 2000; Ryen 2002)

4.2.1 Valg av respondenter

En grundig redegjørelse for hvilket utvalg resultatene er bygget på, gjør det lettere for leseren å foreta vurderinger av gyldighet som funnene presenterer.

Utvalgs-kriteriene av respondenter i denne studien skulle gjenspeile avhandlingens fokus. Det var lettfattelig nok til å foreta intervjuer av personene som arbeider daglig ved ordensavdeling i politiet. Det ble foretatt intervju av totalt 6 innsatspersonell, fordelt på tre forskjellige politistasjoner herunder Asker og Bærum, Agder, og Oslo politidistrikt. I utgangspunktet hadde jeg som ønske og kun intervju kun innsatspersonell ved Agder politidistrikt, men på grunn av travle dager som førte til

lite tilgjengeligheten av mannskapet ved distriktet, bisto distriktet med kun 3 tjenestemenn. Som nevnt tidligere er det ingen fasit svar på hvor mange respondenter en forsker bør ha i en kvalitativ studie. I mine øyner for å sikre bedre innsikt i politiarbeid, oppstod det behov for å intervju flere tjenestemenn. Jeg tok kontakt med Asker og Bærum, og Oslo politidistrikt, som ga grønt lys og bisto med resten av avhandlingens respondenter.

Alle respondenter tilhører og arbeider daglig ved ordensavdeling. De skilles seg langs arbeidserfaringslinjen, med en variasjon på 10-30 år i politiet. Respondenter var alle menn og skilte seg langs arbeidserfaring med en variasjon på ca. 10-30 år i politiet. Videre skilte de seg gjennom deres posisjon i avdelingen. Jeg hadde to ordensjefer, og 1 innsatsleder. Jeg vil ikke si spesifikt hvilke politidistrikt de arbeider i. Med tanken på at de kan lett bli sporet fram og dermed vil det ødelegge deres anonymitet, noe jeg har blitt bedt om å sikre. Resten av respondenter var underordnede, og tilhørte kompetansenivå IP4-IP3. De hadde forskjellige spesialiseringer, blant annet: Skarpe oppdrag, narkosaker, redningstjenester, sanitet, miljøsaker og jaktoppsyn

4.3 Transkribering

Etter at intervjuene ble gjennomført startet jeg med transkriberingen. Transkribering går ut på å få respondentenes svar fra muntlig til skriftlig form, hvor nedskrevet tekst danner grunnlaget for analysen.

Å gjengi hvordan IP tenker og handler i oppgaveløsning slik denne avhandlingen fordrer, var det nemlig viktig å nedskrive respondenters uttalelser ordrett som mulig. En av mange utfordringer med transkriberingsprosessen, er at den er langsom og tidskrevende. Det går også ut på å formulere respondentenes uttalelser fra talespråk til skriftligspråk, uten å ødelegge eller komme med egne fortolkninger av budskapet som fremstilles under intervjuene. Kvale (1997) antyder at det er nesten umulig å unngå egne fortolkninger i transkribering av intervjumaterialet. Utydelige eller usammenhengende replikker fra intervjuobjekt kan skape rom for forskerens fortolkning. Dessuten er talespråk litt annerledes enn skriftligspråk. Noen ord som brukes muntlig, passer ikke helt inn i det skriftligspråk. Mange av respondentene snakket dialekt og i transkriberingen ble alt skrevet på bokmål. Det var absolutt en utfordring under transkriberingen å erstatte typiske daglige hverdagspråk til et mer profesjonelt språk. I transkriberingen ble det selvfølgelig lagt vekt på unngåelse av

egne fortolkninger på det som ble sagt. Ved å høre flere ganger på lydbåndopptaket, kan jeg godt si at jeg ble fornøyd med resultater denne prosessen ga.

4.4 Analyseform

I kvalitative studier er datainnsamlingen ofte preget av store mengder, ikke- linær og ustrukturert data. Før jeg startet analysearbeidet av avhandlingen, reduserte jeg informasjonsmengden slik at den ble håndterlig. I slike tilfeller er man opptatt av å danne en struktur og rammeverk for å formidle innholdet av data på en forståelig måte. Kort sagt, ble det lagt vekt på å få orden og systematisering av presentert data i samsvar med avhandlingens formål. Med hensikt å legge et godt grunnlag for å analysere uten å miste viktig informasjon. En slik datareduksjon befrier fellen til å ende med det Kvale(1997) kaller 1000-siderspørsmålet, hvor en forsker kan sitte igjen med store datamengder, som i sin tur medbringer analysevansker og dermed kan undersøkelsens gyldighet svekkes. Både intervjuguiden og mine teoretiske utgangspunkter ble brukt som base for datareduksjon. Det kan legges merket til at fremstillingen av datamaterialet ble klassifisert etter intervjuguiden, som i sin tur har vært basert på avhandlingens teoretiske utgangspunkter.

Analysearbeid av en kvalitativ undersøkelse er en tidskrevende prosess. Å analysere intervju har med hensikt å avdekke intervjuenes mening eller budskap.

Intervjupersonenes egne forståelser hentes frem i lyset, og forskeren presenterer nye perspektiver på fenomenet som studeres(Kvale 1997; Johannessen mfl 2010).

Kvale(1997) påpeker at dataanalysen starter så tidlig i datainnsamlingsfasen. Ved å lytte til hva respondenter sa, begynte jeg automatisk å danne et bilde på hva av det som ble sagt som var viktig og sentralt. Å analysere handler også om å fortolke data vi får inn. Kvalitativ data taler ikke for seg selv, de må fortolkes i tråd med framlagt datamaterialet, teorier, studies forskningsspørsmål (hypoteser) og forskeren forforståelse. Som er viktige utgangspunkter for datanalysen. Dermed kan man trekke en konklusjon som besvarer undersøkelsens problemstilling (Johannessen mfl 2010). Det finnes mange måter og teknikker å analysere data på. Den største utfordringen er at det finnes ingen fasitsvar på hvordan det skal gjøres.

Avhandlingens empiri er uttrykket gjennom en ah hoc meningsgenerering. Altså en kombinasjon av Kvale(1997) ulike tilnæringsmåter til intervjuanalysen. Det betyr at det brukes ikke i noen standardmetode for å analysere intervjuene, det kombineres

ulike teknikker og det skjer et fritt samspill mellom ulike teknikker (Kvale 1997, s135) Jeg vil allikevel påpeke at analyseformen lo seg styres av undersøkelsens teoretiske antakelser, hvor funnene ble tolket opp mine teoretiske utgangspunkter. I samfunnsvitenskapelige metode brukes gjerne begrepet deduktiv tilnærming, hvor undersøkelsens teoretisk grunnlag og antakelser danner ouverturen for datainnsamlingen og analysen av presentert datamaterialet.

Sekundærdata ble tatt opp som en supplement til de gjennomførte intervjuene med formål å utdype datamaterialet, slik det kunne danne et bedre og mer fylldigere analytisk grunnlag av avhandlingens empiriske funn. Sekundærdata og mine teoretiske utgangspunkter ble systematisk flettet inn etter de temaene som ble tatt opp med respondenter

4.5 Undersøkelsens validitet-og reliabilitetskrav

Validitet og reliabilitet er integrerende kriterier innenfor all forskning. Begrepene er mest vanlig i kvantitative studier, men brukes også i kvalitative studier. Validitet og reliabilitet kan betegnes som redskap for å vurdere kvalitet av resultater som undersøkelsen presenterer. «er resultatene av undersøkelsen reliable og valide?» Førstnevnt dreier seg om krav til undersøkelsens gyldighet, hvor det stilles krav til instrumenter som ble brukt for datainnsamling har til hensikt for resultater som presenteres. Når vi snakker om undersøkelses reliabilitet anvender man seg til graden av reproduserbarhet (Johannessen mfl. 2010).

4.5.1 Validitet

Validitet i kvalitative studier kan defineres gjennom intern og ekstern validitet. Intern validitet dreier seg om funnene faktisk bevarer studiens formål. Altså i hvilken grad klarer forskeren faktisk å besvare undersøkelsens fastsatt problemstilling eller hvorvidt hans data faktisk avspeiler de fenomener eller variabler han er interessert i (Jacobsen 2000; Johannessen mfl. 2010)

For å sikre høy gyldighet i denne avhandlingen tilpasset seg datainnsamlingsmetode med avhandlingens formål, hvor dens problemstilling, forskningsspørsmålene og teoretiske utgangspunkter var grunnlaget for intervjuguiden. Den kvalitative intervjuformen er jo bygget på menneskelig samspill, og det er en metodisk forutsetning at det skapes intersubjektivitet mellom forsker og respondenter. Under

intervjuene gjorde jeg regelmessig sjekk på at jeg hadde forstått nøye det respondentene uttrykket. Dette skapte en felles forståelse mellom meg og mine respondenter angående budskap som ble fremstilt under intervjuene.

Gjengivelser av avhandlingens empiriske materialer kan karakteriseres som nærstående respondentenes egne beskrivelser om deres livsverden. Fordelen med å være nærstående respondenters virkelighetsbeskrivelse var at den ga lite rom for mine egne fortolkninger av intervjuuttalelsene. For å sikre best mulig grunnlag for senere bearbeidelse av empirisk funn, ble intervjuene tatt på bånd, deretter ble disse grundig transkribert til det som ble utskrifter av avhandlingens empiriske funn. Bearbeidelse av intervjuguiden med forhåndsstruktur var et godt redskap for å unngå å samle inn overflødig informasjon. Det kan også sies at kombinasjon av primære og sekundære data i denne avhandlingen gjorde det formålstjenlig for høyt gyldighetssikring av presenterte resultater.

Eksterne validitet, dreier seg om funnene av undersøkelsen kan overføres til andre setninger eller andre utvalg (Jacobsen 2000; Ryen 2002). Spørsmål i denne sammenhengen er om avhandlingens resultater kan overføres til liknende fenomener? Ved representative kvantitative undersøkelser er det mulig å gjøre statistisk generalisering av funnene fra et utvalg til populasjon. I kvalitative studier snakker man gjerne om overføring av kunnskap i stedet for generalisering slik i kvantitative studier (Ryen 2002; Johannessen mfl. 2010). (Lincoln og Guba, 1985 referert i Ryen, 2002) antyder at ekstern validitet bør erstattes med *overførbarhet*. Det handler om å gi leseren detaljerte og rike beskrivelser av den settingen som studeres. Med dette kan vedkommende selv vurdere hvorvidt resultatene kan overføres til andre settinger. En undersøkelses overførbarhet handler nettopp om hvorvidt en forsker lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al 2010:231)

«*Instrumental case studie*» som Stake (2000) fremstiller, er målet for en forsker å prøve den spesielle kunnskapen om fenomener som den utvalgte casen kan belyse, men casen i selv er av sekundære interesse. Det betyr at casen min kan betraktes som et middel for å øke generelle kunnskapen om hvordan menneskers tenking og handlemåte påvirkes av å arbeide i formelle organisasjoner.

Formelle organisasjoner etablerer systematiske mekanismer med hensikt til å påvirke organisasjonsmedlemmers atferd. Hensikten med avhandlingen var ikke bare å få innsikt i innsatspersonells atferd i oppgaveløsning. Avhandlingen har også med hensikt å genere kunnskaper og fortolkninger som kan brukes til å forstå hvordan menneskers atferd i formelle organisasjoner blir systematisk påvirket av de organisasjonsmessige kontekstene. Jeg kunne gjerne benyttet andre avdelinger i politiet eller andre offentlige organisasjoner i fremstillingen av påvirkningskraft av formelle-og uformelle trekk på deres medlemmers atferd.

4.5.2 Reliabilitet(pålitelighet)

Reliabilitet omhandler forutsetninger for at fremgangsmåter ved innsamlingen og analysen av data skal kunne etterprøves nøyaktig av andre forskere:

«I hvilken utstrekning andre forskere, ved en eller annen anledning, vil være i stand til under gjennomføring av et tilsvarende sett data-innsamlingsprosedyrer. Å oppnå tilsvarende resultat.» (Askheim & Grenness 2008s 23)

Reliabilitet i kvalitativ forskning går ut på pålitelighet, gjennom en slags revisjonsprosedyre som sikter til forskerens dokumentasjon av sine data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet, inkludert det endelige resultatet. Dersom man finner samme tendenser også i annen studie, styrkes tiltroen på at funnene er sanne (Jacobsen 2000; Ryen 2002;). Reliabilitet er viktig i den grad at den kan svekke eller styrke undersøkelsens gyldighet, men i motsetning til kvantitative studier er det vanskelig og krevende å stille reliabilitetskrav i kvalitative studier.

Jeg har gjennom kapittel 4 beskrevet hvordan jeg har gjennomført denne studien. Det har blitt benyttet kvalitativintervjuer støttet av dokumentanalyse som sekundærdata. I Kvalitative studier er forskerens rolle en viktig faktor, og rollen utformes i samspill med respondenter i de aktuelle situasjoner ved datainnsamlingen (Ryen 2000).

Politivirksomhet er en lukket organisasjon ,og det er ikke lett å få innblikk på dens liv, spesielt når man er ikke en av politifolk. Jeg var heldig med å få denne muligheten og tillatelsen til å gjennomføre intervjuer av politifolk. I bevaring av denne muligheten ble det lagt vekt på tillitsbygging mellom meg og respondenter hvor høflighet overfor respondenter og respekt for deres arbeid kan ha blitt utslagsgivende for reliabilitetsstyrking. Forberedelse, god planlegging før intervjuene og dannelsen av

interessante konversasjoner med respondenter var også svært viktig for å sikre pålitelighet i denne studien.

4.6 Refleksjon til min egen forskning

Jeg ønsker å reflektere rundt avhandlingens datainnsamlings framgangsmåter. Jeg skal forsøke å meddele noen ulemper som kanskje har litt spilt inn på avhandlingens gyldighet.

6 antall respondenter er relativt få, spesielt for tilhenger av kvantitativ metode som er mer opptatt av å sammenligne respondenter og generalisere sine funn. Hvis gyldighetskrav var kun basert på antall respondenter i forhold til totalantall innsatspersonell landet rundt, kan jeg si at resultater av denne avhandlingen har slått feil. Mange forskere innen samfunnsvitenskapelig metode har tidligere påpekt at det er ingen grunn til å foretrekke kvantitative eller kvalitative metode. Det er derimot det man ønsker å finne ut skal være bestemmende for metodevalget. Det metodisk tilnærming bør ikke reduseres til spørsmål om teknikk. Analytiske forholdene skal være det sentrale i metodediskusjoner og kvaliteten av analysen er viktigst (Ryen 2000). Mitt største ønske var å gi en dypere forståelse av hvordan de kontekstuelle forholdene innenfor politivirksomheten trer inn i innsatspersonells tenking og handlemåte. Mine respondenter hadde full kontroll på deres arbeid og gravet meg dypt inn i deres arbeidshverdag.

I kvalitative metode er variasjonsbredde mellom respondenter derimot viktigere enn antall. Det gjelder å få til en viss variasjon mellom respondenter man prøver å få tak i informasjon fra. Dersom det utvalget forskeren henter sine informasjon fra, i utgangspunkt har en skjevhet i forhold til problemstilling som ønsker belyst, vil resultatene som fremkommer slå feil ut (Ryen 2002; Dalen 2008). Jeg må presisere at jeg hadde verken innflytelse på politistasjoner eller tjenestepersoner som deltok i denne avhandlingen. Den avgjørelsen ble tatt av ledelsen i hvert politidistrikt. I forarbeidet av studien la jeg flere utvalgs-kriterier for mine respondenter.

Variasjonsbredden mellom respondenter skulle fordeles mellom kjønn, alder, arbeidserfaring, spesialisering. Jeg fikk nemlig ikke medhold i dette ønsket. Ifølge politidistrikter kunne dette skape større planlegging fra deres side. Politiet «*har alltid mye å gjøre*». Jeg måtte nøye meg med tjenestepersoner som var på jobb i det tidspunktet intervjuene skulle gjennomføres.

Politiet er generelt veldig nøye med informasjon de gir ut. Under intervjuene oppstår det mye filtrering og forsiktighet i formidlet budskap. flerparten av respondenter prøvde å fremsto som de ideale politimennene. Under lunsjpausene mellom intervjuene fikk jeg kjennskap til mange interessante poeng som bidro til et bedre analytisk grunnlag. Jeg hadde følelse at noen respondenter var mer åpne i uformelle omgangstone enn å være sittende i et møterom ved politistasjoner. Jeg ble også påvirket av å være for formell, spesielt i de første intervjuene, hvor jeg var litt nervøs. Nervøsiteten skapte små forsiktigheter i hvordan spørsmålene ble stilt. Jeg prøvde hele veien å unngå direkte spørsmål eller spørsmål som siktet mot de taktiske tilnærmingene som politiet bruker i oppgaveløsning.

Mange temaer var vanskelig å avdekke gjennom intervjuer, spesielt spørsmål knyttet til «*hvordan arbeidet faktisk utføres*» og «*organisasjonskultur*». En kombinasjon av observasjon, i tillegg til forskningsintervju og dokumentanalyse hadde styrket avhandlingens gyldighet. Tross alt, er jeg veldig fornøyd med det arbeidet jeg har lagt fram i empirien. Under intervjuene viste respondenter mye engasjement og gode refleksjoner om hvordan det er å arbeide i politiet.

5. presentasjon og drøfting av funnene

I kapittel 5, ønsker jeg å presentere avhandlingens sentrale funn, hvorav det vil være naturlig å drøfte disse funnene i lys med avhandlingens teoretiske utgangspunkter.

5.1 Organisasjonsstruktur

Ordensavdelingen er som sagt parameteren i politiet som løser virksomhetens trygghetsskapende oppgaver. Ved å ringe 112 i nødsituasjoner kommer man alltid til avdelingen. Tjenesten er tilgjengelig døgnet rundt, året gjennom. Jeg ønsker i de neste avsnittene å fremstille avdelingens organisasjonsstruktur, det konstituerer med det første å fremstille avdelingens formål, organisering og ressurser.

5.1.1 Ordensavdelingens formål

Formålet med ordenstjenesten, er først og fremst formulert i ulike lover og regler gitt i hjemmel lov. Det kan være redelig å tydeliggjøre at konsekvensene for å ikke dekke det formålet med tjenesten, vil være større enn andre avdelinger i politiet. I ordenstjenestens arbeidshverdag står ofte liv på spill.

Politoloven (1995) kapittel I, jamført politiinstruksen (1990) kapittel II gir introduksjoner på avdelingens formål og hvilke oppgaver den er satt til å verne. Lovverket setter betoning på politiets samfunnsmessige funksjoner, men setter ingen tegn på hvordan oppgavene skal prioriteres. Det gir inntrykk av at alle oppgaver likestilles og har de faste standpunkter på hva samfunnet kan forvente av politiet. Respondenter var helt klar over disse lovfestet bestemmelsene. I tråd med hva de opplever og hvordan oppgavene prioriteres i hverdagen, ble disse flettet inn i deres bemerkninger av avdelingens formål.

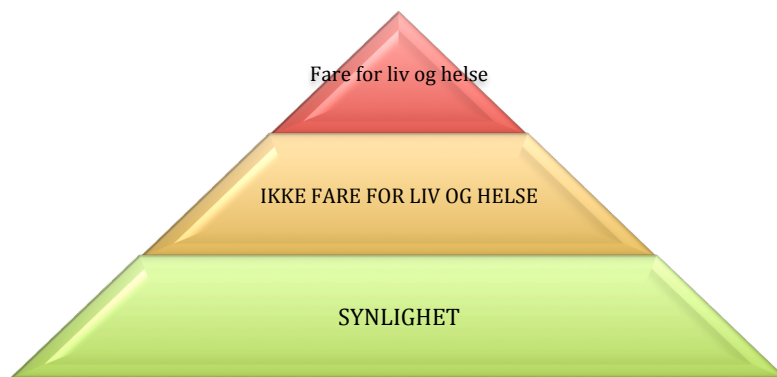
«Samfunnstrygghet er vår bærekraft. Politiet er samfunnsbeskyttere for borgerne og når det gjelder ordenspoliti er vi satt til å ivareta sikkerheten for hver enkelt borger. Den viktigste delen av arbeidet, er jo å kunne være til stede og bistå borgerne hvis det skjer noe. (...) Hos meg, hvor jeg jobber har vi fokus på forebyggende biten og vi skal sørge at det blir fravær av kriminalitet i ulike problemområder. I tillegg har ordenspoliti, en rekke hendelstyrte oppdrag, som i praksis styrer mye av hverdagen til tjenestemennene. Det går alt fra nødsamtalene, som øyeblikkelig prioriteres til trygghetsskapendearbeid, der det kreves tilstedeværelse av oss. (...) Om dagen sliter vi mye med rusproblematikken,

romfolksproblematikken og narkotikasalg blant en del asylsøkere, spesielt fra Nigeria. Vi får en del henvisninger av publikum som syns disse forholdene er utrivelige og da skal vi gripe inn og gjør et innsats mot disse problemområdene». Meddelte en av respondentene.

Her viste respondenten at nødsamtaler og publikums bestillinger av politiets bistand styrer i stor grad hvordan IPs arbeidsdag blir. Dette lar seg støttet av en annen respondent, som belyste avdelingens formål ved å sette aksenter på hvordan deres arbeid prioriteres i den daglige tjenesten.

«Det primære er å håndtere akutthendelser, alle akutthendelser som betyr risiko for liv og helse for publikum bør og skal håndteres. Deretter kommer de øvrige prioriteringene av oppgaver som skal håndteres, blant annet å sikre lovlig ferdse, tilstedeværelse og å skape trygghet. Det viktigste og mest prioriterte området er å nå fram der akutthendelser skjer. For eksempel. Trafikkulykke, ran, innbrudd, vold. Etc. Det handler om å kunne ha gode responser i sånne hendelser» La respondenten til.

En av respondentene klargjorde avdelingens formål gjennom en prioriteringsskala:



«Formålet med vårt arbeid kan prioriteres og rangeres i en pyramide. På toppen av pyramiden er det liv og helse. Det vil si, hvis vi ikke klarer å dekke behovet for å sikre publikums liv og helse eller respondere når disse er i fare, da har vi ingen verdi. På midten av pyramiden er hendelser, hvor det er ikke så stor fare for liv og helse og betydelig verdier, men allikevel bør og skal håndteres. For eksempel trafikkulykke uten personskade. Etterforsker lovbrudd, reiser på åstedet og leter etter gjerningsmenn. Til syvende og sist, det minst viktigste vi gjør er” kanskje” å gjøre oss

synlig, slik at folk kan se oss. ” Viser at vi er her ”. Sånne ting tar vi, hvis vi har tid» - beskrev respondenten.

Videre, påpekte respondenten at mye av formålet til ordenstjenesten er avhengig av tid og risiko:

« De hendelsene som har tidsproblemer, der menneskeliv og betydelig verdier kan gå tap, skal alltid prioriteres og håndteres først. Etter hvert du ikke har tidsproblemer for at liv går tap, kan en hendelse anses mindre viktig og dermed nedprioriteres. Vi i ordensavsnitt må være parat til å ta de tingene der det er ingen tid å miste, fordi det er fare for liv og helse samt betydelig verdier. Formålet med det vi gjør, er ofte avhengig av de omstendighetene vi står overfor.» - Forklarte respondenten.

En annen respondent forklarte at avdelingens formål handler også om å fylle arbeidstimene med forhåndsdefinerte oppgaver. De berører all fra trafikk kontroll, til kontroll av ulovlig arbeidskraft, skjenkekontroll, narkosalg, etc.

« (...) I avdelingen har vi også som formål å kjøre kontroll aktiviteten av det lovverket vi har her i landet, fordi det ikke er alltid vi får meldinger fra publikum om en hendelse. I mellomtiden må vi fylle hverdagen vår. De fylles med de prioriteringene som til enhver tid gjelder for politiet, og de er satt av blant annet toppedelse i politiet og ikke minst av politikerne» – Sa respondenten.

Ordensavdelingens formål symboliserer dens funksjon i politivirksomheten, hva slags samfunnsmessige funksjon den skal oppfylle og hva samfunnet kan forvente av avdelingen. Som beskrevet i kapittel 3 skaper organisasjonsstruktur, fokus. Det sier hva en gruppe skal drive med eller ikke (Jacobsen og Thorsvik 2007). Hvordan avdelingsformål ble uttrykket av respondenter kan tolkes som essensen og rettsnoter for hva IP skal fokusere på eller hva de skal gjøre i hverdagen. Ut fra et rasjonelt perspektiv er fremlagt empiri nøkkelen til å forstå hvilke aktiviteter innsatspersonellet skal bedrive i hverdagen for å realisere deler av politivirksomhetens overordnede målsetninger. Som Egeberg (1984) antydte, fungerer den formelle strukturen som et filter på hva som oppfatter som et problem og løsningsmuligheter. For innsatspersonell er all vesentlige forholdene ute i samfunnet som kan hemme

tryggheten hos hver enkelt borger oppfattes som et problem og avdelingen skal være i stand og skal kunne rykke ut for løse slike problemer.

Respondenter fikk fram at tryggheten for folk flest skapes ikke på et arena, avdelingen skal kunne bidra på flere ulike arenaer for å imøtekomme publikum krav for trygghet. Ordensavdelingen er satt til å løse mange oppgaver i tillegg til oppgaver knyttet til beredskap. Forhåndsdefinerte oppgaver og mål formuleres gjennom prioriteringsmeldinger og satseområder fra myndighetene, riksadvokaten, politidirektoratet, politidistriktene og politistasjonene. I et mål-middeltankegang er det alltid krav fra ledelsen på at organisasjonsmedlemmer arbeider mot de formulerte målene (Christensen mfl. 2009).

funnene viser derimot at det er vanskelig å forhåndprioriterere IPs arbeidsoppgaver. Dette kommer på bakgrunn av ordensavdelingens bundethet til omstendigheter rundt seg. Både mine funn og tidligere forskning, blant annet Ekman (1999) viser at det er alltid virkeligheten som styrer innsatsstyrkenes arbeidshverdag. Virkeligheten definerer jeg med uventede hendelser. Forhåndsdefinerte oppgaver eller satseområder kan fort omprioriteres dersom alvorlige hendelser inntreffer.

En vanlig trafikk kontroll kan straks omprioriteres hvis det blir brann på et annet sted, eller en alvorlig ulykke inntreffer. En stasjon kan ha som satseområdet narkotika, men hvis i løpet av kort tid skjer det mange innbrudd eller ran og kanskje voldtekter, kreves det kursendring av stasjonen. Alle disse eksemplene tilviser at politiet er avhengig å sette ressurser ut fra hvilke problemer som øyeblikkelig dukker opp og disse forårsaker at det tjenestemennene gjør i hverdagen er uforutsigbar.

Hovedpoenget i avsnitt(5.1.1) har vært å fremstille ordensavdelingens formål, respondenter uttrykket hva IP står for og hva de skal fokusere i den daglige tjenesten. I takten med følgende replikker, ønsker jeg å gli videre til avsnitt(5.1.2), hvorav det skal presenteres hvordan mannskapet IP er organisert, hvilke kompetanse og spesialisering de innehar for å oppnå deres arbeidsformål.

5.1.2 Avdelingens organisering

I et rasjonelt perspektiv er organiseringen av personell et viktig virkemiddel som ledelsen kan bruke for å produsere «output» effektivt (Røvik 2007). Formålet med dette avsnittet er nemlig å presentere ordensavdelingens organisering. På ingen måte

var dette en enkel sak, det skyldes at dens organiseringen er svært komplekse og preget av mange taushetsbelagte opplysninger.

- Hierarkiske nivåer

Den hierarkiske styringskjeden er i grove trekk delt på tre nivåer. De representerer hvem som har autoritet over hvem, og skiller mellom forskjellige oppgaver, ansvar, myndighet og beslutningsnivåer i politiet.



Figuren 4.2.1 illustrer styringsnivå ved politidistrikter

På det «*Strategisk nivå*» sitter politimesteren med stab, nivået har ansvaret over hele politidistrikt og har som hovedoppgave å fastlegge mål. Her utarbeides strategier som belyses gjennom prioriteringer, ansvarlighet og fremgangsmåter for å nå fastsatte målsetninger for sitt respektive distrikt.

Det «*Operative nivå*» er under Operasjonsleders (OL) eller eventuelt stabssjefens ansvar, som skal gi bistand til operasjonsleder i ekstra ordinær hendelser. Operasjonssentralen med operasjonsleder i spissen fungerer som et bindeledd mellom det taktiske nivå og det strategisk nivå. Dette forekommer gjennom igangsetting av daglig oppgaver bestemt av den strategiske ledelsen og forvaltningen av politidistriktets politiberedskap. Den skal ha oversikt over alle enhetene ute som håndterer et oppdrag eller en hendelse innenfor politidistriktet. Når man ringer 112, kommer man til Operasjonssentralen. Med oversikt over alle patruljeeenheter i hele politidistriktet, formidler Operasjonsleder oppdragene gjennom sambandet og tar stilling til hvilke ressurser det trengs. Operasjonssentralen er også en del av døgnkontinuerlig arbeid i politiet 365 dager i året (Finstad 2000).

På det operative nivå sitter også ordensjef med totalansvar overfor IP- mannskapet. Vedkommende har personalansvar og legger rammene han/hun får tildelt av det

strategiske nivå videre i avdelingen. Ifølge en respondent har Ordensjef myndighet til å sette prioriteringer, tilrettelegning av ressurser, rekruttere nye politifolk, sørge for å etterfylle kompetanse og videreutvikle av kompetanse ved Ordensavdeling. Dessuten skal han/hun informere og gjøre kjent for mannskapet de nye lovene og reglene samt rundskrivene fra toppledelsen i politiet og myndighetene. Fra et teoretiskperspektiv likner ordensjefs rolle på det Strand(2007) kaller for administrativrollen, som er veldig typisk i en byråkratisk organisasjon.

«*Det Taktiske nivå*» har innsatsledere eller divisjonsledere¹¹ som øverste kommandører, og de har ansvaret for IP- mannskap i operativsituasjoner. Det kan konstateres at daglig utfører innsatsledere og divisjonsledere de ordinære gjentakende oppgavene som resten av mannskapet i avdelingen, men de har for så vidt mer administrativt ansvar og formell myndighet enn resten av mannskapet.

Det er vanligere å si at innsatsledere står med øverste kommando på det taktiske nivå i alvorlige hendelser. Vedkommende rolle handler i stor grad om koordinering av innsatspersonell i skarpe aksjoner eller alvorlige hendelser. Ulike vaktlag ledes av en divisjonsleder, de er avdelingsleder forlengende arm og er bindeledd mellom avdelingsleder og vaktlagene. Divisjonsledere viktigste rolle er å koordinere, assistere og kontrollere de regulære arbeidsoppgavene, samt gir feedback om aktivitetens omløp til Ordensjef. En respondent så betydningen av divisjonsledere og deres gode ledelse i avdelingen.

«Under meg har jeg 6 innsatsledere(divisjonsledere) som jeg forholder meg mest til. De får delegert myndighet fra meg, hvor de utøver den delegerte myndigheten døgnet rundt (...) vi møtes jevnlig hvor vi prøver å lage gode strukturer, setter kursen på hvilke oppgaver vi skal prioritere. Det handler også om å evaluere hva som fungerer bra eller dårlig, osv. Jeg er avhengig av denne hjelpen fra de for å holde kursen i avdelingen.» - Påpekte respondenten.

En viktig presisering er at lederne på det taktiske nivå spiller en avgjørende rolle for hvordan styringssignalene fra hierarkiet oppfattes og iverksettes nede i avdelingen. Selv om deres posisjon er den laveste i politiets styringskjeden må den ikke undervurderes. Enhver divisjonsleder(Innsatsleder) disponerer sitt vaktlag på

¹¹ I mange politidistrikter er innsatsledere det samme som divisjonsledere.

dagligbasis, det gir dem større muligheter og rom til å knytte sterkere bånd til mannskapet, dermed kan deres innflytelser og påvirkninger på mannskapet være vesentlige større enn andre ledere opppe hierarkiet (Dette skal jeg komme tilbake til, når jeg skal behandle forholdet mellom ledelse og mannskapet i avsnitt 5.3.4)

Innsalg av byråkratisk organisasjonsform får vi jo ved at politivirksomheten har en skille mellom de overordnede og underordnede. Ved politidistrikter er den vertikale differensieringen delt opp på tre nivåer. Hver posisjon i den hierarkiske styringskjeden innehar bestemte funksjoner, beslutningsmyndighet og ansvar som direkte eller indirekte har påvirkninger på IP- mannskap. Empirien viser at de overordnede har formell myndighet og legitimitet til å utføre lederskap og autoritet overfor underordnede basert på deres posisjon i den hierarkiske styringskjeden.

Under intervjuene ble mitt oppmerksomhet rettet mot lederne ved ordensavdelingen. Basert på deres rolle og oppgaver i hverdagen får vi de typiske kjennetegnene som karakteriserer en hierarkisk oppbygging etter Weber(1971). Kort oppsummert har de formelle lederne på det operative og taktiske nivå myndighet til å tilrettelegge ressurser, prioritere arbeidsoppgaver, kontrollere og korrigere ved behov resultater av oppgaveløsning. Kontrollering av resultater kommer i stand gjennom underordnedes døgkontinuerlig rapportering av hvilke oppgaver de har gjennomført og hvilke fremgangsmåter som har blitt benyttet samt hvilke oppnådd resultater. Det er plikt fra de underordnede å følge de ordrene og styringssignalene fra de overordnede. Fare for bøter eller suspensjon fra tjenesten er noen av sanksjonene som forekommer dersom en tjenestemann nekter å følge befalinger fra hierarkiet.

Jeg startet ved å kaste lys over ulike ledelsesposisjoner som har betydning for mannskapet på bakkenivå. Vi kan si at mannskapet forholder seg til mange ledere i den daglige tjenesten. I den hierarkiske styringskjeden i politiet har hver posisjon en celle å operere innenfor. De mest sentrale og de lederne IP- mannskapet forholder seg mest til i hverdagen er: Ordenssjef, operasjonsledere og divisjonsledere(innsatsledere). Jeg kan videre påpeke at ulike spesialenheter i avdelingen har en leder i spissen. For eksempel i beredskapstroppen(Delta), i utrykningsenhet(UEH) og ledere for såkalte spesielle innsatsgrupper mot en type kriminalitet, for eksempel ransbølgen, lommetyveriet, boliginnbruddsaktiviteter. Disse lederne kan likestilles med divisjonsledere(innsatsledere). Det betyr i praksis at de tilhører det taktiske nivå.

- Organiserings av Innsatspersonellet

Som fortsettelse av ordensavdelingens organisering vil jeg ta og utmale hvordan mannskapet organiseres for å løse sine oppgaver. Politistasjonene i enhver politidistrikt har ansvar for utførelsen av virksomhetens kjerneoppgaver. De fleste stasjonene i landet er delt og organisert på tre avsnitt, hvor arbeidsdeling langs den horisontale linjen følger en funksjonell tilknytning basert på et hovedformål: *Ordensavsnitt; Etterforskningsavsnitt; Forebyggendeavsnitt*¹².

De menneskene som utfører disse oppgavene kan flyttes mellom avdelingene. Dette kommer på bakgrunn av generalistrollen i politiet¹³. Under intervjuene ble det gjort kjent at det er en klar forskjell mellom små og store politistasjoner. Variasjon i arbeidstokken mellom store og små stasjoner avgjør nok hvorvidt tjenestemennene forflyttes mellom avdelingene. I små stasjoner vil det være normalt å flytte tjenestemenn mellom avdelingene for å dekke og oppfylle politiets kjerneoppgaver. I store stasjoner derimot har det blitt vanligere å ha klar skille mellom avdelingene, fordi arbeidstokken og humanressurser er vesentlig større.

Ordensavdeling er organisert i forhold til å dekke og levere ordenstjeneste døgnet rundt, 7 dager i uken og 365 dager i året. Det er x-antall vaktlag for å kunne levere politikraft døgnet rundt. Vaktlistene i ordensavsnittet er fordelt i en 3skiftturnus som går og ruller over 6 uker¹⁴. Døgnet fylles med gitt antall mennesker som overlapper hverandre. De regulære oppdragene løses alltid med minst to antall tjenestemenn.

«(...) Daglig jobber vi i makkerpar. Makkere er faste og arbeide alltid sammen så lenge det fungerer. Erfaring sier at faste makkere fungerer bedre i krisesituasjoner. Men for å ha faste team, er vi nødt til å se på arbeidstokken. Hvis vi ikke har en stor nok arbeidstokk, så må vi rullere på teamene. Det går litt opp i hverandre, men i hovedsak prøve vi å ha faste team som arbeider sammen. (...) I alle

¹² Mange stasjoner opererer også med sivilavdelingen.

¹³ Det er to typeformer for generalister i politiet. Du har en generalist som forflyttes mellom avdelingene. Det betyr samme person kan rykke ut og håndtere et oppdrag, kjøre de mistenkte i arrest og starte etterforskningen etter oppdraget. På den andre siden har du generalisten som veksler mellom ulike arbeidsoppgaver i en samme avdeling. I ordensavdeling kan vedkommende løse oppgavene knyttet til trafikk, skarpe oppdrag, narkotikasaker, osv. Den typen generalistrollen er mer vanlig i de største stasjonene.

¹⁴ Kan variere fra stasjon til stasjon.

patruljebilene skal en alltid ha lederrollen, som avgjøres og dekkes etter graden” Sa en respondent.

I politiet er det vanlig at faste makkerer utvikler sterke og følelsesmessige forbindelser til hverandre. En blir mer enn en kollega, gjerne en kompis, bestevenn. Dette kan være grunnen til at faste makkerer fungerer best sammen i krisesituasjoner. Det er en slags garanti for at din makker passer på deg og vil beskytte deg. De sterke båndene mellom faste makkerer kan også være hovedkilden til dannelsen av subkulturer i avdelingen. Man blir like hverandre og videre dannes felles oppfatninger om hvordan virkeligheten ser ut. Hvis du har vært i kontakt med politiet vil du innse at makkerer er så si aldri uenige med hverandre i offentlighetens lys. I mange setninger, det som skjer i patruljebil blir i patruljebil, fremgangsmåter som benyttes i operative situasjoner kan holdes skjult for andre kollegaer og ledelsen.

Under intervjuene ble det gjort kjent at ordensavdeling er bygget etter mange fag. En respondent trakk fram at avdelingens organisering består av kombinasjon av ulike fagfelt på hvert eneste vaktlag. Tverrfagligkompetansen i avdelingen kan sees i tråd med den formelle kompetansen, erfaring, personlige egenskaper.

«(...) En viktig del av organiseringen i avdelingen er at hvert eneste vaktlag er bygg opp etter tverrfagligkompetanse. I fordelingen av innsatsstyrkene døgnet rundt sørger vi at de ulike fagkompetansene er mest mulig representert i ulike vaktlag. Vi fordeler mannskapet etter den kompetansen som er nødvendig 24t i døgnet, året gjennom. Dette er en viktig del av organiseringen i avdelingen» – Meddelte respondenten.

Uavhengig av fagkompetanse og spesialiseringen løse innsatspersonell regulære oppgaver sammen. Det vil si at, i en patruljebil kan man ha en politimann som har spesialisering innenfor narkotika, mens makkeren har spesialisering innen miljø saker. Den formelle utdanningen i bånd fra enten PHS eller etatskolen¹⁵ gir tjenestemennene den grunnleggende kompetansen og ferdigheter til å løse de regulære eller de rutinepregete arbeidsoppgavene.

Respondentens bemerkningen viser at ordensavdelingen i liten grad består av rene spesialiserte grupper. Et hovedtrekk ved adhokratier er at kompetansen kan være

¹⁵ Politifolk ble utdannet på etatskolen før opprettelse av PHS i 1992.

spesialisert, men ikke standardisert. Flere fagområder er presentert i samme divisjonen, og mannskapet er som regel organisert i team, prosjektteam og matrise. Organiseringen følger og benytter den kompetansen som finnes i avdelingen. Ulike spesialiseringer samkjøres, og er ansvarlige for avdelingens resultater. Dette står i stilen med Bergs (1995) og Røviks (2007) beskrivelse av adhokratier.

Et annet påvisning som belyse adhokratier i politiet er såkalte spesielle innsatsgrupper. Denne formen for organisering deler kjennetegn med matrise og prosjektorganiseringsform. Det opprettes prosjektteam etter de nye kriminalitetsproblemstillingene som dukker opp i samfunnet. Teamene består av ca. 5-15 tjenestemenn og er bydd opp etter tverrfaglige kompetanse på tvers av avdelingene, politistasjoner og politidistrikter. Som problemområder har det vært mye fokus mot organisert kriminalitet, lommetyveri, innbrudd i private hjem og narkosalg. IPs uforutsigbar arbeidshverdag og diversitet i oppgavene, var ifølge en respondent avgjørende for hvordan de organiseres.

«Vi har aldri faste arbeidsoppgaver. De er aldri konstante, men bare fleksible. (...) Sånn sett deles rollene etter dagens målsetninger, i de aktuelle aksjonene eller hendelsene vi står overfor. En persons erfaring, ferdigheter og kompetanse er nok avgjørende i fordelingen av rollene. (...) Når en hendelse inntreffer påvirker dette måten vi blir fordelt og hvilke spesialisering det trengs. Et oppdrag med høy risiko krever som regel behov for tjenestemenn med den spesielle kompetansen for slike oppdrag, derfor kan vi gå fra ordinære makkerpar til en større og mer spesialisert team» - Anmerket respondenten

Respondentens påstand tyder på at organiseringen av mannskapet følger situasjoner mannskapet står overfor, og ikke nødvendig en oppgave. I lys av Burns og Stalkers (1961) «organisk» organisasjonsform, kan en si at organiseringen av IP stadig blir omdefinert og tilpasset etter behov. Mannskapets uforutsigbar arbeidshverdag medgir vanskeligheter til å designe en fast funksjonellbasert inndeling, som følger en spesifikk oppgave. En politimann kan drive trafikk kontroll, hvis en gisselsituasjon oppstår, kan vedkommende bytter rolle på et øyeblikk, og blir skarpskytter eller forhandler.

Varierende arbeidsoppgaver i politiet kommer på bakgrunn av generalistrollen. Formelt sett skal en politimann/-og kvinne være generalister. «En politimann skal innom alt i tjenesten». Slik empirien viser, blir spesialistene tatt bort fra de regulære og gjentakende oppgavene til å løse oppdragene som er direkte knyttet til deres fagfelt. Arbeidsoppgavene som trenger bistand fra spesialistene er som regel svært komplekse og krever fagkunnskap og ekspertise ved utføringen. For eksempel, et skarpt oppdrag med tidsproblemer og stor risiko krever som regel bistand fra UEH-mannskapet eller beredskapstroppen(Delta).

Spesialenheter og spesialister i avdeling er representert i følgende fagfelt:

Beredskapstroppen(Delta) er personellet med høyest kompetansenivå i ordensavdeling(IP1). Selv om troppen er daglig under Oslo politidistrikts ansvar skal den fungere som bistandsorgan for alle politistasjoner i landet om det er behov. Utrykningsenhet(UEH) tilhører mannskapet med (IP3) - kompetansenivå. Den speciale enheten finnes i alle politidistriktene, og enhetene har som formål for å løse skarpe oppdrag, alvorlig kriminalitet og sabotasje¹⁶. Hundetjeneste er også en spesialisert tjenesten i avdelingen, både patruljehund og narkohund. Hundetjenesten fungerer som redskap mot narkokriminalitet og kan også brukes til å nøytralisere aggressive personer eller til søking av savnende personer. Mange tjenestested opererer med rytterkorpset som en del av det synligpolitiarbeidet. Ytterlige har mange tjenestested innsatspersonellet med spesialisering innenfor blant annet: narkotikasaker, sanitet, miljøsaker, jaktoppsyn, etterforskning, trafikk, båt og reinpoliti¹⁷.

Prosentandelen av spesialister i avdelingen er relativt lavere enn politifolk som bare besitter den grunnleggende formelle kompetansen. Den grunnleggende formelle kompetansen i bånd er viktig, men den er ikke tilstrekkelig for å få best mulig av tjenestemennenes innsats. Politiarbeidet er et praksisyrke, tjenestemennene trenger de praktiske erfaringene for å utvikle ekspertise og spisskompetanse på det de gjør i hverdagen. Spesialistene har vanligvis lang arbeidserfaring og mer trening på et eller flere områder. Her finner jeg muligheten til å skille mellom profesjonelle og semi-profesjonelle. Tjenestepersoner med bare den formelle utdanningen kan betraktes som

¹⁶ Enheten likner veldig mye på Beredskapstroppen, men samtidig har enheten betydelige mindre trening.

¹⁷ <http://www.phs.no/karriere/muligheter-i-politiet/operativ-tjeneste/>

semi-profesjonelle og spesialistpolitifolk som profesjonelle. En kan plassere nyutdannede politifolk som semi-profesjonelle, mens erfarne som profesjonelle.

Under intervjuene var jeg litt nysgjerrig for respondenters tenkesett rundt generalistrollen . En respondent fra sitt personlighetssynspunkt antok at generalist som begrep er passé. Det har blitt vanskelig å imøtekomme kravene generalistrollen stiller i politiet, dette skyldes for mange regler og instruksjoner mannskapet må forholde seg til.

«Generalistrollen blir mindre og mindre praktisksynlig i politiet, fordi det har blitt for belastende å mestre for mange nye instruksjoner for hver enkelt tjeneste vi utfører. Før kunne man forholde seg til alt disse reglene og instruksene, fordi de var ikke så stramme som de er nå. Etersom regelverket, blir strammere og strammere, så er det vanskeligere å holde seg oppdatert og du må velge en nisje. Jeg klarer ikke å håndtere kravene for etterforskning, forebyggende, ordenstjeneste, trafikk-tjenesten.»
Begrunnet respondenten.

Stadig økende mangfold i arbeidsoppgavene og kvalitetskrav fra samfunnet vanskeliggjør for generalisttjenestemann å imøtekomme det samfunnet forventer av ham/henne. Her står jeg fortsatt med det jeg nevnte i avsnitt 2.2 at generalistrollen i politiet fører til at *«En er delvis god på mange ting, men ikke veldig god på en ting»*. Hver eneste rolle en generalisttjenestemann besitter, stilles det høye forventninger. I lys med respondentens påstand, tror jeg at det kan være belastende og vanskelig for enhver generalist å kartlegge og innfri alle forventningene som generalistrollen er bygget opp etter. På langsikt kan dette være demotiverende, en kan over tid miste hensikt og retningskurs i arbeidet.

Lorentzen(1983) skriver at ulempen med generalist-politimann er at han eller hun ikke alltid har tilstrekkelig innsikt når han eller hun står overfor kompliserte samfunnsproblemer. Det betyr at kvalitet av mange av oppdragene som utføres kan være vesentlige svakere enn hvis de var utført av spesialistene (ibid)

Spesialisering frembringer mange fordeler i arbeidet som utføres. Stjernø(1981) skrev eksempelvis at økt spesialisering i sosialtjenesten førte til at tjenestemenn ved sosialkontorer fikk større muligheter til å fokusere og velge hvilke problemer de vil konsentrere seg om, og dermed lette presset til å føle at de burde kunne alt. I politiet

vil en slik ordning gi IP, muligheten til å arbeide med de oppgavene som er direkte knyttet til deres fagfelt, dermed unngås behovet for å kunne alt om politiets kjerneoppgaver. Spesialisering fører til trygghet, sikkerhet, forutsigbart, kjennskap og kontroll på de oppgavene mannskapet løser i hverdagen (Assmann 2008, s25). Framlagt komponenter er svært avgjørende for god oppgaveløsning i politiet og lettere gjør sikring av kvalitetskrav som samfunnet forventer.

Fra et ledelsesperspektiv anmerkes fordeler med at avdelingen er bydd opp etter generalistprinsippet.

«Jeg er for generalistrollen, fordi jeg har ingen tro at vi blir nok politifolk for å klare alle arbeidsoppgavene. Det betyr, hvis jeg skal ha 10 politifolk som skal bare arbeide med narkotika, 10 andre som bare venter på skarpe oppdrag, osv. Da trenger vi alt for mye politifolk og det tror ikke på at vi får. Ved å ha generalister i avdelingen slipper jeg å ha fagidioter, som er bare opptatt av å jobbe med det de har spesialisering innenfor. Det er helt klart at jeg har et mannskap med ulike fagkompetanser og spesialiseringer, men ingen får lov til å bare drive med sitt spesialfagfelt. (...) Å ha generalister lettere gjør byggingen og rulleringen av teamene, fordi alle i enhver tid kan alle løse de ordinære oppgavene.» - Bemerket en respondent.

Generalistrollen gir en liten brist på Webers (1971) idealtypiske byråkratform, med tanke på at IP ikke har et hovedfokus knyttet til en spesifikk oppgave i den daglige tjenesten. I ordensavlingens arbeidshverdag «ting skjer fort». Det er nødvendig for at enhver tjenestemann/kvinne er i stand til løse de oppdragene som dukker opp. I et slikt arbeid som karakteriseres som uforutsigbart og ikke minst døgnkontinuerlig, er det tvingene å ha et mannskap som kan veksle mellom ulike arbeidsroller.

Generalistprinsippet i politiet lettere gjør oppfylning av arbeidstimene døgnet rundt og fremmer fleksibiliteten i bruken av de menneskeligressursene avdelingen har til disposisjon. For nye utdannende politifolk er generalistrollen spesielt nyttig. Den gir muligheten til å skaffe seg et bred innsikt i politiarbeidet og et bred praktisk grunnlag på ulike fagfelt, eventuelt før spesialisering innenfor et eller to felt. Videre unngå man et monotont arbeid.

Forskning viser at høy grad av spesialisering kan medføre til at personellet med fagspesialiseringer ender opp med å konsentrere deres opptreden omkring deres spesialiserte arbeidsoppgaver, samtidig skjemmes bort de arbeidsoppgavene som faller utenfor (Jacobsen og Thorsvik 2007). Stor grad av spesialisering fører til ineffektiv bruk av personells tid. Spesialistene ønsker minst mulig å innblande seg i arbeidsoppgaver som ikke tilhører deres fagfelt, dels fordi man ønsker å unngå oppgaver man ikke liker (Assman 2008).

Funnene viser at mannskapet kan ende opp med tunnelsyn på sine fagfelt, noe som kan over tid forårsake manglende samarbeid mellom ulike avdelinger, og ikke minst mellom ulike fagkompetanser i avdelingen. Utvikling av egnede fagkulturer lager rom for dannelsen av subkulturer, som igjen kan forme en uharmonisk gruppe med en gjeng av individer som arbeider etter egne interesse og mål kontra avdelingens felles formål.

Jeg er helt enig med respondenten som antydte at norsk-politi trenger mange politifolk for å dyrke høy grad av spesialisering i ordensavdeling. Norge som demokratisk stat, ønsker ikke å være politistat, derfor tror jeg at Politirulleutvalget 1977 valgte generalist og enhetspolitiprinsipp som del av organiseringsformen for norsk-politi. Samfunnet vil som følge av disse prinsippene unngå unødvendig mange politifolk i gata.

Jeg fremstilte hvilke organisasjonsdesign Ordensavdelingen benytter for å løse sine oppgaver. Forskning forutsetter at det er empirisk umulig å plassere en organisasjon i en bestemt organisasjonsform. Mine empiriske funn styrker denne forutsetningen. Her har vi både innslag av den byråkratiske organisasjonsformen og innslag av de fleksible organisasjonsformene. Framlagt funn viser at i ordensavdelingen er det mange organisasjonsformer som overlapper hverandre. Eksempelvis er de administrative støttefunksjoner svært hierarkiske, men selve arbeidsprosessen i operative situasjoner følger i stor grad rammer og strukturer som jeg karakteriserer for flytende og uklare enn de organisatoriske forutsetningene satt av Max Weber. Dette er nødvendig for ordensavdelingen, fordi deres omgivelser er skiftelige, uforutsigbare og komplekse.

Politiet er avhengig av å kunne flytte interne ressurser relativt raskt i forbindelse med utfordringer som dukker opp. Det antydtes at den tradisjonelle byråkratiske modellen

vanskeliggjør evner til en slik omstilling i organisasjoner (Busch og Vanebo 2000; Assman 2008). Funnene viser at organisering av mannskapet omformes kontinuerlig ut fra hvilke problem som dukker opp. Et hovedtrekk med fleksible organisasjonsformer er nettopp å være tilpasningsdyktig og forandre seg i takt med omskiftelige omgivelser (Berg 1995; Røvik 2007)

5.1.3 Avdelingens ressurser

Ettersom avdelingens formål og organisering har blitt framlagt, gikk respondenter og jeg over temaet som hadde interesser å fremstille ordensavsnitts ressurser. I et mål-middelsammenheng er organisasjoner avhengig av ressurstilgang (penger, ansatte, opplæring, utstyr, informasjon, etc.) for å produsere tjenester (Røvik 1992).

I politisammenheng er det en utfordring i seg selv å kunne stille med ressurser døgnet rundt, året gjennom samt i forhold til oppgavenes utbredelse. Tendensen viser at respondenter var svært enige at ressurser var ikke tilstrekkelig til å imøtekomme det samfunnet forventer av politiet. Å leve opp til forventningene når ressursene mangler har blitt tidligere tatt opp av Ekman(1999). I mange sammenhenger ønsker tjenestemennene å leve opp til samfunnets forventninger, men ressurser av ulike slag kan mangle (ibid).

Ordensavdelingen etter dens formål, uansett knapphet på ressurser bør og skal være til stede, hvor det er hendelser som hemmer orden og tryggheten. Men på bakgrunn av lite tilgjengelig ressurser, kan både responstiden og responskvalitet svekkes. En respondent trakk manglende bemanning i avdelingen gikk over responstiden. Responstid handler om effektivt oppmøtet på åstedet, være raskt så mulig.

«Vi har ofte ikke nok mennesker på jobb til å klare responstiden som samfunnet forventer av politiet. Akkurat nå, er vi kun to på jobb, snart skal vi ut å løse et oppdrag og med dette har stasjonen ingen andre i beredskap. Da må de andre tjenestemennene i andre avdelinger¹⁸ brukes til å rykke ut, hvis det skjer noe i vårt fravær. Men de vil bruke doble så lang tid enn oss i ordensavdelingen. De må først bruke tid på bekledning, finne en bil og finne ut hvor de skal. Dette går selvfølgelig på responstiden.» Sa respondenten

¹⁸ Respondenten mente tjenestemenn ved etterforskningsavsnitt og forebyggende avsnitt som er operativt godkjent

Å være i stand til å løse rutineoppgaver, og i tillegg akutthendelser krever selvfølgelig betydelige ressurser. Beredskapssituasjoner kan ikke forhånd defineres gjennom budsjetter, fordi de er hendelsesstyrte. Ifølge respondenten avgjør budsjettertrammene hvilke hendelse de klare å håndtere.

«(...) Hva skjer hvis noen trenger politiet, og politiet ikke har kapasitet til å rykke ut?! Vi kan ikke bestemme at biler skal krasje en etter en om gangen eller det vil skje et drap pr dag. Noen ganger skjer det parallelhendelser. Da har vi et problem, hvis politiet kan bare rykke ut og håndtere en av de. Slik situasjonen er pr i dag, rekker vi bare” en ting” om gangen og det er budsjettertrammenene som avgjør det. (...) Ressursene er ikke tilstrekkelig til å løse alle hendelser, som burde kanskje løses. (...) Man kan gjerne snakke om dårlig holdninger og kultur i politiet, men hvorfor det?! hvis vi ikke er nok politifolk til å rykke ut på oppdrag som er livskritiske, så mister vi motivasjonen, vi blir uinteressert.» – Meddelte respondenten

Gjennom årene har det blitt påvist mange tilfeller hvor politiet har seint respons. Resultater av seint responstid har ofte vært fatale og har krevd menneskeliv. Etter avdelingens formål er håndteringen av akuttoppdrag det viktigste området den skal bidra i. Samfunnet forventer at politiet rykker så rask mulig for å håndtere hendelser som er livskritiske. Kanskje politiet aller viktigste legitimitets grunnlag ligger i politiets håndtering av akutthendelser. Befolkningen skal være sikre at deres liv kan bli reddet av statens eneste maktapparat mot indre fiender. Å håndtere akutthendelser er også viktig for IP selv, slik fremstilt i avsnitt 5.1.1 ligger deres viktigste verdi *«(...)Å være stand til å håndtere akutthendelser.»* Bemanningssituasjonen i enhver stasjon virker inn i hva politiet faktisk får til. Ved seint responstiden har politivirksomheten som regel lagt skylden på dens kapasitet.

En annen respondent var klokkeklar på at ressurser er en hemming for hva de faktisk får til.

«Jeg mener at det er ressurser som avgjør hva vi kan gjøre og ikke det politifaglige. Manglende ressurser gjør seg kanskje mer synlige i etterforskningsavdelingen enn i ordensavdelingen. De må gang på gang henlegge saker pga. manglende ressurser.» La respondenten fram

De siste årene har henleggelse av saker vært et problem for norsk-politi på grunn av manglende saksbehandlingskapasitet. Dette slår selvfølgelig feil på ofrene, og utgjør at gjerningsmennene slipper under.

En annen respondent tilknyttet mellom ressurser og utstyr- og redskap som gjør seg nyttig i den daglige tjenesten.

«Vi mangler ofte de nødvendige utstyrene og redskapene for å kunne løse noe av oppdragene (...) Hvis det skjer noe til sjø akkurat nå, er det ikke mye vi kan gjøre, eller eventuelt kan det ta lang tid før vi nå fram på åstedet, fordi vi har ikke politibåt.» - Sa respondenten

Respondentens bemerkningen viser at manglende utstyr og redskap har innvirkninger på responstiden. For å gjennomføre et godt politiarbeid er virksomheten avhengige av å ha velfungerende verktøyer for å oppholde god responstid og responskvalitet. I første omgang påpekte respondenter at budsjetttrammene hadde konsekvenser for bemanningen, responstiden, utstyr og redskap. Ytterligere ble det også tatt hensyn til responskvaliteten, trening og vedlikehold av IPs kompetanse. Alle de eksemplene er grunnleggende ingredienser som avdelingen skal disponere for å være i stand til løse dens primærfunksjon. Nevnte komponenter henger sammen. Nok bemanning i avdelingen gir muligheten til bedre responstid og tilstedeværelse der ting skjer. Kompleksitet i avdelingens mange oppgaver kreves mer trening, bedre utstyr og redskap, som alle vil føre til bedre responskvalitet. Responskvalitet omhandler evner til å lykkes ved å ta fornuftige avgjørelser. Å ha god responstid uten god responskvalitet vil neppe gjøre jobben bedre vice-versa. En respondent antydte at noen komponenter gikk på bekostningen av andre for å få hendene til å møte.

«Hver politimann som bruker dagen til kursing eller trening blir ikke erstattet. Det betyr en mindre politimann i gata. (...) Treningen i norsk politi de siste årene har vært alt for dårlig, fordi den er oftest det elementet som nedprioriteres» - Medelte respondenten.

For å imøtekomme et stadig tøffere kriminalitetsbildet er politivirksomheten avhengige av å videreutvikle kompetansen til innsatspersonellet, spesielt for oppdrag knyttet til beredskap. Stasjonene er fullt med IP som besitter bare den grunnleggende kompetansen, og den må økes ytterligere for å være bedre rystet for å håndtere

beredskapsoppgaver. Min oppfatning er at politiet har hatt større fokus på måle responstiden, mens måling av responskvalitet har latt seg vente, dette kan være en årsaken til at trening i norsk politi har vært nedprioritert de siste årene

Flere IP ønsker seg mer operativt trening. Dette gjelder særdeles innsatspersonell som tilhører IP4 - kompetansenivå, de er flest i avdelingen og oftest er de første som arriverer til en hendelse. Omfanget av en hendelse kan være større enn det operasjonsleder hadde forestilt seg og behov for spesialinnsats av UEH-mannskap eller Beredskapstroppen oppstår. IP4s manglende kompetanse og kunnskap for hvordan slike oppdrag skal løses kan svekke både responskvalitet og responstid i oppgaveløsning. «(...) *Vi blir ikke bedre enn det vi faktisk trener*» - Sa respondenten.

Allerede i delkapittel 2.2 påpekte jeg at politiet er preget av krysspress, fra publikum, Storting og regjering, samt andre offentlige institusjoner. Eksempelvis, vil publikum gjerne ha mer synlig politi, myndighetene vil at politiet skal arbeide etter årlig prioriteringsmeldinger og satseområder samt å holde seg innenfor budsjettammer, Riksrevisjon vil at tildelte midlene i statsbudsjetter utnyttes tilfredsstillende. All dette skaper uten tvil prioriteringsproblemer i politiet. En av respondentene er det alt for høye forventninger til politiet i forhold til hva de klarer faktisk å få til.

«Hvis jeg som politimann ikke får muligheten til å gjøre den jobben som er viktig for meg som politimann, fordi de ikke legger nok ressurser som skal til for å oppnå det som forventer av oss. Da er jeg i den situasjonen hvor, jeg ikke klare å utføre det arbeidet jeg har blitt bedt om, det vil selvfølgelig gå galt. Vi er nesten på vei til å bli fratatt muligheten til å lykkes, samtidig kreves det et godt politiarbeid. Det gjør selvfølgelig noe med våre innstillinger og holdningene til jobben. Det bør være et forhold mellom hva samfunnet forventer av oss og hva vi faktisk får muligheten til å gjøre. De ressurser vi har til rådighet og rammevilkår bør sees i forhold til det som forventes av oss (...)» Resonnert respondenten.

Respondentens argumentasjon lar seg støttes av Sønderland- utvalget 2012 som meddelte at det for høye forventninger til i forhold til politivirksomhetens reelle kapasitet og evner¹⁹. Gjørsv- kommisjonen 2012 antydte at politiet mangler ikke ressurser, men at kulturen hemmer ressursbruken i politiet. Politi-Norge arbeider mer

¹⁹ Sønderland-utvalget 2012: 22. Juli 2011 Evaluering av politiets innsats

målrettet etter de oppgavene som gjør seg lett målbare i kriminalitetsstatikk. Det er et problem fordi de forbigår politiaktiviteter på beredskapsområder. Manglende konkrete målsetninger på beredskapsområder kan føre til de operative beredskapsaktivitetene reduseres eller nedprioriteres i forhold til politiets andre oppgaver (NOU: 2012:14, s314).

Når det gjelder offentlige organisasjoner i Norge, kan vi konstatere at det har blitt innført en rekke administrative styringssystemer som blant annet budsjettrammer og målstyring, samt andre administrative prosjekter som total kvalitetsledelse, kontinuerlig forbedring og interkontroll (Strand 2007:273). Større bevissthet til å holde seg innenfor budsjettrammer var ifølge en respondent godt representert i politiet.

«Enkelte ledere i politiet har større lojalitet til budsjett og politikk enn til samfunnsbehov for trygghet og det er noen av årsaker til manglende politidekning når det er faktisk behov. Større bevissthet til å holde seg innenfor budsjettrammene medfører til at man velger å overse at det er lite politifolk tilgjengelig» - Hevdet respondenten

I lys med respondentens argument, belyste en respondent i avsnitt 5.1.1 at ordensavdelingen er også satt til å løse oppgaver som prioriteres av toppledelsen i politiet og politikerne. Respondenten uttrykket at de ressursene som legges på bordet av styringsmaktene følges med mange prioriteringer, satseområder og instruksjoner på å holde seg innenfor budsjettrammer. Dette kan være forklaringen på at 22. Juli rapporten påpekte at politiet har utviklet en kultur som består av *«Å gjøre styringsmaktene fornøyde i motsetning til publikum»*.

Innføring av mål- og resultatstyring i offentlige organisasjoner har lenge vært et virkemiddel som styringsmyndighetene benytter for å sette standarder og mål for offentlige virksomheter. Gjennom rapportering skal styringsmaktene klare å kontrollere, belønne og eventuelt korrigere atferd ut fra resultater som blir oppnådd (Christensen mfl 2009). Problematikken ligger i at ordensavdelingen står overfor komplekse arbeidsoppgaver som ikke lar seg måles i ulike kriminalitetsstatistikker. Saksbehandlingstid og oppklaringsprosent kan enkelt måles, men oppdrag knyttet til beredskap er som regel sammensatte, komplekse og kan ikke forhåndsdefineres i budsjetter. Mintzberg (1979a) antyder at dersom arbeidsoppgaver karakteriseres for å

være komplekse, blir det særdeles vanskelig å standardisere resultater gjennom planlegging og kontrollsystemer.

Videre hevdet 22 juli rapporten at politiet bruker mest av sine ressurser i ukedagene kontra helgene hvor behov for politiinnsats er størst. Bemannings kapasitet følger ikke samme mønstret som etterspørselen av politikraft. *«Det er dårlig sammenheng mellom oppdragsmengde og kapasitet»* - Står det i rapporten. Responstiden blir særdeles dårligere, og publikums trygghet blir svakere sikret i helgene (NOU: 2012:14, s331). Disse rammefaktorer har vært et problem for norsk-politi i mange år.

Jeg kan si at samfunnet er bydd opp slikt at de aller fleste tjenester vi som borger har bruk for enten fra offentlige eller private virksomheter tilbys i ukedagene og på dagtid. Fra politiets sin side oppstår det avhengigheten til å tilpasse store deler av sine ressurser på dagtid. Tar vi for eksempel den norske rettsvesen er politiet koblet inn til den samfunnsfunksjonen fra A til Å. Den delen av samfunnstjenesten utføres på dagtid. Det er vel ingen rettsak som går på kveldstid eller i helgene. En av respondentene meddelte at tilstedeværelse av innsatspersonell i Tinghuset er ressurskrevende for avdelingen.

«Jeg synes at det er alt for mange innsatspersonell som er satt til å være i Tinghuset. Vi bruker mange årsverk på tilstedeværelse i rettsakene og fangetransportering. Det går selgelig på bekostningen av publikums trygghet.» - Forklarte respondenten.

Når vi ser på politiet under ett, finnes det en del lovbestemte oppgaver i andre avdelinger som må utføres. Tendensen viser at det tas og dyttes inn en eller flere innsatspersonell i slike oppgaver. Ifølge respondenten graver dette hull og medgir mangel på personell i avdelingen.

«(...) Vi er pålagt til å utføre mange arbeidsoppgaver. Som regel er vi nødt til å trikse og mikse for å få ting til. Jo mer oppgaver vi blir pålagt, jo færre av innsatsbiler får vi sende ut hvis det skjer noe.» Begrunnet respondenten

I takten med respondentens oppfatning, skriver Finstad(2000) at mange politifolk synes at mange av arbeidsoppgaver som ordenstjenesten er satt til å løse, er lite meningsfulle, tidskrevende og kan gjerne overføres til andre instanser. Funnene viser

blant annet at ordensavdelingen bruker mye av disponerte ressurser på fangetransportering og tilstedeværelse i Tinghuset. Jeg syns at slike oppgaver kan lett overføres til for eksempel fengselsvakter, uten at det medgir en ulempe for samfunnet.

Videre kan jeg legge fram at i mange tilfeller oppstår det, målkonflikter mellom de overordnede og underordnede. Overordnede og underordnede kan i mange setninger deler forskjellige oppfatninger om avdelingens planer, satseområder og forhåndsdefinerte oppgaver. Store deler av myndighetenes og ledelsens i politiet påvirkninger på innsatstyrkene inntre gjennom planer, prioriteringsmeldinger og satseområder. Det er ikke alltid de er i tråd med hva innsatstyrkene mener er den riktige kursen. En respondent hevdet at, mange politifolk på bakkenivå følger seg lite hørt av den overordnede ledelsen. Det operative mannskapet føler seg utstengt i den strategiske delen av arbeidet og styring av ressurser som avdelingen disponerer.

Mange politifolk i avdelingen sitter med enormt kunnskap om forholdene ute, men prioriteringer som settes av ledelsen er i liten grad i samsvar med hva virkeligheten viser. Anderson og Tengblad (2009) har sett den samme tendensen hos svensk-politi. Ledelsens prioriteringer gjenspeiler i liten grad de reelle forholdene ute. Det ledelsen prioriterer kan dermed fort tolkes uviktig i den operative kjernen.

Politiets sivile gjøremål har i nåværende tid økt betraktelig, mens disse øker synker prioriteringer av operativ innsats (NOU:2013:9). Ser vi til virksomhetens forvaltningsoppgaver som et eksempel, skal disse etter forvaltningsloven 1969 løses. Det er lovbrudd, dersom forvaltningssaker henlegges uten et vedtak. Politiutvalget 2013 planlagte reformer, har nettopp et ønske å redusere slike utradisjonelle polisærøppgaver for at politivirksomheten skal tilrettelegge større fokus på sine kjerneoppgaver.

Vi kan ha tanker om at politiet burde rasjonalisere sin ressursbruk, noe som er i sammenheng med deres prioriteringer. Men hva skal politiet nedprioritere? I dag tilbyr politistasjoner tjenester innen ordenstjeneste, etterforskning, forebygging og sivile gjøremål. Alle disse er fastbundet til virksomheten og de er viktige relasjonlinjene mellom publikum og politiet. For å avslutte avsnittet, vil jeg kort si at norsk-politi er spesielt nøye på å tilby alle arbeidsoppgaver som konstituerer virksomhetens samfunnsrolle og det er uten tvil svært kostbar å drive.

5.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur handler om det store felleskapet og uttrykker en felles forståelse blant organisasjonsmedlemmer om hva de står, deres identitet og misjon (Strand 2007, s182). Under intervjuene, fikk jeg kjennskap til at organisasjonskultur generelt i politiet handler om høy moral og positivitet til å ivareta samfunnsinteresse.

« Vi arbeider i politiet, fordi vi har lyst til å bidra for et trygt samfunn» Sa en respondent.

Respondentens påstand røper en felles oppfatning blant politifolk som gir en begrunnelse for hvorfor de valgte politiarbeid som yrket. Her hviler samfunnstrygghet som motoren for deres arbeid, den er bærende og kraftfulle for hva politiet skal gjøre i hverdagen. Samfunnstrygghet på hjertet er førende for hva innsatstyrkene skal prioritere og er retningsgivende for deres opptreden. Som ansatt i politiet bør man ha innforstått hva politivirksomheten står for og hvilke arenaer den er satt til å dekke i samfunnet. Framlagt definisjon av politikulturen representerer i utgangspunktet politiets grunnleggende samfunnsfunksjon.

I lys med Martins (2004) integreringsperspektiv virker kulturen som helhetlig og homogen. Under intervjuene tyder mine respondenter at alle tjenestemenn skal dele felles visjon, og rette oppmerksomhet mot politivirksomhetens overordnede målsetninger. Det ble lagt vekt på at, uansett avdeling, spesialisering, posisjon en innehar politiet skal hans/hennes fokus ligger i å gjøre samfunnet et trygt sted for befolkningen.

Et brekk på denne homogeniteten og helhetligheten i politikulturen får vi, da jeg valgte kun å fokusere på ordensavdelingens kultur. Som resultat av den organisasjonsstrukturen, er de fleste stasjonene delt på tre avdelinger. Her får vi de første innslagene av subkulturer ved politistasjoner. Tjenestemennene i avdelinger deler ulike fokus eller delmål. Eksempelvis vil etterforskere har større fokus på den reaktive delen av arbeidet, som er å etterforske lovbrudd.

Innsatspersonells grunnleggende identitet er at de arbeider med beredskap framfor etterforskning. Gjennom deres identitet kan vi begripe deres samfunnsfunksjon. Mannskapet sikter deres kompetanse og kapasitet innen å være tilgjengelig på

sambandet og i stand til å løse akutt oppdrag. IPs stolthet henger med å være i stand til å løse oppdragene med responstid og responskvalitet.

« Vårt stolthet ligger i god responstid og responskvalitet. Vi ønsker, så fort så mulig å rykke ut når publikums trygghet er i fare. Det handler om å gjøre et godt arbeid ved å ta fornuftige avgjørelser i hverdagen. Stoltheten vi har i avdeling gir oss drivkrefter til å utføre tjenesten på best mulig måte» meddelte en respondent.

Alle respondenter bærer ordet stolthet på hjertet og det påpektes at man skal være stolt å være ansatt i avdelingen og arbeider for samfunnsinteresser.

« Det betyr mye for meg at jeg er i stand til å redde livet til noen hvis det ringer og sier når er det en person her med kniv som vil ta liv til noen» Sa en annen respondent.

Samfunnet forventer at enhver tjenestemann skal alltid være helt topp ved opptreden. En respondent antydte at den forventingen spiller mye på deres mentalitet i hverdagen.

« Det å være mentalt forberedt til enhver tid for alt som kan dukke opp er kjempe viktig for jobben vi gjør(...) Spenningen i hverdagen, å ikke vite hva du møter på jobb, er det ekstra viktig å være mentalt godt forberedt. Du skal være forberedt på at du må plutselig bruker makt og skytevåpen, som et eksempel»- La respondenten fram.

I likhet med deres formål, gjenspeiler framlagt definisjon av ordensavdelingens kultur hva IP står for og hva samfunnet kan forvente av dem. Men i dette tilfellet forsterkes og bekreftes avdelingens formål gjennom kulturelle elementer. Gjennom deres stolthet og modighet som respondenter påpekte, skapes det sterke følelsesmessige bindelser mellom mannskapet og politivirksomheten. De er utslagsgivende for innsatspersonells motivasjon og engasjement til å tjene publikum og beskytte samfunnet.

En rekke politiforskning er entydige på at politifolk knytter sterke bånd til politivirksomhet og er veldig dedikerte med deres arbeid. Lojalitet blant politifolk vis-à-vis med virksomheten er enestående. Man sier gjerne at *«police work is more than a job, it is a life style»* (Ukjent). Jeg fikk inntrykk av at mine respondenter knytter sterk

bånd med politivirksomhet. Et av de viktigste motivene til å utvikle en sterk kultur er jo at organisasjonsmedlemmer skal identifisere seg med organisasjonen de arbeider i. Dette fører til lojalitet, tilhørighet, tillitt, osv. (Busch og Vanebo 2000; Jacobsen og Thorsvik 2007).

5.2.1 uniformen

Publikum knytter som regel politiet med de fysiske gjenstandene. Allerede i barnehagealderen vet man hvordan politiet ser ut. Det første vi kan legge merke til er vel politibiler og ID-kort med riksløven. IP arbeider mesteparten uniformert, tjenestemennene skiller seg gjennom deres stillingsbenevnelser som merkes i uniformens skulderklaffer. Som Finstad (2000) antyder har dette lite mening for publikum, men intern i politiet definerer dette kommandoforholdet mellom tjenestemennene.

De tjenestemennene i IP4 og IP3 har arbeidsuniformen som heter TII. Den er den grunnleggende politiuniformen. Lyseblå skjorte, marineblå slips og marineblå bukser med refleks på beiner. Beredskapstroppen og hundetjenesten arbeider i kjeldress. IP3 mannskap arbeider også i kjeldress, men dette gjelder kun ved utførelsen av et spesielt oppdrag.

Uniformen skal bæres med stolthet, Det svært viktig at mannskapet bruker politiuniformen korrekt. En respondent så at bekledning er del av arbeidskulturen som mange stasjoner vektlegger ved tjenestemennenes opptreden.

Uniformen bæres med ulike hjelpemiddel og utstyr som er nyttige i den daglige tjenesten: Arbeidsinstruks, håndjern, politiradio, pepperspray, batong, og skytevåpen ved behov. Noen politifolk overbetone litt hvordan de velger å kle seg for tjeneste. To sett av håndjern, svarte skinnhanske i midten av juli og svarte solbriller (Finstad 2000, s100)

Bruken av uniformen setter en klar markering mellom politiet og resten av samfunnet. Den viser enhver politimann/kvinnens rettigheter som den vanlige borgeren ikke har. Dessuten signaliserer uniformen en slags tøffhet overfor publikum (ibid.). Kort sagt, representerer uniformen politiets autoritet overfor borgerne.

For publikum har politiets symbolske gjenstander mye å si, bare politisynlighet i gatene øker trygghetsfølelsen blant publikum. Det gjelder også, hvis noen driver med noe de skulle ikke ha gjort. Urinering på offentlig sted, kjører over fartsgrensen eller på rødt lys. Ser du kommende blålys, da er du i trøbbel.

I avsnitt overfor har jeg kun fokusert på politiuniformen som en fysisk gjenstand i innsatstyrkenes artefakter. Artefakter uttrykker kultur og gjør kulturen observerbare (Bang 1995). Politikulturen består av tusenvis av artefakter. Eksempelvis politiets sjargong, humor, kommunikasjonsstil og skrivestil, og rekke andre atferd som er helt unik for politiet.

5.2.3 Innsatspersonells felles delte normer og verdier

En forståelse av organisasjonskultur kan begripes gjennom uformelle normer og verdier. De står som standardene for hvordan organisasjonsmedlemmer skal opptre og hva anses passende atferd i en gruppe (Bang 1995; Busch og Vanebo 2000; Christensen mfl. 2009). Hvis vi snakker kun om ordensavdelingens aller viktigste norm, påviste respondenter at mannskapet skal rette deres oppmerksomhet mot avdelingens felles formål, slik fremstilt i avsnitt 5.1.1. Det ble sagt at innsatspersonell er opptatt av rettferdighet, noe som gjør at de er veldig engasjerte og dedikerte for jobben de gjør.

Et stykke av deres stolthet hviler ordet felleskap, som er fundamental i den daglige tjenesten.

« Vi er den største gjengen i gata »- Sa en respondent kort og presist.

Respondentens utsagn er et lite stikk mot borgere som tilhører ulike kriminelle bander. En felles oppfatning blant IP er at et godt sammensatt mannskap er fryktløse uansett forholdene ute. Den sterke solidariteten mellom IP danner ifølge Westley (1953) et fiendtlig blikk mot omverden. Politifolk identifiserer seg ikke med de personene, de er satt til å kontrollere. På bakgrunn av den sterke solidariteten mellom tjenestemennene utvikles *« Vi mot Dem »*- tankegang (Muir 1977).

Ordensavdelingens formål og dens arbeidsoppgaver krever teamarbeid, og et godt fungerende team i avdelingen handler først og fremst om mannskapets evner til å se samme retning.

« Det handler om å ha felles forståelse på hva vi driver med. Vi skal være her for samme grunn, som er å jobbe for samfunnstrygghet. Dersom mannskapet har felles forståelse for vårt arbeid, skapes det gode holdninger og gode holdninger skaper indre motivasjon og vilje til å gjøre et godt politiarbeid» meddelte en respondent.

Jordbunn i organisasjonskultur er at organisasjonsmedlemmer skal dele felles oppfatninger på hva som riktig måte å handle (Schein 1985). Faktum er at ordensavdelingen består av gjeng av individualister, med egne preferanser og behov. Avdelingen er avhengig av å etablere en harmoniskgruppe for å rette mannskapets oppmerksomhet mot felles formål. Felles forståelse blant innsatstyrkene som respondenten satt tyngdepunkt på, er en utslagsgivende faktor for å opprette og utvikle: samhörighet, samspill, identitet, gode relasjoner. Dersom alle disse komponenter fungerer optimalt i en gruppe, skapes det gode holdninger i gruppen og effektivt fremdrift ved utførelse av arbeidsoppgaver (Busch og Vanebo 2000; Assmann 2008).

Manning(1977) antyder at usikkerhet og kompleksitet i politiarbeidet, kombinert med behovet for informasjonsstyring fører til teamarbeid blant politifolk, som videre danner kollektiv bånd og gjensidig avhengighet. Samhold supplerer IPs selvtilit og stolthet. Dette gjør at de klarer å imøtekomme risiko og belastende arbeidsdager.

En verdi i en gruppe forteller oss hva en gruppe verdsetter eller hva gruppen regnes som verdifullt(Strand 2007). I ordensavdelingen er felleskap og samarbeid høykastende verdier. Dersom individualisme overvinner felleskapet vil det gå over avdelingens formål, noe som er avskyelig blant innsatstyrkene. Den enkelte politimannen/kvinnen har ansvar og plikt til å utfylle sin rolle. Styrken og dynamikken i avdelingens formål ligger at den enkelte politimannen/kvinnen har ferdigheter og kompetanse som kreves for et godt politiarbeid. Uansett hvilke fagfelt man tilhører skal man kunne yte på det maksimal, uansett om det er på trening eller ved selve utførelse av arbeidet.

IP setter høye forventninger til hverandre, og presser hverandre til å prestere. I den daglige tjenesten vil de individuelle prestasjonene være viktig sammen med resultater som forekommer i felleskap. Derfor er det ekstra viktig at alle deltar aktiv og tar

ansvar for sin del av avdelingens omløp, ved å utfylle og prestere korrekt etter de kravene som berører enhvers rolle.

En respondent uttrykket at dette var uten tvil veldig viktig for å lykkes med deres arbeid.

«(...) For å løse oppgaver på en best mulig måte, bør man ha kompetansen og ferdigheter som er formålstjenlig for det arbeidet vi gjør. Vi står ofte overfor hendelser hvor vårt eget og andres liv kan gå tapt. Vi er avhengig av og skal kunne være trygge på at enhver individ i politiet utfyller rollene dem er satt i. Du må kunne handler der og da, du kan ikke begynne å klø deg i hodet og lure på hva du skal gjøre i en situasjon du står overfor, spesielt i akutthendelser. Vi skal kunne være trygge at alle vet faktisk hva de gjør»- Forklarte respondenten

Under intervjuene ble det gjort kjent at det høytstående verdi i selv å være i stand til gjøre en god jobb. Videre skal oppgaveløsning være i tråd med de retningslinjene som ligger til grunn for mannskapet. Den grunnutdanningen i bånd og de formaliserte normene i organisasjonsstruktur legger rammene for hvilke krav det stilles til den enkelte i avdelingen.

Formelle ledere om det er ordensjef eller divisjonsledere(innsatsledere) har man ansvar for å sette standarder på i avdelingen. I Scheins (1985) tradisjon om organisasjonskultur forventes, at ledelsen er en viktig aktør for hvordan kulturen innenfor et tjenestested uformes, praktiseres og bevares. Fra ledelsesstædet i avdelingen vektlegges verdier som lojalitet og tillitt.

«Som leder, legger jeg vekt på at tjenestemennene skal være lojale mot medarbeidere, ledelse og publikum. Å være ryddig og tillittfullperson. (...) Jeg mener vi alle mennesker har både positive og negative sider. Det jeg pleier å si til mitt mannskap er at vi skal fokusere på det positive i den enkelte av oss, slik at sammen vi vet hva vi er gode for.» Klargjorde en respondent

Lojalitet, gjensidig tillitt, ærlighet er fundamentale bånd og har sterke innvirkninger for IPS hverdagslige relasjoner, samspill og er enestående for hva som karakteriserer en god kollega.

« Du skal være helt sikkert på at din makker vil alltid og uansett beskytte deg ute i feltet. Det har skjedd episoder, hvor en makker har blitt redd og løpt fra åstedet og latt andre makkeren stå alene. Sånne ting, skal ikke skje. Det er den mest dramatiske og det verste en kan gjøre i tjenesten, spør du meg?! Det er lov å være redd, men da skal du si fra til din makker eller til den nærmeste leder, at jeg takler noen hendelser dårlig”. Det vil bli tatt opp så fort så mulig, slik i felleskap vi kan hjelpe vedkommende. Det å ha en kultur, hvor det er lov å tørre og uttrykke sine tanker og følelser i tjenesten er kjempe viktig. (...) Jeg synes at vi i politiet har nemlig blitt bedre til å uttrykke våre tanker og følelser til hverandre angående ting vi er enige eller uenige med. Det bidrar til samholdet, tilhørighet og ikke minst tillitsbygging mellom oss. Å kjenne de personene du arbeider samme med på godt og vondt, spesielt din makker. Å Kunne stole på de du jobber samme med er kjempe viktig ikke bare i politiyrket, men også i mange andre yrke» utdypet en annen respondent

Avsnitt 5.1.2 antyder jeg at det er viktig at makkerer knytter sterke bånd til hverandre for å stille best mulig ute i feltet. Respondentens replikker styrker denne antakelsen. *«Säkerhetsmässigt är det viktigt att man kan lita på sin kollega, om det blir tumult vill man veta att man har backning och att kollegan inte drar sig tillbaka»* (Ekman 1999, s167). En makker skal være *«englevakt»* og skal alltid beskytte sin makker og sine kollegaer ute i feltet. For å utvikle sterke bånd til hverandre bør enhver tjenestemann viser at han/hun er tillitsfullt person, ingen skylte agendaer og utvikling av gode kjemier er kjempe viktig for å passe inn i avdelingen.

Risiko er en del av deres arbeid og utgjør at innsatstyrkene utvikler tettere bånd og sterke relasjoner til hverandre enn i mange andre yrker. En rekke politiforskning deler samme oppfatningen om at politifolk skal alltid støtte opp og beskytte hverandre. Bailey og Bittner (1989) legger fram at det er et mål i seg selv for innsatstyrkene å beskytte seg selv og kollegaer mot vold. Skolnick (1994) hevder at politiet i operative situasjoner må forholde seg til vold, og det forventes at mannskapet skal hjelpe og beskytte hverandre. Tendensen er det samme i skandinaviske politiforskning. Mannskapet er avhengig av og må kunne stole på hverandre ved utførelsen av deres oppgaver (Ekman 1999). Dette handler om gjensidige tillitt til hverandre som er svært

viktig i den daglige tjenesten. Gjensidig tillit kommer ikke av seg selv, den bygges når tjenestemennene samhandler over tid.

Godt politiarbeid er avhengig av de menneskelige aspektene, hvor tanker, følelser, emosjoner, felles delte normer og verdier blir med på lasset. Her spiller den sosialiseringprosessen en avgjørende rolle. Respondenter delte denne oppfatningen at sosialiseringprosessen er viktig del av deres kultur i avdelingen. I store trekk handler dette om «å bli sett og bli hørt». En respondent uttrykket dette gjennom følgende argumenter:

« Alle skal behandles likt og være inkludert og har innflytelse i forslagene som gjelder for hvordan vi skal løse oppdragene. Mye av hvordan samholdet og tilhørighet skapes er jo nemlig når alle er inkludert og føler seg velkommen i å komme med innspill. Det er både hvert enkelt individ i avdelingen å bidra til dette gjennom å vise respekt overfor hverandre(...) Å være fagligkorrekt, hjelpsom, ærlighet er viktig for å skape gode holdninger i avdelingen. Vi bruker alt dette når vi faktisk utfører arbeidet, trener, evaluerer, m.m. Dessuten er konstruktiv kritikk særdeles viktig i alt vi gjør. Hvis jeg driter meg ut, så får jeg høre det fra min makker og vice-versa. Ærlighet i tilbakemeldingene danner grunnlaget for tillit mellom oss i avdelingen. Vi er mennesker vi og, å gjøre feil er menneskelig. Jeg setter stor pris når jeg får en ærlig tilbakemelding fra min makker og de andre jeg jobber samme med»-
belyste respondenten

I sosialiseringprosessen står også omsorg i fokus.

«Vi har blitt flinkere til å vise våre empatiske sider, jeg har lagt merket til at norsk-politi har en machokultur med veldig mye følelser. Før kunne ikke man ha tårer i øyene uansett hvilke saker som dukket opp, men i dag vi tar hverandre på alvor, vi snakker og er opptatte av de rundt oss. Vi har blitt flinkere til å tilrettelegge for enkelte i avdelingen, for eksempel hvis en av oss trenger fri, og ikke minst å ta hensyn til HMS. Vi prøver å imøtekomme alle på en best mulig måte.» Anmerket en annen respondent.

Slik jeg forstår respondenters slutninger, påvirkes og forbedres IPs formelle relasjoner med ett sett av felles delte normer og verdier. Det sosiale klimaet mellom politifolk

fungerer som vurderingsinstrument og måling for deres forventinger og relasjoner til hverandre. Det er vanlig at felles delte normer og verdier innenfor en gruppe brukes til å belønne og sanksjonere organisasjonsmedlemmers handlinger (Busch og Vanebo 2000; Jacobsen og Thorsvik 2007). I ordensavdelingen er en ting å ha ferdigheter og kompetansen, men evnen til å kommunisere og samhandle er helt utslagsgivende for god oppgaveløsning. Ifølge en respondent starter det allerede ved rekruttering av nye politifolk. I en ansettelsesprosess i ordensavdeling er man opptatt av hvem som passer sammen. Det handler ikke alltid om å rekruttere den beste, men den mest tiltrengte.

« Det handler å sette riktig kjønn, alder, erfaringer, kompetanse, personligheter i hver enkelt divisjon. Jeg ansetter slik de nye passer inn i den setningen til divisjon som trenger dem. Du kan ikke bare ha løver, du må ha løvinne eller sjiraffer. » Sa respondenten

Respondenten påpekte at ordensavdelingen består av mange sterke personligheter, dette gjelder spesielt avdelingens spesialenheter. Markering- og prestasjonsbehov er for mange av tjenestemennene høykastende verdier. Problematikken ligger i at, dersom alle ønsker å markere seg oppstår det en kilde til konkurranse mellom IP. En pressende presentasjonsbehov skapes, i den grad at lysten til å prestere og lysten til å gjøre en god jobb kan føre til at viljemessige blir i overkant av det som er lov.

IP er avhengig av å etablere et sett av spilleregler som representerer sosiale forpliktelser om hva som er passende og upassende atferd i avdelingen. Respondenter satt tyngdekraft på: gjensidige respekt, samarbeid, beskyttende, støttende, lojalitet, åpenhet, ærlighet, tillitt, osv. Gjennom disse verdier, tones opp felles forståelse, holdninger, mening, identitet og virkelighetsoppfatning mellom IP. Mannskapet med ledelsen i spissen er opptatt av å skape en samstemt- og harmonisk gruppe i den daglige tjenesten. Organisasjonskultur bidrar til å skape arena for samhold og felleskap i en organisasjon (Busch og Vanebo 2000). Respondenters formildet uformelle normer og verdier kan betraktes som de grunnleggende innretningene som bør være på plass, slik at IP kan fungere godt sammen.

Jeg må likevel presisere at IP samhandling basert på gruppetilhørighet, gjensidig tillit og lojalitet til hverandre kan være mer viktigere å følge enn de formelle retningslinjene som skal i utgangspunktet styrer deres arbeid. Jacobsen og

Thorsvik(2007, s116) antyder at det er ikke uvanlig at kulturen innenfor en gruppe svekker effekten av formelle styringsmekanisme. Eksempelvis, påpeker Ekman (1999) at forholdene i det kollegiale avgjør hvordan mannskapet oppfatter, forholder seg til formelle normer og hvordan de uttrykkes i praksis.

Hvis felleskapet oppfatter formelle tekster som noe bra, kan det bidra til å styrke positiviteten og motivasjonen for at disse følges. Videre skriver forfatteren at politifolk har tendens til å utvikle egne praksiser for hvordan formelle styringsmekanismer iverksettes i praksis, i mange tilfellene holdes slike praksiser hemmelighold for formelle lederne. Bailey and Bittner (1989) nevner at sosialprosessen blant politifolk er høytstående. Det å bli akseptert av sine kollegaer i den sosialprosessen i politiet er kjempe viktig. Forskning viser at mellom politifolk dannes en slags «*code of silence*» (ukjent). Lojalitet til kollegaer teller mer enn alt. Å kritisere kolleger utad blir sett på som "tysting" og illojal oppførsel (Finstad og Høigård 1996, s293).

Tjenestemennene blir fort påvirket av hverandre, slik en respondent uttrykket «*De, du jobber sammen med påvirker deg mest*». Det er ikke alltid positivt med sterk gruppetilhørighet, i første omgang residerer faren for gruppetekning, og dersom en ukultur vokser fram i det kollegiale kan det ta lang tid før den avdekkes. Ut fra den sterke solidariteten mellom politifolk, kan deres kultur karakteriseres som lukket og vanskelig å få et innblikk fra utsiden.

Jeg ønsker midlertidig å trekke et eksempel for ukultur som har preget det norske politiet. Voldsundersøkelsen gjennomført av Gunnar Nordhus og Edvard Vogt i 1974/1975. Da rapporten kom ut i 1981 ble det lagt merke til en spesiell ting, politivold. Politi i Bergen hadde utviklet en ukultur hvor det ble vanlig å banke opp arrestanter. Undersøkelsen bemerket at ca. 360 tilfeller av politivold på årsbasis. Alt fra politietaten, til riksadvokaten, tillitsmannsapparatet, pressen og deler av folkeopinionen var kritikk og tvilende til undersøkelsen. Til sammen var 230 tjenestemenn involvert²⁰(blitt avhørt). Dette var et eksempel på at en ukultur i politiet kan kjapp ha negative innvirkninger på de fleste tjenestemenn, fordi de påvirkes av, og er sterkt bundet til hverandre.

²⁰ Politivoldsaken: <http://www.ub.uib.no/avdeling/jur/arkiv/utst981/politivo.htm>

For å konkludere kan det være redelige å si, dersom det kollegiale er preget av gode holdninger skapes det gode holdninger i avdelingen. Ser vi til publikums tillitt til politiet, belegges politivirksomheten med høytillitt. Hvis vi baserer våre standpunkter kun på publikums tillitt til politiet når gjelder tjenestemenns oppførsel ved opptreden er de enestående når det gjelder gode holdninger i forhold til samfunnets fellesdelte normer og verdier.

5.3 Hvordan arbeidet faktisk utføres.

I denne kategorien har spørsmålene vært knyttet til hvordan arbeidsoppgavene faktisk utføres. Målet var å innhente de nødvendige opplysningene som vil fremstille hvordan organisasjonsstruktur og organisasjonskultur påvirker IP faktisk utføre deres arbeid.

5.3.1 Forhold mellom formelle normer og oppgaveløsning

Ulike lovpålagte tekster påpeker hvordan politiarbeidet bør og skal være. Oppgavene har rettslige rammer og fremgår av lover og regler gitt i hjemmel lov (St.meld. (2000-2001) nr.22, s 25).

Respondenter var entydige og mente at mannskapet er veldig bundet til formelle tekster (lovverket, arbeidsinstrukser, forskrift, rundskriv, osv.) «*vi i norsk politi er for regelstyrte.*» sa en respondent i forbifarten. Under intervjuene, ble det gjort kjent at formelle tekster ligger som fundamentale bånd og størst har de betydning for innsatspersonells handlinger og opptreden i operative situasjoner.

« (...) Det handler alltid å ta hensyn til loven i våre handlinger før eventuelt andre ting. Vi må kjenne loven, den setter hvilke muligheter og begrensinger vi har. Oppgavene skal utføres på en lovlig måte, det er et mål i seg selv å ikke undergrave loven. Mannskapet skal ikke gjøre det de har lyst til i tjenesten.» - Meddelte en respondent

Respondenten uttrykker at formelle tekster ligger som legitimeringsgrunnlag for deres arbeid. De ligger i grunn for alle avgjørelser IP tar i den daglige tjenesten, de brukes til både rosing og sanksjonering av enhver politimann/kvinnes handlinger. Til syvende sist, setter formelle tekster tanker og idéer på hva som forventes av hver

enkelt tjenestemann. I den forstand blir ikke deres arbeid og opptreden basert på tilfeldighet.

En annen respondent kastet lys over denne tematikken.

«Det er ikke tilfeldig at vi tar noen i arrest med makt, vi må kunne begrunne disse handlingene gjennom lovverket og arbeidsinstrukser. Jeg kan ikke bare slå til en person og kjøre vedkommende i arrest, fordi han eller hun gjorde meg sint. Det vil ikke være nødvendig, forholdsmessig og forsvarlig (...) Vi får jo en del klage om hvordan vi gjør jobben vår. Ikke alle som er fornøyde når politiet bruker for eksempel makt. Vi må kunne dokumentere og begrunne våre handlinger.» Bemerket respondenten

En forutsetning ved bruk av byråkratisk organisasjonsform er at organisasjonsmedlemmers atferd formaliseres i skriftlige regler og instruksjoner (Busch og Vanebo 2000). Respondenters bemerkninger overfor bekrefter at IPs opptreden og handlingene styres av formelle tekster. Løsninger på problemer mannskapet står overfor i den daglige tjenesten finnes i regelverk og arbeidsinstruksjoner. Vi kan si at mannskapets rasjonalitet slik empirien viser kommer til uttrykk gjennom de skrevne normene som sier noe om hva de kan og skal gjøre ved utførelse av deres daglige gjøremål. Ekman (1999) skriver at formelle tekster styrer politiarbeid ved å legitimere politiets handlinger, dessuten de skaper et bilde av praksis og redusere usikkerheten. Bailey og Bittner(1989) antyder at innsatstyrkene best mulig forsøker å unngå kjølvannet av deres arbeid som kan true karrieren. I norsk-politisammenheng er det et mål i seg selv å følge de formelle retningslinjene for hvordan arbeidet skal utføres.

Formalisering av organisasjonsmedlemmers atferd gjennom formelle tekster er ifølge Weber (1971) utslagsgivende for effektivitet i utføring av arbeidet. I avsnitt 3.1.1 ble det gjort kjent at formalisering av atferd i en organisasjon frembringer forutsigbart, stabilitet, regularitet, nøyaktighet og likbehandling ved oppgaveløsning. De byråkratiske standardene som styrer IPs opptreden og handlinger medfører til at den formelle myndigheten politiet har overfor borgere er basert på formell og universell utøvelse av myndighet, som er en del av Grunnloven. Dette betyr at politiet i den daglige tjenesten skal oppholde og bevare rettsikkerhet for hver enkelt borger.

Politiets monopol på tvangsmakt er sterkt regulert i ulike formelle tekster, kravet fra myndighetene er at politiets maktbruk skal brukes minst mulig, og gradvis etter hvorvidt et oppdrag/en hendelse eskalerer. En respondent uttrykket at reguleringen og formaliseringen av IPs opptreden og handlinger i formelle tekster har i de siste årene blitt for stramt.

« I dag stilles det sterkere krav til hver enkelt politimann når det gjelder maktbruk og opptreden. Før hadde vi en lov vedtatt av stortinget for hvordan vi skulle opptre, så lenge vi fulgte denne loven så var alt greit. Da hadde vi mye spillerom innenfor lovsrammer (...) De siste årene har det kommet masse detaljer, instruksjer, spesialinstruksjer, ordninger, dokumenter og rundskriv fra våre ledere enten i JD, POD og det strategisknivå som sier noe om hva vi har lov til eller ikke lov til å gjøre. Det gir oss selvfølgelig mindre og mindre spillerom for hvordan tjenesten skal utføres. Det er ikke alltid positiv, fordi det ikke er alltid en løsning er innenfor den lille firkanten fastsatt av våre ledere. Redsel for kritikk fra mediene og publikum fra våre ledere utgjør at de prøver å lage større begrensinger for hvordan oppgavene skal utføres. Dette vanskeliggjør og begrenser selvsagt muligheten til å bruke skjønn og andre egenskaper i våre handlemåter.»- Resonnert respondenten.

I en byråkratiskorganisasjon slikt som i politiet, vektlegges at den formelle strukturen skal ha enestående virkning på organisasjonsmedlemmers handlinger. Slik jeg tolker respondentens resonnement betas lite hensyn til de personligstrekkene eller de praktiske erfaringene som kan ha betydning og virkning for hvordan IP løser sine oppgaver. Formelle tekster danner et utgangspunkt for godt politiarbeid, fordi de klargjør enhver politimann/kvinnes arbeidsoppgave, posisjon og forventinger. De menneskelige egenskapene etter den formelle kompetansen blir lite sett, fordi formelle tekster er forhånd definert og spesifisert etter ens rolle og ikke person (Egeberg 1984; Christensen mfl. 2009).

Overdokumentasjon og overspesifikasjon av arbeidsrutine, slik respondenten antydet kan sees som noe som er i strid mot deres profesjonsverdier. De er i stor grad erfaringsbaserte og kommer på bakgrunn av det Finstad (2000) kaller for «gatakunnskap». Mange av formelle retningslinjene som uttrykkes gjennom arbeidsinstruks er ifølge forskning formulert av personer uten politibakgrunn. Rettsapparater uten kontakt med «virkeligheten» (Granér 2004)

« Hvem skal bestemme hva som er riktig? Er det juristen som sitter på sitt kontor? (...) eller politimann/kvinne som kjenner gata, har førstehåndsinformasjoner og vil dermed være de beste til å fortolke hendelsen og inntrykket den skaper (...) politifolk kjenner dessuten folk. Både vanlige borgere og særlige kjenningene. Hvordan kan den som ikke kjenner gata like godt som politifolk, være en bedre fortolker av hva det er fornuftig eller hensiktsmessig å gjøre i en situasjon.»

Resonnert Finstad(2000, s156)

Mange av IPs arbeidsinstrukser er resultater av tidligere erfaringer som har blitt nedskrevet og formalisert i formelle tekster. Formalisering av tidligere erfaringer fører til systematisk informasjonsdeling og kunnskapsdeling i politiet, og disse blir da tilgjengelig for alle tjenestemenn. En respondent påpekte at tidligere i politiet, mye av tingene som ble erfart i tjenesten var ikke tilgjengelig for alle. Erfart kunnskap ble delt med mellom personene som arbeidet mest sammen. Derfor toppledelsen og styringsmaktene ble mer opptatt av å formalisere høstet erfaringer.

En ulempe med slik formalisering er at erfaringene som høstes i den daglige tjenesten varierer fra sted til sted, og ikke nødvendigvis vil fungere på alle stedene.

Merton(1961) anfører at det er typisk i byråkratier å overføre handlinger som har blitt benyttet i en situasjonen til en annen, og det er alltid den passer inn i andre situasjoner. Eksempelvis, hvordan arbeidsoppgaver har blitt utført i Oslo, er det ikke automatisk at slike fremgangsmåter vil fungere i Bodø. Her spiller ofte de lokale beliggenhetene stor rolle for interaksjonen mellom politiet og publikum.

Myndighetene og toppledelsen i politiet er veldig opptatte at IP følger formelle tekster til minste detalj. Det gjør lettere styringen og kontrolleringen av det operative mannskapet. Berg(1995) skriver at i offentlige organisasjoner med profesjonelle tjenestepersoner, vil den administrative staben forsøke å kontrollere utførelsen av arbeidet ved å rutinesere og formalisere underordnedes atferd. Større kontroll av ledelsen vis-à-vis med de underordnede anses som et viktig virkemiddel for å få dem til å opptre mer forutsigbart og pålitelig (ibid). Den byråkratiske kontrollen består av å passe på at de underordnede arbeider etter prioriteringer, regelverk og rutiner for hvordan arbeidet skal utføres (Stjernø 1981).

Et godt politiarbeid krever selvfølgelig kunnskapen om lovverk og arbeidsinstrukser. Men det er større fare for at samfunnet ender opp med handlingsfattige IP, dersom

deres jobb gjøres til en sammensatt og detaljert håndverksbok. Detaljerte regler og regelorientering fører til at tjenestepersoner i offentlige organisasjoner blir for rigid og interaksjonen mellom dem og publikum blir vesentlig dårligere. Å følge reglene blir et mål i seg selv enn å betjene publikum. Fleksibiliteten blir svakere, fordi man har færre muligheter til å finne løsninger som passer til enkelte situasjoner og behov (Stjernø 1981).

Politiarbeidet er preget både av rutinemessige, komplekse og uforutsigbare oppgaver. Mintzberg (1979a) antyder at utførelsen av komplekse arbeidsoppgaver kan lett ikke formaliseres gjennom regler og ordninger. Organisasjonsmedlemmer blir mer opptatt av å tilfredsstille standarder fremfor å utføre jobben på best mulig måte (ibid).

Politiforskning viser at politiarbeidet er besjelet av dilemmaet mellom krav om et effektivt politiarbeid og å leve opp til de demokratiske rettsikkerhetsverdier. Det er som regel umulig å gjennomføre politiarbeid effektivt ved å følge formelle tekster (Skolnick 1994; Granér 2004). «*Praktiskt polisarbete inkluderar en serie tillvägagångssätt där omedelbara resultat betonas på bekostnad av institutionellt påbudna arbetssätt.*» (Granér 2004, s181)

En respondent påpekte at politiarbeidet kontinuerlig læres og erfares, gode løsninger av hva de gjør i hverdagen kommer gjennom erfaringer.

«*Jeg synes at samfunnet setter alt for mye fokus på den formelle kompetansen, man kan gjerne lese seg grundig på den teoretiske biten, men da du begynne å jobbe i praksis ser du at hverdagen er litt annerledes. Derfor mener jeg at erfaringslæring er kjempe viktig ikke bare i politiet, men også i andre yrker(...)* Hvis mennesket absolutt heletiden blir regelstyrt og strukturertstyrt, så mister de litt av driven og overskuddet sitt som gjør at de blir gode politimenn.»- Sa respondenten

I tråd med respondentens påstand, antyder jeg at de praktiske erfaringene er nødvendig for å opptjene et godt politiarbeid. Det IP erfarer og praktiserer i hverdagen er nødvendig for å utføre arbeidet tilfredsstillende. Gjennom kontinuerlig utføring av deres arbeid får de erfaringene som vil øke deres kompetanse og kjennskap til forholdene ute. Hos de profesjonelle tar aldri kompetanseutviklingen slutt. «*On the job training*» (Mintzberg 1994 i Berg 1995, s140). Jeg tolker Mintzbergs utsagnet med at ferdigheter i oppgaveløsning forbedres på grunnlag av de

erfaringene som høstes. Dette er spesielt viktig for IP, fordi situasjoner de står overfor er mangeartede og risikofylt.

Granér(2004) skriver at mange politifolk i Sverige deler oppfatningen at alle regler og instruksjoner ikke er fornuftige. Gjennom årene har IP i Sverige blitt en svak og lavere effektivt byråkrati, fordi det mer viktig å gjøre ting riktig enn å gjøre de riktige tingene. Politivirksomhetens ledelse og formelle tekster undergraver evnen til å utføre politiarbeid effektivt. Ledelsen peker på risikoen for straff ved eventuelle menneskelige feil, i den forstand den sikreste måten å drive politiarbeid ville være å gjøre så lite som mulig (ibid.). Forsiktighetskultur preger også det norske politiet, derfor har formelle normer blitt strammere. Høyskolelektor ved PHS, Linda Hoel mener at det skal kunne være lov for en politimann å gjøre feil. Gjennom feil og prøving klarer den politimannen å gjøre de riktige handlingene etter hvert. Erfaring forbedrer evnen til å *«improvisere og manøvrere halvelegant»* for å finne en minnelig løsning, legger hun til.²¹

5.3.2 Når skjønn utøves i den daglige tjenesten

I det forrige avsnitt viser funnene at IP er for regelstyrte i oppgaveløsning. Men under intervjuene ble det også gjort kjent at resultater av mange oppdrag består av mye improvisasjoner.

« Det er formålstjenlig å kombinere lovverket og arbeidsinstruksjoner med andre egenskaper. Operasjoner går sjelden som planlagt, det er mye improvisasjon i det vi gjør. Instruksjoner er fastbestemt og treffe ofte ikke blink i noen av situasjoner vi står overfor. Vi improviserer ut fra våre erfaringer eller personlige egenskaper, så lenger vi holder oss innenfor det som er lovlig.»- Sa respondenten

I første omgang, improviserer IP en løsning i operative situasjoner, dersom det oppstår et gap mellom formelle normer og praksis. De formelle normene som skal i utgangspunktet styre deres arbeid består av mange små hull. IP fyller opp hullene for å finne rimelige løsninger. Dette gjelder særdeles komplekse eller urutinerte

²¹ Linda Hoel: Praksisen betydning for praktisk politiarbeid
<http://www.politiforum.no/no/nyttig/fagartikler/Praksisens+betydning+for+praktisk+politiarbeid.d25->

arbeidsoppgaver som er tvetydige definerte i arbeidsinstrukser og regelverk. Disse kan lett ikke iverksettes uinnskrenket i praksis.

Det gapet som oppstår mellom formelle normer og praksislivet gir rom for skjønn. Under intervjuene fikk jeg kjennskap til at IP står i mange situasjoner hvor skjønnsbruken kan være nødvendig for å løse oppdragene. Politikjønn innebærer at prioritering og avgjørelse ikke er selvsagt og forhåndsbestemt (NOU 2009:12). Skjønnsutøvelse er som regel preget av subjektiv vurderinger i den aktuelle situasjonen, hvorav enhver tjenestemann står overfor et "enten/eller"- spørsmål (ibid) Lovverket sier mye om at politiet "kan" og ikke "skal", her ligger spillerommet til skjønnsutøvelsen.

Hvordan politiskjønn utøves i den daglige tjenesten er avhengig av flere forhold. Eksempelvis trakk en respondent kultur til enhver politistasjon.

« Vi har et ønske om å tenke og takle lignende oppgaver likt, men i mange tilfellene er det ulikt, veien mot et mål kan være forskjellig. Noen vil løse det på den måten, mens andre på den andre måten. Begge er riktige, men fremgangsmåter er litt forskjellige(...) Kulturen her i stasjonen og andre politistasjoner avgjør nok litt om hvordan vi løser oppgavene innenfor de rammene vi har til rådighet. Det øyeblikket noen går utenfor de rammene som er fastbestemt, så er det galt uansett og uvesentlig hva slags kultur man har ved stasjonen. Kulturen lovlignsett kan avgjøre en del i forhold til mine avgjørelse innenfor mitt tildelt spillerom.(...) Avgjørelser vi tar er fortsatt veldig like, fordi alt vi gjør er fortsatt veldig regulerte» Meddelte respondenten

Kulturen som uttrykkes i daglige tjenesten begripes som regel når politiet er i kontakt med publikum. Jeg har i midlertidig ikke fokusert på sammenligningen av kulturer mellom politistasjonene. Men jeg kan si at enhver politistasjon har et særpreg som skiller dem fra hverandre. Hvordan et ordensproblem håndteres ved en politistasjon i Ålesund, kan i viss grad være annerledes enn ved en politistasjon i Stavanger,²². De lokale særpregene og omstendighetene rundt politistasjonene har påvirkninger på

²² Kultur forskjeller trenger ikke å være mellom byene, det kan sådant gjelde mellom stasjonene i samme by. Oslo politidistrikt har totalt 5 politistasjoner, også her er det visse forskjeller mellom kulturelle manifestasjoner som uttrykkes.

hvilke kulturelle trekk mannskapet uttrykker i den daglige tjenesten. Dominerende verdier og normer og praksis i organisasjoner tilpasses de geografiske omstendighetene (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Det er viktig å presisere at kulturelle trekkene som uttrykkes i oppgaveløsning er fortsatt overskyet av de formelle normene. Ut fra respondenters replikker overfor, kan jeg si at politiskjønn er bygget opp etter et rasjonelt og institusjonelt perspektiv. Det rasjonelt grunnlaget kommer til uttrykk ved at løsninger IP improviserer er fortsatt innenfor lovsrammer og arbeidsinstruksjoner. Holmberg (2002) antyder at skjønnsbruken i politiet gjenspeiler plikten til å arbeide mot politiets målsetninger og å følge de byråkratiske standardene som styrer deres arbeid. Det betyr at IP må fortsatt vise til synlige resultater og forsøke å ikke undergrave loven ved skjønnsbruken.

Det institusjonelle grunnlaget kommer til uttrykk gjennom de kulturelle elementene, og de uttrykkes gjennom uformelle normer og verdier, identiteter og rolle forventninger som gjelder for politiet, eller ethvert individs arbeidserfaring, personlighetstrekk, spisskompetansen og personlige egenskaper.

Det også gjort kjent under intervjuene at de institusjonelle standardene som ligger og flyter ute i samfunnet har påvirkninger for hvordan politiskjønn iverksettes i den daglige tjenesten. Ifølge en respondent er det viktig at mannskapet tar hensyn til de tingene som er allmennaksepterte når for de bruker skjønn, hvorav man forsøke å ta riktige avgjørelser og ikke bestemmelser. Driking av alkohol på offentlige steder er et straffbarthandling etter alkohollovens § 8-9. I mange av landets byer har politiet blitt tolerante for driking ved offentlige parker og strender (så lenge det går ikke over orden og oppførsel), fordi det har blitt mer og mer vanligere og allmennakseptert.

Videre påpekte en annen respondent at det er ikke alltid de gode resultatene har legitimitet i samfunnet.

«Mannskapet har blitt fantastisk opptatt av å arretere utledninger, resultater har vist seg gang på gang å være bra og suverene, men de er baserte på en slags ukultur og feil prioriteringer, fordi samfunnet ønsker ikke det, samfunnet ønsker gjerne en blanding»- Sa respondenten

Politiet er avhengig av legitimitet i samfunnet. De normene og verdiene som ligger utbredt i samfunnet har påvirkninger på hvilke fremgangsmåter politiet benytter i den daglige tjenesten. Det som oppfattes bra og fornuftig i politiet kan oppfattes som ukultur i samfunnet, fordi det ikke gjenspeiler eller representerer de alminnelige oppfatningene på hva som er bra, riktig, fornuftig i samfunnet. Dersom politiet oppfattes som arrogante, fordomsfull, maktkåt av samfunnet, vil dette betyr at politiet har et legitimitetsproblem, og effektive resultater er på ingen måte til nytte. For polititvalget 1977 skulle ikke politiet bare være effektive, men den skulle ha legitimitet i samfunnet. Det er ekstra viktig for politiet å være oppmerksomhet på kravene som oppfattes rimelige og rettferdige i samfunnet.

I første omgang har jeg beskrevet politiskjønn ut fra hvordan den fyller hull i operative situasjoner. Videre har jeg behandlet hvordan de institusjonelle standardene i samfunnet påvirker IPs opptreden og handlemåte. Jeg ønsker å gå videre med å kommentere at i mange setninger virker lovverket og arbeidsinstrukser mot sin hensikt.

Forskning viser at mange tilfeller bøyer IP formelle normer for å opprette et godt politiarbeid. Jag på effektivitet, forestilling om det riktige politiarbeidet, den profesjonelle autonomien, risiko i arbeidet, uformelle og verdier i det kollegiale, osv. Er ofte påvirkende faktorer for hvordan IP faktisk utfører sine arbeidsoppgaver (Ekman 1999; Finstad 2000).

Finstad (2000) viser eksempelvis at IP ofte tar «straffeprosessuelle snarveier» for å utføre arbeidet effektivt. Dette betyr at IP tøyer formelle normer og tar avgjørelser som ikke er direkte knyttet til formelle normer, men til det praksiskunnskap. Ekman (1999) skriver at ved operative situasjoner møter innsatstyrkene mange problemstillinger som krever viss grad av autonomi fra de formelle normene. I den forstand spiller enkelte faglige kunnskapen større rolle i oppfatningen og løsningen av et problem. Dette er et typisk trekk hos de profesjonelle som forventer frihet fra byråkratiske regler for å treffe beslutninger basert på deres fagligskjønn og kompetanse (Busch og Vanebo 2000; Jacobsen og Thorsvik 2007)

Ordensavdeling har en funksjon i samfunnet som bør kunne handle raskt. Mange av oppdragene krever løsninger etter den beste evnen og ikke etter de formelle retningslinjene. På bakgrunn av risiko i politiarbeidet, antyder (Skolnick 1994) at

politifolk er opptatt av å gjøre på den beste måten, kontra å følge regelverk og arbeidsinstrukser.

En respondent hevdet at IP blir som regel nødt til å handle annerledes i nødverge situasjoner. Dette passer overens med Skolnicks antydningen. I et oppdrag med fare for liv og helse kan IP være nødt til å tilsidesette regelverk og instruksjoner for løse oppdraget på best mulig måte. Anders Sjøtro og Per Ivar Olsen konkluderte i deres masteroppgave høsten 2013 at innsatsledere ved kommandering av krevende oppdrag erstatter formelle instruksjoner og sjekkpunkter med andre elementer som bl.a. magesfølelse, teft, intuisjon, taus kunnskap, erfaringer.

5.1.3 Heterogenitet i avdelingen

Fra et institusjonelt perspektiv siers det at organisasjonsmedlemmers faktisk atferd kan forklares gjennom kjønn, alder, kompetanse, erfaring, osv. (March og Olsen 1976 i Egeberg 1984). En betraktning som kom fram under intervjuene generasjonsforskjeller- og kjønnsdimensjoner ved ordensavdeling skaper visse forskjeller mellom IP.

«Det er en klar forskjell mellom oss eldre og nyutdannede. De yngste er mer sultne på å pågripe folk og oppsøker steder hvor det foregår straffebartendinger. De eldre, etter mange år i tjenesten blir mer "laid-back" og tar oppdragene når de får beskjed om(...) Mellom kjønn er det som regel forskjell på offensiviteten. Det er sjelden at kvinner trækker over grensen innenfor det området de driver. De holder seg som regel skolebok flink, og de er flinke til å skape balanse ute og inne. En patrulje med en kvinne oppfattes mindre skarpt og offensivt fra publikum enn en patrulje med bare menn.» - Meddelte en respondent

Forskning viser at generasjon- og kjønnsperspektivet er innflytelsesrike komponenter på ordenstjenestens arbeidsinnhold. Aksjonsrettet politiarbeid knyttes til mannlige politifolk, spesielt ungemenn. Eldre eller kvinnelige politifolk er mer opptatte etter den service- og hjelpende funksjon av politiarbeidet. Politikvinner er flinkere til å bruke til verbale uttrykk enn maktbruk i forhold til det motsatte kjønn. Når det gjelder hvilke oppgaver som vektlegges, assosierer de mannlige politifolk den

forebyggende biten av ordenstjenesten med bamse-og vaffelpoliti og størst andel av kvinnelige innsatspersonell enn menn er mer interessert til å utføre slike oppgaver (Finstad 2000; Granér 2004; Gundhus 2009).

For å oppnå ordenavdelingens formål skal IP arbeide og bidra på ulike arenaer. Det trengs en viss grad av heterogenitet mellom individene for å danne ulike fokus, samtidig er det viktig at den heterogeniteten i avdelingen balanseres. Ifølge en annen respondent er det viktig å stimulere.

«Stimuleringen er veldig viktig for et godt politiarbeid. Det er en kjempe fordel å ha unge menneske som syns det er kjempe topp å tilbringe mest mulig tid ute i gata og fange folk. Men på den andre siden må du ha såpass erfarne slik at vi gjør de riktige tingene. Det vi lærer på vei og det vi har gjort før er kjempe viktig. (...) For publikum sin del trengs det erfarne i gata, men problemer at de eldre ønsker seg mest mulig fri i nattjestene og i helgene. Jo eldre du blir, jo vanskeligere blir det å holde seg oppe lang utover natta. Det er tungt for de som er type 45+. Derfor er viktig å kunne stimulere sånne type ting, fordi vi trenger de erfarne på gata»- Sa respondenten.

Både den realkompetansen og erfaringslæringen som de erfarne innehar, vil være nyttig i oppdrag som krever raskt handlekraft. Jo mer erfaring, desto står enhver politimann/kvinne fremragende til å gripe inn og løse de ulike problemene som oppstår i den daglige tjenesten. Forskning viser at erfarne politifolk har tendens til å knytte tidligere erfaring med hva de oppfatter som riktige, gode og fungerende arbeidsmåter. Erfaringer som høstes styrker engasjement, innlevelsesevner, kompetanse og selvtillit. Men erfarne politifolk sliter også med manglende engasjement og utbrenthet (Granér 2004; Andersson og Tengblad 2009).

Jeg vil anta at de profesjonelle verdier sitter høyes hos de erfarne politifolk.

Nyutdannede mangler de profesjonelle prinsippene som blant annet praksis kunnskap og tilstrekkelig gatakunnskap som kreves for å takle de komplekse arbeidsoppgaver. Jeg mener at uerfarne politifolks opptreden og handlemåte avspeiles og er tettere knyttet til de byråkratiske standarden for å oppnå trygghet og stabilitet i den daglige tjenesten. Den praktiske kunnskapen som erfarne innehar supplerer den teoretiske

biten nyutdannede disponerer. Kombinasjonen av både den praktiske kunnskapen og den teoretiske biten er definitivt tilfredsstillende for et godt politiarbeid. Ekman(1999) antyder at erfaring gir posisjon, uformelle maktposisjoner dannes mellom erfarne og nyutdannede politifolk, fordi erfarne blir sett som rollemodeller på bakgrunn av deres bredd kunnskap om forholdene ute.

Muir(1977) og Granér(2004) viser også at heterogenitet blant politifolk kan avdekkes gjennom ulike arbeidsstiler eller arbeidspersonegenskaper. Begge forfatterne opererer med ulike typologier som kan karakterisere enhver tjenestemanns opptreden.

Muir(1977) deler politifolks arbeidspersonegenskaper langs to dimensjoner «passion» og «perspective». Første nevnte presenterer enhver politimann/kvinnes grad av engasjement og grad av moral til å rettferdiggjøre bruken av makt. Siste nevnte viser forskjellige politifolks blikk på publikum. Basert på disse to dimensjonene fordeler forfatteren politifolk inni fire ulike typer.

«*The Professional*» har høy grad av engasjement og perspektiver. Vedkommende er flink til å bruke makt bare hvis det vil tjene rettferdighet. «*The Reciprocator*» er mer orientert mot den servicedelen av tjenesten. I motsetning til den profesjonelle er han/hun ikke så fullt komfortabel med å bruke makt for nå målet. Han/hun har tendens til å tro på at hver borger har en god side. «*The Enforcer*» skiller verden mellom svart og hvit. De snille og slemme er to utelukkende kategorier.

Vedkommende har større fokus til kriminalitetsbekjempelse aktiviteter og har ingen problemer med å bruke makt. «*The Avoider*» mangler både engasjement og perspektiver. Han/hun forsøker å gjøre minst mulig av sine plikter og nøler med å bruke makt.

Granér(2004) skiller politifolks arbeidsstiler og væremåter langs tre dimensjoner: «Den tøffe» vs. «Den myke» går på graden av maktdominansen overfor publikum. «Den trotta» vs. «Den sultne» henviser til graden av engasjement i arbeidet. «Den intellektuelle» vs. «Den mekaniske-intuitiv» viser til graden av menneskesyn og kunnskapssyn en politimann/kvinne legger i arbeidet. Første nevnte arbeider gjerne etter faglige idealer og uavhengige av personlige egenskaper. Mens siste nevnte spiller praktiske erfaringer den viktigste kilden til kunnskap om menneske og samfunn.

I denne avhandlingen tok jeg ikke høyde for nevnte arbeidsstiler og arbeidspersonegheter med mine respondenter. Likevel kan vi ikke utelukket at IP her landet kan plasseres i disse typologiene. Noen politifolk vil fremstå som macho, autoritær , og arrogante i møte med publikum, mens andre vil fremstå som mindre skarpt og mer forståelsesfull.

Under intervjuene ble det gjort kjent at enhver tjenestemanns fagområde eller spesialisering kan ha effekt for hvilke oppgaver som høyses. En respondent påpekte at hans spesialisering innen skarpe oppdrag har en del å si for hvilke oppgaver han vektlegger.

«Jeg ønsker helst å unngå oppgaver knyttet til trafikkteneste eller jager fulle ungdommer for drikking på offentlige sted»- Sa respondenten

Basert respondentens replikk kan vi ikke utelukker at enhver tjenestemann spesialisering eller fagfelt danner en slags filter for hvilke oppgaver eller hvilket delmål han/hun vektlegger.

En annen respondent påpekte at noen ganger skaper representerte spesialiseringer målforskyvninger i avdelingen.

«Vi har mange som er veldig interesserte og dedikerte for jobben sin at det kan gå på bekostningen av ledelses fastsatt prioriteringer. Noen er interessert i å fange folk som driver med narkotika, andre liker å være i sjøen og kjøre politifolk, andre har interesser å kjøre trafikkkontroll.(...) Når det er fastbestemt at denne måneden har vi fokus på trafikk, kan de med interesser for narkotika drøye det ut mot sitt fagfelt(...) Denne kulturen har vi prøvd å jobbe mot, fordi for noen år tilbake i politiet var det veldig mye mer rom til å være individualist og enkeltmanns opptreden i norsk politi.» Forklarte en respondent

Tjenestemennene som tilhører ulike fagfelt kan i mange setninger tilrettelegge deres hovedfokus kun på oppgaver som er direkte knyttet til deres kompetanse og felt. Jacobsen og Thorsvik (2007) antyder at som resultat av organisasjonsstruktur kan spesialisering og arbeidsdeling fremme optimalisering av delmål, hvorav målforskyvning kan lett oppstå. Det er ikke akkurat høy grad av spesialisering og arbeidsdeling mellom mannskapet, på bakgrunn av at de er generalister. Men basert på det empiriske materialet i avsnitt 5.1.2 velger enhver tjenestemann en nisje for

hvilke oppgaver han/hun aksentuere. Dette kan til dels tid skape målforskyvninger i avdelingen.

- Politikultur i lys av differensiering- og fragmenteringsperspektivet

Basert på IPs identitet og felles delte verdier og normer, kan ordensavdelingens kultur karakteriseres for helhetlig, og preges av enighet og kollektiv konsensus om hva som anses passende atferd. Likevel finnes mange faktorer som skaper ulike kulturelle manifestasjoner i avdelingen. Generasjons- og kjønnsdimensjon, spesialisering, fagfelt, arbeidspersoneigheter, posisjon i den hierarkiske styringskjeden er alle noen viktige faktorer som skaper subkulturer i avdelingen.

Martin (2004) i tillegg til det integreringsperspektivet som begriper kulturelle homogenitet, legger hun to andre perspektiver som kan fange opp kulturelle mangfoldigheter uttrykket av organisasjonsmedlemmer. Nemlig differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Jeg ønsker å drøfte subkulturer i politiet i lys med disse to perspektivene.

Representerte fagfelt og spesialiseringer ved ordensavdeling danner grunnlaget for ulike delmål og arbeidsoppgaver som vektlegges blant innsatstyrkene. Dette er en resultat av avdelingens formelle struktur som rommer mange forskjellige fagfelt og spesialiseringer i avdelingen. Ordenstjenesten er bundet på mange oppgaver, mange delmål må løses i den daglige tjenesten for å oppnå tjenestens formål. Funnene viser at spesialistene har tendens til å være dedikerte og har preferanser for arbeidsoppgaver som er direkte knyttet til deres fagfelt. I takt med denne begrunnelsen, kan kultur ved ordensavdelingen karakteriseres som differensiert. Innsatstyrkene arbeider mot felles formål, men veien mot det formålet kan i mange setninger være forskjellig. I lys med Martins (2004) differensieringsperspektiv, påvirker dette hvordan IP i ulike fagfelt eller spesialisering oppfatter de sentrale utfordringene og hva som må gjøre for å lykkes.

I denne avhandlingen er ingen tegn på eksisterende rivaliseringer eller konflikt mellom ulike grupper i avdelingen, men vi kan heller ikke utelukke det. Likevel mener jeg at avdelingens organiseringsform bidrar til bygging av en harmonisk – og samstemt gruppe. Mannskapet jobber tverrfaglig, makkere tilhører ulike fagfelt og

kompetansenivå. Vaktlagene er bygget etter den mest tiltrengte og ikke nødvendigvis den beste, etc.

Generasjon-og kjønnsdimensjon i avdelingen skaper også differensiering i avdelingens kultur. Mine empiriske funn viser blant annet at politikvinner skiller seg fra politimenn ved å være mere serviceinnstilt, skolebok flink og mindre skarp enn sine mannlige kollegaer. Profesjonelle verdier sitter høyes hos erfarne kontra nyutdannede politifolk.

Det differensieringsperspektivet fanger også ulike kulturelle manifestasjoner mellom posisjonene i den hierarkiske styringskjeden i politiet. Det empiriske materialet viser at de overordnede og underordnede kan i mange tilfeller deler forskjellige oppfatninger rundt avdelingens omløp. Vektleggelse av ulike kulturelle innhold i ulike posisjoner kan være en viktig årsak. Eksempelvis, påpekte 22.juli rapporten at subkulturer mellom ulike hierarkiskledd i politiet har forårsaket dårlig samhandling mellom leddene (NOU 2012:14).

JDs strategiske valg vil være preget av politiske ideologier og byråkratiske standardene bl.a. planer, rettsikkerhet, regelverk, kontroll, instruksjer. På politidirektoratet vil kulturen være preget av å ta hensyn og være lojalt til styringssignalene fra myndighetene samtidig oppholder høy politifaglig standard. Denne kulturen vil også prege det strategiske og operative nivå i enhver politidistrikt. På det taktiske nivå er kulturen mer opptatt av forholdene ute i feltet, profesjonelle standarder framfør politiske og byråkratiske standardene, profesjonelle autonomi, det kollegiale lojalitet.

Det fragmenteringsperspektivet forutsetter at organisasjonsmedlemmer har tvetydige tolkninger av kulturelle manifestasjoner. Kulturen kjennetegnes av å være uklar, mangfoldig og motstridene (Martin 2004). Arbeidsstiler og arbeidspersonegheter som Muir (1977) og Granér (2004) fremstiller, gir oss tanker på at kulturen ved ordensavdelingen er fragmentert. Begge forfatterens typologier av tjenestemennenes arbeidsstiler og arbeidspersonegheter fremstiller at politirollen og hvordan den utføres, avgjøres avhengig av den politimannen/kvinnen vi møter.

I lys av Martins (2004) fragmenteringsperspektiv, mener jeg at ordensavdelingens kultur er i liten grad fragmentert. IPs opptreden og handlinger er sterkt regulert i

regelverk og instruksjer. De formelle normene er like gyldig for alle, uvesentlig hvilke arbeidsstil eller arbeidspersonlighet enhver IP innehar. Dessuten er avdelingen preget av en sterk kultur hvor kollektivitet står framfor individualisme og enkeltmanns opptreden. Ut fra mine empiriske funn kan jeg si at ordensavdelings kultur er i liten grad fragmentert, men dens kultur er i større grad differensiert.

5.3.4 Forhold mellom ledelse og innsatspersonell

Jeg ønsker å illuminere forhold mellom den formelle ledelsen og innsatspersonell. Jeg har fokusert på de lederne som har direktekontakt med mannskapet i den daglige tjenesten. Forholdet mellom lederne og mannskapet er svært essensielle i fremstillingen av hvordan arbeidsoppgavene faktisk utføres.

«I et yrke som vårt, hvis vi har fraværende ledelse og mangelfyllt styring så har man to muligheter; enten velger vi å gjøre det riktig selv ved å lage gode rutiner eller vi blir desillusjonert over tid og begynner å gjøre merkelige ting.»- Meddelte en respondent.

Respondentens påstand viser hvor viktig lederfunksjon er i avdelingen.

Ledelsen med ordensjef i spissen fyller opp arbeidstimene til tjenestemennene gjennom planlagte tjenester og «fokusområder». Det handler om å prioritere deler av tjenesten alt etter hva som anses viktigst for øyeblikket. Stasjoner plukker opp et fokusområde på bakgrunn av prioriteringsmeldinger for året og i en viss periode blir hvert området fokusert.

« Vi hadde ikke om så lenge siden aksjon skolevei, hvor trafikkkontroll rundt skolene var hensikten med aksjonen. Mannskapet får servert slike oppdrag kontinuerlig, hvor et fokus og mål ligger klart(...) Alt ledig tid som ikke er bindet med forhåndplanlagte tjenester eller hendelsesstyrt skal brukes til et området. For øyeblikket heter vårt fokusområde narkotika. Da skal vi oppsøke klienter, kjenninger, bysentra, steder vi fører registre på for å arbeide mot fokus på narkotika. Det er ledig tid arbeid og sånn styres en hverdag» - Sa en respondent

I en tradisjonell hierarkisk form er det vanlig at ledelsen bestemmer hvilke mål og prioriteringer de underordnede skal arbeide mot, basert på lederens posisjon i den hierarkisk styringskjeden har vedkommende formelle makt og myndighet til å få gjennomført arbeidsoppgavene gjennom de underordnede (Berg 1995; Christensen mfl

2009). Etter det som har blitt opplyst har ordensjef stor påvirkning i tjenestemenns arbeidshverdag ut fra hvilke oppgaver han prioriterer forhåndsprioriterer. Bailey og Bittner(1989) skriver at tjenestemennene handler mye sjefenes krav. I norsk politisammenheng stilles det krav til mannskapets lojalitet i forhold til fastbestemt prioriteringer og målsetninger.

«Det er opp til hver enkelt tjenestemann i avdelingen å være lojal mot de oppgavene som er lagt fram og prioritert. Som leder legger jeg vekt på at mannskapet oppfører seg lojale mot de oppgavene jeg har prioritert, så lenge det ikke skjer akutthendelser. Når jeg sier at i kveld, skal dere være i områdene rundt sentrum og avdekke narkosalg og ulovlig sigarettsselgere, som et eksempel. Hvis de synes det er mer morsommere og kjøre andre steder, så er de illojale med det som er fastbestemt. Sånne ting, blir selvfølgelig slått ned på, hvis det avdekkes (...). Derfor må de igjen, skriver inn i en sånn døgnrapport, hvor jeg kan kvalitetssikre at de har gjort det de har fått beskjed om.» - meddelte en annen respondent.

Fastsatt mål og forhåndsprioriterte oppgaver kommer ovenfra og ned til de underordnede. Oppfyllelsen av disse er avhengig av mannskapets lojalitet, evne og vilje. Den byråkratiske formen krever en styringsfilosofi som går ut på at ledelsen utøver kontroll gjennom hierarki (Berg 1995; Strand 2007). Ut fra de legale forholdene mellom ledelsen og underordnede, har de overordnede myndighet til å kontrollere hva som har blitt gjort, hvordan de har blitt gjennomført og hvilke resultater som har blitt oppnådd. En viktig betraktning i en byråkratisk organisasjon slikt politiet er at ledelsens viktigste rolle er å ivareta organisasjonens rutinemessige virksomheter og hindre uønskede avvik(Strand 2007, s263)

Paradokset når det gjelder politiarbeidet er at gjennomføringen av forhåndplanlagte tjenester kan fort omprioriteres dersom en mer alvorlig hendelse inntreffer. Både mine funn og tidligere forskning viser at i praksis styrer publikum i stor grad hvordan IPs arbeidshverdag blir. Innkommende meldinger fra publikum gjennom operasjonssentralen var ifølge respondenter drivende for hvordan dagen blir.

« Mye av det vi gjør styres av operasjonsleder. Operasjonsleder setter i gang en oppgave, beskriver omfanget og setter forventninger som skal følges. Gjennom politiradioen får vi enten ordrer eller forespørsel fra operasjonsleder om å løse et oppdrag. Tid og risiko avgjør vekslingen mellom en ordre og en forespørsel fra

operasjonsleder. Etter at oppdraget er avsluttet, rapporterer vi resultatet tilbake til operasjonsleder.» - Klargjorde en respondent

Det hendelsesstyrte politiarbeidet starter med en henvendelse. Det er opp til operasjonsleder eller ordensjef å bestemme hvilke ressurser som trengs.²³ eller det er noe de skal avvente med. En betraktning er at det hendelsesstyrte politiarbeidet har operasjonsleder som kommandør, siden hans funksjon får bestemme hvilke oppdrag skal settes først i prioriteringskala. Men selve tilnærminger i oppgaveløsning har IP nokså stor handlingsrom og frihetsgrader fra hierarkiet

«(...) Operasjonsleder har som regel ønsker og tanker om hvordan ting skal løses bygget rundt instruksjer og sedvaner, men det er i liten grad detaljstyrt. Avgjørelser tas i stor grad av mannskapet på stedet når det snakk om regulære hendelser» Forklarte en respondent.

Det forutsettes at enhver tjenestemann er selvgående i oppgaveløsning. En respondent så den viktigheten av å kunne ha autonomi i operative situasjoner.

« Alle oppgaver som ordensavsnitt er satt til å dekke, skal løses og avgjøres i størst mulig grad på det laveste nivå²⁴. Det er den mest effektive og treffer ofte best. Hvis nødvendig så går man et nivå eller to, og spør om tillatelse, anledning og godkjenning. Det er forskjellig ting når det gjelder det operative arbeidet som du må opp med. Skal vi spørre om alt til våre ledere i operative situasjoner?! hvis alle hele tiden trenger noe underveis, kan det lamme hele styringssystemet vårt. Vi har rimelig stor grad av innflytelse i hvordan oppdragene skal løses, spesielt i situasjoner hvor ting er intuitiv. At ting skal være sånn og sånn» Sa en annen respondent

Respondentens argumenter viser at beslutningsmyndighet er desentralisert i enhver patruljebil, dette gjelder regulære og gjentakende oppgaver. IP arbeider på fysikk avstand fra hierarkiet. Desentraliseringen av beslutningsmyndighet nede til innsatstyrkene er førende for raske avgjørelser og effektivt oppgaveløsning. Sådant består avdelingen av mange profesjonelle og spesialister. Dette medgir også mulighet til desentraliseringen av beslutningsmyndighet. I offentlige byråkratier med

²³ På dagtid kan avdelingsleder tilrettelegger ressurser etter innkommende meldinger fra operasjonsleder

²⁴ Etter den modellen jeg illustrert i 5.1.2

profesjonelle yrkesutøvere, forutsettes at kunnskap om den riktige måten å handle og å fatte beslutningene finnes blant underordnede (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Det er viktig å presisere at i en organisasjon, hvorav organisasjonsmedlemmer styres av klare regler og arbeidsinstruksjoner er det vanlig å delegerer beslutningsmyndigheten til de underordnede (ibid). Høyt formalisering av organisasjonsmedlemmers atferd slikt i politiet unødvendig gjør for hierarkiet å blande seg i alle beslutningene som mannskapet foretar.

Det er ikke alltid IP har autonomi fra hierarkiet til å fatte beslutningene.

Respondenten trakk noen typiske situasjoner en politimann/kvinne bør spørre om tillatelse til å yte visse handlinger. Situasjonstendigheter bestemmer graden av handlingsfrihet IP har. Alvorlighetsgraden av en hendelse krever større intervensjoner av de som sitter et eller to nivå opp i den hierarkiske styringskjeden.

« Hvis vi skal kjøre på en bil med vilje for å presse vedkommende ut av veien, så må vi spørre operasjonssentralen om tillatelse. Hvis vi skal bevæpne oss for et oppdrag uten akutt fare for liv og helse, må vi spørre om tillatelse og godkjenning fra politimesteren gjennom operasjonsleder»- påpekte respondenten.

Jeg nevnte tidligere at situasjon- og problemomstendigheter var nøkkelen til å forstå organiseringen av innsatsstyrkene. Dette påvirker også hvordan hierarkiet handler, og graden av innflytelse det har overfor mannskapet. Det er en slags situasjonsbestemt ledelse hvor alvorlighetsgrad av en hendelse avgjør lederatferd. Sentralisering av beslutningsmyndighet og autoritet intensiveres etter alvorlighetsgrad av en hendelse. Innsatsstyrkene går fra å være autonome til å følge klare ordre og styringssignaler fra hierarkiet.

«(...) Vi har ikke behov for innsatsleder for alle oppdrag vi løser. Innsatslederrollen trer inn når en hendelse eller et oppdrag er i større dimensjoner, og det er behov for koordinerende ledelse og taktiske tilnærminger på bakkenivå(...) Alvorlighetsgrad og tidsproblemer i en hendelse eller aksjon, kan det bli mer autoritet i lederstillen. Det gis klare ordre og styringssignaler til hvordan slike oppdrag skal løses og det forventes at mannskapet løser de på den fastsatte måten.»- hevdet en annen respondent

Respondentens bemerkning viser også her at ved akutthendelser er mannskapet mindre autonome. Informasjonsveking er svært vertikalt hvor tjenestemennene sender informasjon oppover til hierarkiet og lederne fatter beslutningene.

Akutthendelser med tidsproblemer krever som regel raske handlinger og selvstendige initiativer fra mannskapet. Fungerer den byråkratiske styringsformen mot sin hensikt i akutthendelser med tidsproblemer?

Det mente i alle fall Gjørsv- kommisjonen. Kommisjonen opplyste at informasjonsvekslingen mellom hierarkiet og mannskapet i den aktuelle situasjonen ble en handicap. Mannskapet egne initiativer kunne begrenset skadeomfanget, isteden for å vente styringssignaler fra hierarkiet (NOU 2012:14). Hvis en leger skal redde ditt liv, kan han/hun foreta selvstendig beslutninger og inngrep uten samtykket fra en overordnende. En politimann/kvinne derimot må vente på ordre fra hierarkiet for å handle. Den lille ventingen kan være svært avgjørende for oppdragets utfall.

Som ordensjef har man ikke kapasitet og mulighet til å vite i enhver tid hva som foregår i avdelingen og hvordan arbeidsoppgavene faktisk utføres.

« (...) For meg, er det umulig i all tid å vite hva mannskapet gjør og hvordan oppgavene løses hver eneste dag. Jeg har ikke så mye innflytelse på hvordan oppgaver løses. Det er opp til den enkelte tjenestemann og patruljeeenhet å avgjøre hvordan oppdragene skal løses. Innflytelse kan jeg ha som leder ved å legge føringene på en oppgave og problemstilling, men mannskapet stilles fritt til å komme med løsningsforslagene.» La en respondent frem.

At mannskapets atferd er allerede høyt formalisert gjennom regler og rutiner, kan dette være årsaken til at lederne i hierarkiet ha lite innflytelse for hvordan jobben skal gjøres. Strand (2007) antyder at bruken av regler og arbeidsinstrukser i byråkratiske organisasjoner setter klare grenser for hva en leder kan bestemme og hvilke valg han/hun kan treffe. Lederen har makt i kraft av sin posisjon, men utøver ledelse etter gitt regler (Berg 1995). Jeg kan si at de byråkratiske rammene i politiet styrker mannskapets autonomi i operative situasjoner, fordi ledelsen forholder seg til de samme reglene og instruksjer.

ledere i det operative nivå kan ha større innflytelse på mannskapet gjennom deres arbeidserfaring i det operative politiarbeidet. Dette utgjør en stor fordel for hvordan interaksjonen mellom hierarkiet og mannskapet blir.

«Jeg har bakgrunn fra den operative side som gjør at jeg stiller meg til disposisjon hvis det er en del spørsmål om ulike taktiske tilnærminger. Min mange års erfaring fra den operative tjenesten blir ofte bruk som sparringspartner opp etter ulike tilnærminger på hva og hvordan ulike ting skal gjøres» Meddelte respondenten

Politiforskning viser at lederne humankompetanse bydd på erfaring utgjør en fordel for hvordan de klarer å påvirke mannskapet. Tjenestemennene respekterer deres leder som har direkte erfaringer med det praktiske politiarbeidet. I den forstand kan en leder blir sett som inspirasjonskilde enn kommandør (Andreescu og Vito (2010²⁵). Dersom mannskapet klarer å indentifiserer seg med lederen, desto lykkes vedkommende som leder. Respekt, lojalitet styrkes vis- à-vis med lederen (ibid)

I et tradisjonell byråkrati er ledelsens påvirkning på underordnede basert på makt og den formelle posisjonen i styringskjede. Funnene viser derimot at ledelsens påvirkning på mannskapet kan skapes gjennom lederens kompetanse og erfaring på den operative biten. Dersom mannskapet ser sine nærmeste ledere som veileder og rollemodeller er det enklere å implementere styringssignalene fra hierarkiet (Ekman 1999).

En annen respondent påskjønnte at hans fravær i operative situasjoner skapte større avstand mellom ham og mannskapet, og vanskeliggjør hans innflytelse for hvordan arbeidsoppgavene faktisk utføres.

«(...) ”Han som sitter på kontor kan ikke noe om dette her, det er jeg som jobbe ute som kan dette”. Selvfølgelig blir det sånn, når noen har jobbet ute i gata i mange år. Det kan fort dannes en subkultur i avdelingen(...) Hvis det dukket opp en problemstilling kl. 02 på natten, så tolkes og løses den problemstillingen kl. 02 på natten, kanskje uten innspill fra de som har faktisk greie på det. Jeg som leder vet kanskje hvordan en slik problemstilling skal løses, men jeg er ikke til stedet kl. 02 på natten, slikt at jeg kunne lagt de innspillene som trengs. Derfor tror jeg at jeg blir

²⁵ Glomseth og Aaserud 2012:

<http://www.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring>

dytte ut i ryggen mange ganger. (...) Den fysiske avstanden er en ulempe, spesielt når det gjelder å være leder i politiet»- Belyste respondenten

Funnene viser at den fysiske avstanden kan være kilden til subkultur mellom lederne på det operative nivå og mannskapet på det taktiske nivå. Den skaper vanskeligheter for lederne å kjøre tett kontroll med mannskapet. Man mister rett og slett oversikt og grep over mannskapets fremgangsmåter i operative situasjoner. Tjenestemennene i den forstand kan danne egne prioriteringer, arbeidspraksiser og fatte beslutninger som holdes skjult for de overordnede (Ekman 1999).

I norsk-politi ble det opprettet mellomledelse stillinger for å kunne ha kontinuerlig kontrollering og korrigerende av IP i operative situasjoner. Respondenten påpekte at de mellomlederne som divisjonsledere(Innsatsledere) er kjempe viktige for hvordan mannskapet oppfører og utgjør en enorm ressurs for at avdelingen skal lykkes. Dersom mannskapet ikke får den riktige veiledningen eller oppfølgingen i operative situasjoner øker faren for at de utvikler arbeidsmåter og praksiser som ikke er i samsvar med de retningslinjene og idealene for tjenesteutøvelsen (NOU 2009:12, s34).

«(...) Jeg er avhengig av mine innsatsledere 24/7, fordi hvis du ikke har noen som kan peke kursen er det større sjans at du får et fritt spill i avdelingen. Ved å oppfølge mannskapet i hverdagen har de oversikt hvordan oppgavene faktisk utføres. Ved behov tar de korrigeringer underveis ved å fremvise hvordan de ulike oppdragene kan løses på en bedre måte.»- Sa respondenten.

Som bindeledd mellom det operative nivå og mannskapet, er de lederne på det taktiske nivået like viktige for sine overordnede og underordnede. De får ansvar til å implementere og oppfølge de styringssignalene fra hierarkiet og drive kulturen nede i avdelingen.

«Jeg må ha disiplin på mine linjeledere. De må være mine nærmeste medspillere, Vi må være ærlige og åpen mot hverandre. Har jeg illojale linjeledere i avdelingen, blir det særdeles vanskelig å styre mannskapet.» Meddelte respondenten videre.

En annen respondent fastslå at åpen dialog mellom ham og sine linjeledere var et viktig virkemiddel for å skape harmoni mellom begge hierarkiske leddene.

«(...) Mange kan være uenig med det jeg bestemmer i avdelingen, Jeg har jevnlig møter med mine underordnede, målet er å prøve å få et innblikk på hva de mener om ulike ting. Her skal man snakke fra hjertet og få all frustrasjon ut om enkelte ting. Deretter, når man har blitt enige i etterkant og bestemt hvordan noe bør være, forventes at alle har innforstått at sånn blir det og ikke noe mer negativitet rundt det. Jeg er helt overbevisst at det er en god måte å ta hensyn til sitt eget mannskap. Døra min står alltid åpen»- påpekte respondenten

Replikkene som respondenter uttrykket overfor er en styrkning på min antakelsen i avsnitt 5.1.2 at lederne på det taktiske nivå må ikke undervurderes. Formelle relasjoner preger forholdet mellom lederne på det operative nivå og mannskapet. på dagligbasis har de påvirkning på mannskapet gjennom planer, målsetninger, strategier, prioriteringer, osv.

Lederne på det taktiske nivå har både formelle og uformelle relasjoner med mannskapet. Uformelle relasjoner er særdeles viktig for å utvikle en kultur. Utviklet kultur skaper videre en felles forståelse og oppfatning om hvordan mannskapet og de lederne takler ulike utfordringer. Lederne på det operative nivå er ikke alltid inkludert i denne kulturen. I lys av dette, oppstår det en subkultur mellom det operative og taktiske nivå. Funnene viser jo at ordensjef kan i mange setninger føler seg dyttet ut.

Funnene tyder på at mine respondenter i det operative nivå er avhengige av å skape en harmoniskstemning med sine linjeledere. Gjennom ærlighet, tillitt, åpen dialog danner begge hierarkiskleddene en felles forståelse om avdelingens videre omløp og hvordan ulike utfordringer skal takles i fremtiden.

Ordensjef arbeider på dagtid, mens mannskapet han/hun har ansvar for, utfører arbeider døgnkontinuerlig. En innsatsleder eller divisjonsleder disponerer sitt døgnet rundt. På bakgrunn av dette, mener jeg at linjeledere har større innflytelse på mannskapet enn ordensjef. Dette skyldes at de formelle relasjonene med mannskapet suppleres med de uformelle, hvorav menneskelige relasjoner integreres. En av mine respondenter i denne avhandlingen er innsatsleder. Han påpekte at gode sosiale relasjoner mellom ham og mannskapet er kjempe viktig.

« Gode relasjoner mellom meg og mannskapet i avdelingen er en viktig ingrediens for å få ting gjort. Tillitsbygging, tilhørighet, likebehandling og samholdet

er grunnmur for gode relasjoner mellom oss her i avdelingen. (...) helt personlig, det langt viktigste som innsatsleder er å motivere mannskapet, har jeg motivert et mannskap, så er jeg sikker på at jobben gjøres bedre og at gode holdninger skapes» -
Forklarte respondenten

At tjenestemennene er generalister, er det en utfordring å kunne ha et motivert mannskap til enhver tid. Det ikke er full så ofte man trives i ulike roller. For respondenten gjelder det å kjenne sitt mannskap. Å kjenne hver enkelt individs preferanse er viktig den daglige tjenesten.

« Å kjenne godt sitt mannskap og ha kjennskap til hvert enkelt individ preferanser i avdelingen, bidrag til positivitet i all vi gjør. Jeg forsøker å ta hensyn til disse i fordelingen av roller, hvor det forsøkes å sette hvert enkelt individ i en rolle de er gode på eller trives best i.» –Sa respondenten

Tidligere forskning viser at behandlingen tjenestemennene får fra sine nærmeste ledere og ikke minst politivirksomhet har betydning for både tjenestemennenes arbeidsinnsats, kvaliteten av arbeidet og deres oppførsel i møte med publikum (Dobby, Anscombe og Tuffin 2004²⁶).

Funnene viser at lederne på det taktiske nivå er avhengige av å skape tett samspill med de underordnede. Dette står i stil med transformatorisk lederskap. Det betyr at en leder forsøke å være i samspill med de med de underordnede for å skape engasjement og motivasjon i organisasjonen. Underordnede vil få tillitt, lojalitet, respekt overfor lederen og dermed veien mot bedre prestasjoner er enklere (Busch og Vanebo 2000, s255)

Lederne både på det operative og taktiske nivå er bøyelige ut fra hvordan deres posisjon brukes til å sørge at de riktige tingene blir gjennomført av innsatsstyrkene. Ordensavdeling er besjelet av uforutsigbart og flyttende arbeidshverdag hvor den fysiske avstand mellom de formelle lederne og mannskapet er faktum. Dette får konsekvenser for interaksjonen mellom den formelle ledelsen og de underordnede. Ledere i hierarkiet forbedrer måloppnåelser og prestasjoner blant mannskapet med at deres makt og autoritet gitt i styringskjede tilføyes med de menneskelige aspekter. I

²⁶ Rune Glomseth, Terje Aaserud 2012:

<http://www.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring>

den forstand utfører lederne best sine funksjoner med å være i samspill med de underordnede.

Essensen med hierarkiet er at lederne beholder muligheten til å tydeliggjøre deres posisjon hvor ordrer og handlinger legitimeres etter posisjon i hierarkiet. I politiet er lydighetsplikt og lojalitet elementære prinsipper for relasjoner mellom lederne og mannskapet. Det forventes ledernes gitt ordrer og styringssignaler følges av mannskapet. Tross det, kan mannskapet egner forutsetninger tilskyer regelverk og instruksjer samt ledelsens prioriteringer. Dette kan føre til at oppgaveløsning blir i utakt med de formelle retningslinjene. Det er opp til de overordnede å gjøre opp og rette de feilene som oppstår.

En respondent påpekte at i slike tilfeller er han nødt til å gjøre større inngrep i oppgaveløsning for å korrigere avvik.

«Alt politi gjør blir kontrollert, både intern og ekstern. Gjennom vaktjournalen, døgnrapporten, forskjellige type intern evalueringer, politiloggen, kriminalitets analyse. Er noen av eksempel som brukes intern. Ekstern har publikum blitt flinkere til å kontrollere og klage på politiet. I setningene, hvor vi få klager. Følger jeg med på klagen og tar disse i plenum, hvor det formidles til hver divisjon om forventninger og hvordan oppdragene kan løses på en bedre måte. (...) Ja mange av klagen er usaklige, men allikevel følger jeg nøye på de.»- Meddelte respondenten.

Det som er påfallende er at ledelse i politiet bruker publikum til å kontrollere mannskapet. I dagens samfunn er forholdet mellom politiet og publikum endret. Politiet må kunne rettferdiggjøre og begrunnet deres handlinger overfor publikum (Jaschke et al., 2007; Sollund, 2007²⁷). Essensen med flere hierarkisknivåer er ifølge Weber(1971) drivende for sikring av rettsikkerhet for hver enkelt borger. Enhver borger har muligheten til å klage på en avgjørelse til en posisjon over.

Politiets interne kontrollsystemer tilføyes med det eksterne, her står vanlige borgere som de største aktørene. Teknologien har minket avstanden mellom politilederne og borgere. Enhver borger kan direkte sende en e-post eller ringer til ledelse i politiet. I lys av respondentens påstand, får ledelse i politiet ved hjelp av publikum større oversikt over mannskapet. Større oversikt gir ledelse i politiet muligheten til å sikre at

²⁷ Politivitenskap på egne ben, PHS 2010 http://brage.bibsys.no/politihs/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_13557/4/Polivitenskap%20på%20egne%20ben.pdf

mannskapet arbeider etter de formelle retningslinjene. Mannskapet korrigeres i tilfellene hvor oppgaveløsning er i utakt med disse formelle retningslinjene.

6. Oppsummeringer og konklusjoner.

Formålet med denne avhandlingen var å begripe og fremstille hvordan IP løser sine daglige oppgaver. I tråd med dette, utledet jeg følgende problemstilling:

«I hvilken grad påvirker organisasjonsstruktur og organisasjonskultur innsatspersonells oppgaveløsning?»

Avhandlingens problemstilling ble drøftet og analysert ut fra følgende delspørsmåla:

- A) Hvordan arbeidet faktisk utføres?*
- B) Hvordan organisasjonsstruktur påvirker oppgaveløsning?*
- C) Hvordan organisasjonskultur påvirker oppgaveløsning?*

Avhandlingens sentrale delspørsmål skal bevares i et kort sammensatt kapittel. Jeg skal trekke ut de sentrale funnene som belyser hvordan IP tenker og handler.

Avslutningsvis skal jeg trekke en konklusjon basert på avhandlingens forskningsantakelser skildret i avsnitt 1.2

6.1 Organisasjonsstruktur

Ordensavdelingens formål gjenspeiler IPs hovedfokus som representerer de arbeidsoppgavene IP er satt til å løse. I tillegg til beredskapsoppgaver som er avdelingens primær funksjon, er mannskapet satt til å løse forhåndsdefinerte oppgaver og satseområder. Eksempelvis trafikk kontroll, skjenkekontroll, narkosalg, etc.

Paradokset når det gjelder avdelingens primær funksjon, viser funnene at beredskapsoppgaver ligger dårligst an til å håndtere. Det hendelsesstyrte politiarbeidet skal i utgangspunktet være drivende for hva IP gjør i hverdagen, men fremstilt funn viser at disponerte ressurser brukes mest på forhåndplanlagte prioriteringer og satseområder. Det forårsaker at mange stasjoner står igjen med lite ressurser til å håndtere beredskapsoppgaver. Funnene viser at mange av tilfellene står politistasjoner med lite bemanning, manglende utstyr- og redskap samt den nødvendige kompetansen for håndteringen av akutthendelser. På bakgrunn av disse komponentene blir ikke responstid og responskvalitet tilpasset samfunnets forventinger av politiets bistand. I tråd med Gjørsv-kommisjonen kan jeg si at mål- og resultatstyring på mange måter er en ulempe for politiet, spesielt for ordensavdelingen.

Mange sentrale punkter viser at mål-og resultatstyring frembringer mange utfordringer i ordensavdelingen, fordi beredskapsoppgaver lar seg ikke måle. Jaget på målbare resultater og gode statistikk tal er en kultur som fortsatt preger det norske politiet.

Ytterligere viser funnene at politivirksomheten i helhet har mange oppgaver og mange hensyn å ta stilling til. Virksomheten er avhengige av å prioritere, noen oppgaver går på bekostningen av andre. Beredskapsoppgaver som ordensavdelingen er satt ivareta kan være taperen, fordi den lett lar seg ikke forhåndsberegnes eller planlegges i diverse budsjetttrammer.

For å dekke fremstilt formål er organiseringen av personell et viktig virkemiddel for effektivt og god oppgaveløsning. En viktig bemerkning i denne avhandlingen er at ordensavdelings organisering har både innsalg av byråkratisk og fleksible organisasjonsformer. Den byråkratiske modellen suppleres med fleksible organisasjonsformer slik at politiet skal kunne handle raskt og tilpasningsdyktig etter forholdet ut. Styringspanelet i avdelingen følger en byråkratisk organisasjonsform med tre hierarkiske nivåer langs den vertikale linjen. Selve organiseringen av mannskapet følger i større grad Røviks (2007) adhokratiske organisasjonsformer.

Mange tjenestemenn har spesialisering i et eller flere fagfelt, men den er ikke standardisert. Uavhengig av enhver tjenestemanns kompetanse løser alle IP de samme gjenstadagene arbeidsoppgavene. Adhokratier handler nettopp om at organisasjonsmedlemmer jobber tverrfaglige, ulike fagfelt og kompetanser er representert i en gruppe. I Lys av Burns og Stalker (1961) «organisk» organisasjonsform, er ordensavdelingens organisering løst organisert. Organiseringen av mannskapet følger situasjoner som dukke og ikke nødvendigvis en spesifikk oppgave i motsetning til den «mekaniske» organisasjonsformen (ibid). Ja i mange setninger går tjenestemennene fra å arbeide tverrfaglig til mer spesialisert gruppe, for eksempel UEH-mannskap som er knyttet til skarpe oppdrag.

Generalistrollen medgir enhver tjenestemann ulike roller og diverse arbeidsoppgaver i den daglige tjenesten. En politimann skal i den daglige tjenesten gjennomføre trafikk kontroll, avdekke en narkosalg, håndtere ordensproblemer, osv.

Funnene viser at IP møter stadig vanskeligheter med å imøtekomme kvalitets kravene for hver enkelt oppgaver de er satt til å dekke. Både strømming og stramming av regelverk og arbeidsinstrukser gjør det også vanskelig å leve opp til generalistprinsippet. Politiet har ikke tilstrekkelig ressurser for å dyrke opp rene spesialister. Her spiller generalistrollen en viktig funksjon. Den fører til fleksibel tilpasning av mannskapet ut fra hvilke problem som dukker og gjør det lettere for ledelsen å fylle opp arbeidstimene.

6.2 organisasjonskultur

Gjennom ordensavdelingens identitet kan vi begripe hovedskillet mellom den og andre øvrige avdelinger i politiet. IP arbeider mesteparten uniformert. Mannskapet har fokus rettet mot beredskap fremfor etterforskning, hvorav IPs stolthet henger med deres evner til å håndtere akuttoppdrag. Ingen dager er samme, dette skaper spenningen i hverdagen. Mannskapet trives med at deres arbeidshverdag er diverse.

Ordensavdelingens kultur i likhet med begrep organisasjonskultur består i første omgang av uformelle normer og verdier som veileder tjenestemennenes oppførsel i den daglige tjenesten. Felleskap framfor individualisme er en høykastende verdi. Avdelingen består av av mange forskjellige individer. Funnene viser at avdelingen er avhengige av velfungerende kultur for å skape en harmonisk-og samstemtgruppe. Dersom mannskapet klarer å se til samme retning, er de fryktløse mot forholdene ute. For å være « *Den største gjengen i gata* » bør felles forståelse og felleskap være på plass.

Et godt politiarbeid er avhengig av at den formelle kompetansen suppleres med gode holdninger. Lysten til å gjøre en god jobb i hverdagen er høytstående i avdelingen. Enhver politimann/-kvinne har plikt til å sine roller, samtidig skal en bære stolthet, ha vilje, engasjement og motivasjon for å løse arbeidsoppgaver på best mulig måte. Det er ledelses ansvar å bidra til gode kulturer på tjenestested, men det også mannskapets ansvar til å være villige til videreutvikling av gode kulturer. Funnene viser at samarbeid, respekt, lojalitet, gjensidig tillitt, ærlighet, m.m. er fundamentale bånd og har sterke innvirkninger for hvordan IP forholder til hverandre.

I lys av til tidligere forskning viser funnene at mannskapet er veldig bundet og skal stole på hverandre ved utførelsen av deres arbeid. Den sterke solidariteten mellom tjenestemennene er uten tvil utslagsgivende for å skape felles forståelse og gruppetilhørighet. En ulempe ved sterkt gruppetilhørighet er at IP kan være mer opptatte av å beskytte hverandre, i den grad at man velge å overse at det er en eksisterende ukultur i avdelingen.

6.3 Hvordan arbeidet faktisk utføres?

Respondenter delte felles oppfatningen om at arbeidsoppgavene skal løses og være i tråd med de formelle retningslinjene som gjelder for politiet. Det er en klar celle å operere innenfor, og det er kjempe viktig å ikke gå utenfor cellen.

Politimannen/kvinnen som går utenfor cellen kan sanksjoneres med bøter, suspensjon eller med oppsigelse. Formelle normer ligger som legitimitets grunnlag for IP opptreden og handlinger, og fører til at mannskapets tekning og handlemåte er ikke basert på tilfeldighet. Ifølge Weber (1971) jo mer organisasjonsmedlemmers rasjonalitet gjenspeiler de formelle normene fremmes effektiviteten i arbeidet. Likbehandling og rettssikkert sikres for hver enkelt borger.

En viktig bemerkning i denne avhandlingen er at formelle normer som styrer IPs opptreden og handlinger har blitt strammere. Frykt for kritikk fra mediene og publikum har ført til at myndighetene og toppledelsen i politiet har vært veldig opptatte av å formalisere innsatsstyrkenes atferd i formelle tekster. Spillerommet som IP har til rådighet er jammen ikke stort. Det hemmer selvfølgelig effektivitet, erfaringslæring, kreativitet, skjønnbruken. Eksempelvis, kan et godt politiarbeid med gode resultater oppfattes som ulovlig, dersom utført handlinger er illegitimt i forhold til formelle normer.

Ved regulære og gjentakende oppgaver har IP autonomi til å fatte beslutninger, men den innskrenkes etter alvorlighets grad av en hendelse. Desentralisert beslutningsmyndigheten ved ordensavdeling er resultat av for mange regler og instruksjoner for hvordan arbeidet skal utføres. Disse reglene og instruksjoner er like gyldig for den formelle ledelse. Dette fører til at den formelle ledelsen har lite innflytelse for hvordan arbeidsoppgaver faktisk utføres.

Jeg antok i avhandlingens problemstilling at den fysiske avstanden mellom ledelsen og IP vanskeliggjorde gjennomføringen av den formelle strukturen, dermed kunne organisasjonskultur være avgjørende for oppgavers utfall.

Alt fra interne rapporteringssystemer til opprettelse av mellomledelse innsatsledere(divisjonsledere), publikum og mediene har minket avstanden mellom ledelsen og mannskapet. At denne avstanden har blitt minket, mener jeg at den formelle strukturen lar seg gjennomføres i politiet.

I lys av dette, mener jeg at den formelle strukturen i politiet har sterkt effekt på IPs opptreden og handlemåte. Organisasjonskultur fungerer som et supplement og ikke som den avgjørende komponenten for hvordan arbeidsoppgavene faktisk utføres. Dette må jeg begrunne nedover.

Basert på mine funn, mener jeg at publikum har størst medvirkning for reduseringen av den fysiske avstanden. På grunn av publikum, har politiets hierarkiet større oversikt over mannskapets fremgangsmåter i operative situasjoner. Publikum har blitt mer bevisst på sine rettigheter, og teknologien har ført til at kontakt mellom publikum og politiets hierarkiet kan enkeltvis gjennomføres. Avgjørelser tjenestemennene foretar i operative situasjoner kan påklages langt oppe til JD.

JD som øverste styringsorgan for politiet, vil alltid holdes ansvarlig av samfunnet for IPs opptreden og oppnådd resultater. Politikulturens manifestasjoner uttrykkes svært forskjellig fra posisjon til posisjon i etatens styringspanelet. Differensiering i etatens kultur kan føre til at IPs oppnådd resultater tolkes ulikt avhengig av posisjon i etatens styringspanelet. Eksempelvis, har JD en annen virkelighetsoppfatning enn det operative mannskapet. I dette hierarkiske leddet forventes at kulturen innsatstyrkene uttrykker i oppgaveløsning skal i størst mulig grad gjenspeiler de formelle retningslinjene. Jevn strømming av forskrifter, rundskriv, instruksjer, og satseområder kommer med følget.

Gjennom disse formaliseringene klarer JD, og ikke minst toppledelsen i politiet å ha påvirkninger nede i ordensavdeling. Press fra hierarkiet i form av direktiver bevirkes som dilemmahevdende, fordi i mange av tilfellene står de i anstrengforhold med det mannskapet ønsker. Innsatstyrkene på sin side ønsker mindre detaljstyring for hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. IP legger større vekt på de praktiske

handlingene hvor profesjonelle verdier og erfaringsgrunnlaget vil eksempelvis ha størst påvirkninger for hvordan de vil løse arbeidsoppgavene.

Vi kan gjerne snakke om gode og dårlige kulturer i politiet, men det spørs ut fra hvilke innfallsvinkel vi baserer våre påstander på. Det mannskapet oppfatter som godt og effektivt politiarbeid kan oppfattes som ukultur og illegitimt fra hierarkiet. Hierarkiet vil alltid bedømme politiets opptreden ut fra formelle retningslinjene de har lagt til grunn. Hvis oppnådd resultater ikke la seg forvares eller legitimeres i formelle retningslinjene er det galt uansett og uvesentlig hvor gode resultater er. Det riktige måten å utføre et godt politiarbeid er følge å de formelle retningslinjene, snarere enn å utføre arbeidet etter de beste evnene. Innsatsstyrkene bærer frykten til operer utenfor cellen de har til rådighet, dermed overskyes lysten til å gjøre de riktige tingene.

Det eksiterer en sterk organisasjonskultur i avdelingen som påvirker hvordan IP tenker og handler, og de må ikke undervurderes. Jeg mener at kulturen har størst betydning for hvordan innsatsstyrkene forholder seg til hverandre. Dens effekt på IPs samhandling er viktigere enn den formelle strukturen. Kulturen i ordensavdelingen fungerer som et vurderingsinstrument og måling for hvem som passer inn i avdelingen. En politimann/kvinne som ikke klare å leve opp til de standardene som ble framlagt i avsnitt 5.2 vil bli ekskludert fra gruppen.

Kulturen forårsaker at innsatsledere (divisjonsledere) har mer innflytelse på mannskapet enn andre øvrige ledere i det operative nivå eller strategiske nivå. Enhver innsatsleder (divisjonsleder) disponerer hvert sitt mannskap på dagligbasis. De utfører de samme arbeidsoppgavene som mannskapet hvor det kombineres formelle og uformelle relasjoner med mannskapet. Denne kombinasjonen kan videre danne en kultur som ikke nødvendigvis inkluderer for eksempel ordensjef eller operasjonsleder.

En sterk subkultur ved det taktiske nivå kan uten tvil svekket effekten av hierarkiets styringssignalene. Jeg vil også påpeke at det operative nivå styrer og har best innflytelse på mannskapet gjennom kulturen, og ikke nødvendigvis gjennom den formelle strukturen. Tett samarbeid, tillitt, ærlighet og åpen dialog mellom det operative og taktiske nivå medgir det operative nivå større oversikt og grep på mannskapet i den daglige tjenesten.

Mine empiriske funn viser at kulturen avgjør skjønnsbruken i politiet. Formelle normer som skal i utgangspunktet styre IPs handlinger består av mange hull som skaper mange begrensinger i den daglige tjenesten. Essensen med politiskjønn er mange, den bidrar til å svare enten/eller-spørsmål. Den fyller gapet mellom formelle normer og det praksislivet. Dessuten er skjønnsbruken bidra til et mindre rigid politi i møte med publikum.

Skjønnsbruken gjenspeiler både de formelle retningslinjene og institusjonelle standarder. De kulturelle elementene som uttrykkes gjennom uformelle normer og verdier, identiteter og rolle forventinger som gjelder for enhver politistasjon, eller ethvert individs arbeidserfaring, personlighetstrekk og personlige egenskaper, kan alle påvirke og være avgjørende for hvordan skjønn utøves. Skjønnsbruken kan også avgjøres av de normene og verdiene som tas for gitt av folk flest i samfunnet, altså de tingene som er allmennaksepterte.

I det institusjonelle perspektivets tradisjoner er det lagt forutsetninger at det instrumentelle -perspektivet alene ikke kan gjenspeile organisasjonsmedlemmers faktiske handlinger. Organisasjonsmedlemmers handlinger kan avspeiles gjennom ulike mål, holdninger, kjønn, alder, spisskompetanse, erfaring, m.m. (Lægreid 1978 i Egeberg, s37). Mine funn styrke denne påstanden.

Jeg inngikk i empirien at tjenestemennene kan i mange setninger deler ulike oppfatninger om viktige prioriteringer, arbeidsoppgaver eller hvilke fremgangsmåter som benyttes i operative situasjoner. Generasjons-og kjønnsdimensjon, fagfelt, spesialisering, posisjoner, er noen av faktorer som kan avspeile hvordan politirollen utøves. I lys av Martin (2004) tre perspektiver, skaper disse faktorene subkulturer i avdelingen. Derfor kan det antydes at organisasjonskultur ved ordensavdelingen er differensiert.

Mine funn styrker tidligere forskning som hevdet at generasjon-og kjønnsdimensjon har påvirkning for hvordan arbeidsoppgaver faktisk utføres. Politikvinner generelt oppfattes mindre skarpt, trækker mindre over grensen enn sine mannlige kollega. De profesjonelle verdiene sitter høyest hos de erfarne tjenestemennene. Gjennom den praktiske kunnskapen danner erfarne politifolk et bilde av hvordan de vil takle ulike situasjoner. Erfarne politifolk har tendens til å knytte tidligere erfaringer med hvordan de vil takle fremtidige utfordringer. Nyutdannede politifolks opptreden og handlemåte

er tettere knyttet til formelle normer, fordi de mangler den praktiske kunnskapen erfarne politifolk besitter.

Innsatspersonell i politiet er påvirket både av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Likevel, mener jeg at organisasjonsstruktur avgjør IPs oppgaveløsning. Til syvende og sist vil deres opptreden og handlinger bedømmes i tråd med til de formelle retningslinjene i den formelle strukturen. Organisasjonskultur fungerer som et supplement ved å fylle de hullene som formelle normer ved operative situasjoner består av. Dens effekt i avdelingen har større betydning for mannskapet selv enn hvordan arbeidsoppgaver faktisk utføres.

7. Litteraturliste

- Abrahamsen, S. og Strype, Jon.(2006). *Politipersonlighet*. I: Thomassen, G og Bjørge, T.(2006). *Kunnskapsutvikling i politiet, forskningskonferanse*. PHS Forskning. 2006:3.
<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175084/kunnskapsutvikling.pdf?sequence=4> side:77-99
- Andersson, T. og S. Tengblad. (2009). *When complexity meets culture: New public management and the Swedish police*. Emerald Qualitative Research Accounting & Management. I: Glomseth, R og Aaserud,T(8/2012). *Politiet – når endring møter kultur, en krevende lederutfordring*. <http://www.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring>
- Andreescu, V. og Vito. G.F.(2010)*An exploratory study on ideal leadership behavior: The opinions of American police managers*. International Journal of Police Science and Management, 12(4):567–583. I: Glomseth, R og Aaserud,T(8/2012). *Politiet – når endring møter kultur, en krevende lederutfordring*.
<http://www.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring>
- Assmann, R(red). (2008). *Veien til mer fleksible organisasjoner*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Askheim, O.G & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T, Læg Reid, P, Roness, G. P, Røvik, A. K.(2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H.(1995). *Organisasjonskultur, 3 utgave*. Oslo: Tano Aschehoug forslag.
- Bailey, D.H., og Bittner, E. (1989). *Critical issues in policing, Contemporary readings, red*, Dunham, R.G. Alpert, G.P. Illinois: Waveland Press.
- Berg, A.M.(1995). *Vellykket forvaltning- god organisasjon og ledelse*. Oslo: Tano Aschehoug Forslag.
- Berg, M. E.(2000). *Ledelse: verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Burns, T. & Stalker, G.M.(1961). *The magement of innovation*. London: Travistock. I: Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J.(2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Kristiansand: Fagbokforlaget. Side: 91.
- Busch, T og Vanebo, J.O(2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deal, T.E og Kennedy, A.A.(1982): Corporate cultures: *The rites and rituals of*

corporate life. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Dobby, J. J. Anscombe og R. Tuffin. 2004. *Police Leadership: Expectations and impact*. Home Office online report 20/04. I: Glomseth, R og Aaserud, T(8/2012). *Politiet – når endring møter kultur, en krevende lederutfordring*.
<http://www.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring>

Egeberg, M.(1984). *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug Forslag.

Egge, M og Strype, J(2005). *Politirollen gjennom 100 år: Tradisjon og endring*. PHS forskning 2005(2):
<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175028/1/Politirollengjennom100år.pdf> sider(173-220)

Ekman, G.(1999). *Från text till batong*. Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorexamen vid Handelshögskolan i Stockholm.

Ekman, G. (2004). *Fra resultat til resultat. Om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.

Etzioni, A.(1982). *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum

Finstad, L og Høigård, C.(1996). *Kriminologi*. Oslo: Pax Forslag.

Finstad, L. (2000). *Politiblikket*. Oslo: Pax Forslag

Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data*. London: Sage Publications.

Glomseth, R og Aaserud, T(8/2012). *Politiet – når endring møter kultur, en krevende lederutfordring*. <http://www.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring>

Goldstein, H.(1979). *Improving policing: A problem-oriented Approach. Crime and delinquency 25. I: Police and Society*. Chapter 1. http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0078111498/831398/waL11498_ch01_001_021.pdf Side (7)

Glomseth, R og Gottschalk, P. (2006) *Organisasjonskulturen I politiets beredskapstropp*. Magma, tidsskrift for økonomi og ledelse, Nr 01/2006.

Grimlø, Rigmor E. (2000): *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo:

Grønmo, S(2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget. Universitetsforlaget.

Gundhus, H. I og Larsson, P.(2007). *Policing i et norsk perspektiv.*" I: *Polisiær virksomhet: Hva er det - Hvem gjør det?*. Oslo: PHS Forskning (2007:7).

http://brage.bibsys.no/politihs/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_7747/1/rapp%20polisiær%20virksomhet%20m%20omslag.pdf

Gundhus, H.I.(2009). *For sikkerhets skyld: IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet.* Oslo: Unipub.

Gundhus. H.I; Hellesø-Knutsen, K; Wathne, C.T(2010). *Politivitenskap på egne ben?*

PHS:<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175068/4/Politivitenskap%20på%20egne%20ben.pdf> side(7-23)

Granér, R.(2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur.* Lund Dissertations in social work 18. Socialhogskolan Lunds universitet. Stockholm.

Hellesø-Knutsen, K(2010). *Den nye politivitenskapen - Hva kan påvirke innholdet og retningen denne får?.* I Gundhus. H.I; Hellesø-Knutsen, K; Wathne, C.T(2010). *Politivitenskap på egne ben?*

PHS:<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175068/4/Politivitenskap%20på%20egne%20ben.pdf> side(23-53)

Hellberg, I.(1978) *Studier i professionella organisationer. En professionsteori med tillämpning på veterinäryrket.* Sociologiska institutionen. Göteborgs Universitet.

Hellevik, O.(2006). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap.* Oslo: Universitetsforlaget.

Hellesø-Knutsen, K(2010). *Den nye politivitenskapen - Hva kan påvirke innholdet og retningen denne får?.* I Gundhus. H.I; Hellesø-Knutsen, K; Wathne, C.T(2010). *Politivitenskap på egne ben?*

PHS:<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175068/4/Politivitenskap%20på%20egne%20ben.pdf> sider(23-53)

Holmverg, L.(2000). *Ekstralegale faktorer på indfyttelse politiets skøn.* I: PHS forskning 2000:1, *politiet og publikum.* Oslo.

Hochstedler, E. (1981). *Dimensions of Police Types – A Study of Perspective and Passion. Criminal Justice and Behavior*, 8(3), 303-323. I: Thomassen, G og Bjørge, T.(2006). *Kunnskapsutvikling i politiet, forskningskonferanse.* PHS Forskning. 2006:3.

<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175084/kunnskapsutvikling.pdf?sequence=4> side:77-99

Høigård, C (2002): *Gategallerier.* Oslo: Pax. I: NOU 2009:12 *Et ansvarlig politi.*

Side:34.

Høigård, C.(2005). *Nytt politi? En kommentert bibliografi over nyere nordisk politiforskning. Avdelingen for kriminologi og forfatteren. Oslo.*

Kvale, S. (1999). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvale, S og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Lincoln, Y. & Guba, E.(1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA.Sage.

Levin, M. og Rolfen, M. (2010). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Lorentzen, H.(1983). *Norsk politi- mellom vakre idealer og harde realiteter*. I: http://www.retfaerd.org/gamle_pdf/1983/1/Retfaerd_21_1983_1_s37_48.PDF

Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J.(2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Kristiansand: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

Martin, J.(2004). *Organization culture*. Research paper No. 1847. Stanford University. <https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/rp1847.pdf>

Manning, P. (1977) *Police Work*. Cambridge Massachusetts: MIT Press

March, J.G og J.P Olsen.(1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.

Mintzberg, H.(1979a) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Muir, W.K. (1977). *Police: Street comer politicians*. Chicago: University of Chicago Press.

Pedersen, B.V. (1998). *Operative polititjeneste: teoretisk grunninnføring*. Norway: Vett & Viten.

- Perrow, C.(1986). *Complex organizations. A critial Essay*. Random house. N.Y. I: Berg, A.M.(1995).
- Pfeffer, J.(1982). *Organizations and Organization Theory*. Pittman
- Repstad, P(1993). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Roness, P. G.(1999). *Sentral politiledelse i Norge: Direktorat- eller departementsmodell?* Særtrykk NR. 5. Universitetet i Bergen.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet*. Kristiansand: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A.(1992). *Den "syke" stat: myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21 århundrets organisasjon* Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, E.H(1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Scott, W.R.(1966). *Professionals in bureaucracies- Areas of Conflict*. I: H.M. Vollmer og D.L. Mills(red.) *Professionalization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Selznick, P.(1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkley: University of California Press.
- Silverman, D.(2009). *Interpreting, qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage. I:
- Skolnick, H.J. (1966). *Justice without trial*. Law enforcement i democarati society. New-York: John Wiley
- Skolnick, H.J. (1994). *Justice without trial*. New York: Macmillan College Publishing Company.
- Spradley, J. P.(1979). *The ethnographic interview*. NY: Holt, Renhart & Winston. I:
- Kvale, S. (1999). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk. Side:72
- Stake, R.E. (2000). *The case study method in social inquiry*. Educational Researcher.
- Stjernø, S. (1982). *Sosialpolitikk, byråkrati, profesjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Strand, T. (2007). *Ledelse, Organisasjoner og Kultur*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Walker, S.(1992). *The Police in America*. New york: Mc Graw-Hill.

Weber, M.(1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal

Westley, W.A(1953). *Violence and the police*. I: America journal of sociology nr 59, july 1953.

Wilensky, H og Lebeaux, CH.(1958). *Industrial society and social welfare*. New York: Russel Sage Foundation.

Yin, R. (1994). *Case Study Research*. Sage

Yin, R(2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage

Offentlige utredninger i kronologisk rekkefølgen

NOU 1981: 35 *Politiets rolle i samfunnet, delutredning*.

St.meld.nr.22(2000-2001). *Politireform 2000*.

St.meld.42(2004-2005). *Politiets rolle og oppgaver*.

NOU 2009:9. *Et ansvarlig politi*.

St.meld.7(2010-2011). *Kampen mot organisert kriminalitet*.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-7-20102011/5.html?id=629193>

NOU 2012:14. *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*.

NOU2013:4. *Politianalysen*.

Lover:

Lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. (alkoholloven)

<http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1989-06-02-27>

Alminnelig tjenesteinstruks for politiet (politiinstruksen, 1990)

<http://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1990-06-22-3963>

Lov om politiet(politiloven, 1995) <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53?q=politiloven>

URL:

Aftenposten(29.03.2009).*Politiet bruker store ressurser på psykiske syke.*
<http://www.aftenbladet.no/nyheter/innenriks/Politiet-bruker-store-ressurser-pa-psykisk-syke-2028917.html#.UknmzhbHmvs>

Operativtjeneste <http://www.phs.no/karriere/muligheter-i-politiet/operativ-tjeneste/>

Politiets særorganer: https://www.politi.no/om_politiet/organisasjon/sarorganer/

Politiet mot 2020: Bemannings- og kompetansebehov i politiet.
https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_561.pdf

Hoel, L.(2013). *Praksisen betydning for praktisk politiarbeid.* Publisert på politiforum, 02.05.2013:
<http://www.politiforum.no/no/nyttig/fagartikler/Praksisens+betydning+for+praktisk+politiarbeid.d25-TNlnYZd.ips>

8. Intervjuguide

Bakgrunnsspørsmål:

- Hva er din stillingsbetegnelse?
- Hvor lenge har du arbeidet i politiet?
- Hvilke spesialisering har du i?

1. Organisasjonsstruktur

- Hva er ordensavdelingens arbeidsformål?
- Hvordan er dere organisert i den daglige tjenesten?
- Er arbeidsoppgaver faste eller fleksible?
- Hvilke ressurser har ordensavdelingen?

2. Organisasjonskultur

- Kan du kort definere avdelingens kultur?
- Hva er deres identitet?
- Hvilke uskrevne regler gjelder i avdelingen og hvilke betydninger har disse?
- Hvilke holdninger legger dere til grunn i den daglige tjenesten?
- Hvilke forventinger har du til dine kollegaer?
- Hvordan forholder dere hvilke hverandre?

3. Hvordan arbeidet faktisk utføres?

- Hvordan gjør dere jobben?
- Hva vektlegger dere ved utføring av deres arbeidsoppgaver.
- Hvordan fatter man beslutninger i operative situasjoner?
- I hvilken grad har du personlig innflytelse på beslutninger som fattes ved operative situasjoner?
- Er det forskjell mellom dere i avdelingen for hvordan arbeidsoppgaver løses? Kan du gjerne begrunne?
- Hvor stor innflytelse lederne har for hvordan oppgavene utføres?
- I hvilken grad gir lederne handlingsfrihet til operative styrkene i beslutningstakinger og oppgaveløsning?
- Som leder, hva legger du vekt på for ditt mannskap, og hvordan kommer dette til inntrykk?
- Hvor stor innflytelse du som leder har for hvordan oppgavene utføres?

- Hvordan sørger du som leder at mannskapet gjør faktisk de riktige tingene i operative situasjoner?