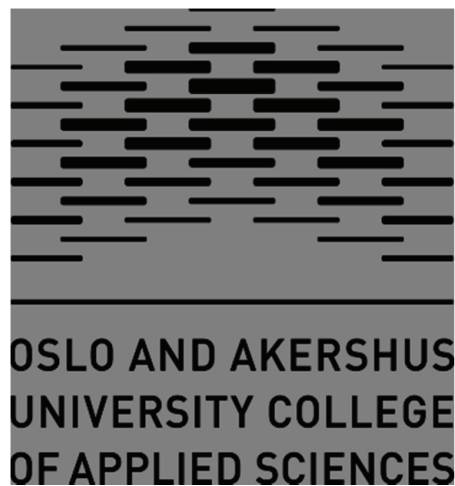


Lojalitet og profesjonell standard

En studie av mellomledere i politiet

Tatanya Ducran Valland



Avhandling ph.d
Senter for Profesjonsstudier
Høgskolen i Oslo og Akershus

Vår 2015

CC-BY-SA Høgskolen i Oslo og Akershus

Avhandling 2015 nr 5

ISSN 1893-0476

ISBN 978-82-93208-88-4

<http://www.oda.hio.no>

HiOA,
Læringscenter og bibliotek,
Skriftserien
St. Olavs plass 4,
0130 Oslo,
Telefon (47) 64 84 90 00

Postadresse:
Postboks 4, St. Olavs plass
0130 Oslo

Adresse hjemmeside: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Nettbokhandel>

For elektronisk bestilling klikk Bestille bøker

Opplag trykkes etter behov, aldri utsolgt

Trykket hos Allkopi
Trykket på Multilaser 80 g hvit

Til Harald

Sammendrag

Lojalitet og profesjonell standard – En studie av mellomledere i politiet

Hvordan oppfatter og håndterer mellomledere i politiet de ofte motstridende forventningene om lojalitet, og hvordan forholder disse forventningene seg til mellomledernes forståelse av profesjonell standard?

Ledelse, beslutningsprosesser og medarbeidernes status er i liten grad behandlet i politisosiologien. Ved bruk av politisosiologi, normativ teori om lojalitetens status, teori om forholdet mellom profesjoner og organisasjoner undersøker jeg mellomledernes operasjonalisering av lederrollen, håndtering av rolleforventninger og refleksjon rundt praksisavveininger knyttet til å opprettholde en god tjeneste. Denne etnografiske studien består av feltarbeid ved et politidistrikt i fem måneder, ledelsesstudie ved Politihøgskolen over åtte måneder, samt dybdeintervjuer og en survey-undersøkelse.

Hvordan mellomledere i politiet håndterer forventninger om lojalitet med hensyn til profesjonell standard, har jeg satt i sammenheng med virksomhetens arbeidsoppgaver og struktur. En av deres hovedoppgaver var å tilrettelegge for «det gode politiarbeidet». Frustrasjon over å reduseres til en reaktiv etat var påtakelig. «Vakt & beredskap» er et minimum som ligger under det som er ønsket profesjonell standard for polititjenesten. At personalomsorg og sikkerhet vektlegges, spesielt med hensyn til profesjonell risikohåndtering og kontroll, er en av flere innganger til å forstå hva profesjonell standard betyr i praksis. Undertematisert i denne sammenhengen er frykten for feil. Lojalitet er ikke bare en uuttalt sosial forventning, men er også formalisert gjennom et regelverk som skal være styrende for virksomheten. Det jeg vil betegne som en minimumslojalitet – å holde seg innenfor instruks og regelverk (lydighet) - kan ses i kontrast til en aktiv innsats ved å jobbe for de felles mål og det man oppfatter som forventninger. Skillet er betydelig, ikke minst for hvor aktive roller mellomledere har i beslutningsprosessen.

En del av ledernes rolle er å sørge for at eget fagområde prioriteres fordi det interne arbeidet i politiorganisasjonen tidvis er preget av sektortenkning, noe som spesielt synliggjøres under omkamper og skyving. Ved skyving, hvor saksbehandlingen av straffesaker forflyttes fra én driftsenhet eller seksjon til en annen uten gode faglige begrunnelser, blir aktørenes motiv trukket i tvil. Fenomenet er ikke i samsvar med samhandlingens ideal, men et utslag av sektorisering hvor det lille fellesskapet prioriteres av ledere over det store fellesskapet.

Det ligger en spenning mellom respekten for den suverene lederen, forpliktelsen til ledelsesfellesskapet og inkludering i beslutningsprosessen. Lojalitetsforventningene signaliseres, både under ordinære situasjoner som ansettelsesintervju, og under særskilte hendelser som Politikonflikten. Politikonflikten tjener som illustrasjon av hva som skjer når lojaliteten settes på prøve og fagforeningen utfordrer ledelsens lydighetsideal: Parallele lojalitetssystemer er i konflikt med hverandre. Der «jeg vil, du skal»-ledelsen forutsetter absolutt etterfølgelse, preges hverdagen ellers av den autonome profesjonsutøveren som selv gis makt til å definere sine profesjonelle arbeidsoppgaver. Disiplinen som forutsettes for å gjennomføre koordinert samhandling i forbindelse med aksjoner som razzia eller i forbindelser med trafikkulykker og ran, fungerer ikke i en sammenheng hvor det er diskusjoner om utviklingen av organisasjonen over tid. Det er et avvik mellom idealene og realitetene: Kunnskapsmedarbeideren har en institusjonalisert rolle gjennom medvirkning, som skal innlemmes i prosesser og utvikle «eierskap», men blir brysom når det stilles spørsmål ved grunnlag for endringer.

Ledernes forventning om det jeg beskriver som «prosesslojalitet», erstattes delvis med ønske om «beslutningslojalitet», selv om det går på bekostning av eierskapet til prosessene. Lojalitet er deltakelse i prosesser, også når det er uenighet om hva som er best for organisasjonen. Deltakelse i prosesser *kan* innebære redefinerings av spilleregler, også i form av omkamper utført av ulydige ledere. Spørsmålet er hvem som skal avgjøre hva som har verdi i tjenesteutførelsen, og hvilke midler som er de beste for å nå målene. Kunnskap om idealer er ikke det samme som å omsette det i praksis, men lederne gjenkjenner det når det spiller seg ut: Den fremste honnørbetegnelse, *hel ved*, er forbeholdt de få lederne som personifiserer den profesjonelle standarden.

Mellomlederen i et politibyråkrati settes i politisosiologien i liten grad i sammenheng med de organisasjonsinterne betingelsene for profesjonsutøving. Lojalitetsforventninger og politifaglige diskusjoner handler om en internpolitisk kamp, et spørsmål om både jurisdiksjon og ressurskamp. Idealet er at de ulike aktørene, spesialisert etter funksjon og fagområde, skal forenes til felles innsats. Systemet forutsettes å fungere som et profesjonsbyråkrati, men politiets styringsverktøy (PSV) og målene som trafikk tall og kort saksbehandlingstid peker mer i retning av et maskinbyråkrati (Graner og Kronkvist, 2014).

Summary

Loyalty and professional standards - A study of middle managers in the police

How do middle managers in the police perceive and handle the often contradictory expectations they face concerning loyalty, and how do these expectations relate to the middle managers' understanding of professional standards?

Police sociology largely ignores management, decision-making processes and the employees' status. Using police sociology, normative theory about the status of loyalty, and theories about the relationship between professions and organisations, I investigate middle managers' operationalisation of the role of manager, handling of role expectations and reflections surrounding balancing practices associated with maintaining a good service. This ethnographic study consists of five months' fieldwork at a police district, an eight-month observation study at the Norwegian Police University College, in-depth interviews and a survey.

I have looked at how middle managers in the police handle expectations concerning loyalty with respect to professional standards in the context of the profession's duties and structure. One of their main duties is to facilitate 'good police work'. The frustration at being reduced to a reactive agency was tangible. Being on 'emergency standby' represents a minimum that lies below the desired professional standard for the police service. The fact that there is an emphasis on employee care and safety, especially with respect to professional risk management and control, is one of several ways of looking at what professional standards mean in practice. One unexpressed theme in this context is the fear of mistakes. Loyalty is not just an unspoken professional expectation, it is also formalised through a set of regulations that are intended to govern the profession. What I will refer to as minimum loyalty, abiding by instructions and regulations (obedience), can be contrasted with an active effort that involves working towards common goals and what one perceives to be expected. The difference is significant, not least when it comes to how active a role middle managers play in the decision-making process.

Part of a manager's role is to ensure that their field is prioritised, because at times the internal work in a police organisation is characterised by a sector mindset, which is especially visible when matters are met with resistance and put up for a re-match or 'shunted'. In the case of 'shunting', where responsibility for a criminal case is moved from one operational unit or section to another for no good professional reason, the actors' motives become subject to

question. The phenomenon does not adhere to the ideals of interaction, but is a manifestation of sectorisation, where the interests of a small group are prioritised by managers ahead of those of the larger group.

There is a tension between respect for the supreme leader, duty to the management group and inclusion in the decision-making process. Expectations concerning loyalty are signalled, both during ordinary situations such as job interviews and during extraordinary situations such as the 'Police Conflict'. The 'Police Conflict' serves as an illustration of what happens when loyalty is put to the test and the trade union challenges the leadership's ideals of obedience: parallel loyalty systems come into conflict with each other. While the 'when I say jump, you say how high' management philosophy expects absolute compliance, the rest of the working day of the autonomous practitioners of the profession sees them being given the power to define their own professional to-do lists. The discipline that is required to carry out coordinated interaction in connection with actions such as raids or in connection with road traffic accidents and robberies, does not work in a context where there are discussions about the development of the organisation over time. There is a discrepancy between the ideals and reality: the knowledge worker has an institutionalised role through participation, which must be incorporated into processes and develop 'ownership', but which becomes troublesome when questions are asked about the basis for change.

The managers' expectation of what I describe as 'process loyalty' is partly replaced by a desire for 'decision loyalty', even if this is at the expense of ownership of the processes. Loyalty is participation in processes, including when there is disagreement about what is best for the organisation. Participation in processes *can* involve redefining the rules of the game, including when disobedient managers fight to change decisions already made. The question is who should decide what has value in the performance of the service, and which means are the best for achieving the goals. Knowing the ideal is not the same as translating it into practice, but managers recognise it when it plays out: the highest honorific, 'rock solid', is reserved for those few managers who personify the professional standard.

In police sociology, the middle manager in a police bureaucracy is seldom viewed in the context of the organisation's internal conditions for professional practice. Loyalty expectations and discussions about the profession of policing are about an internal political struggle; a question of both jurisdiction and a fight for resources. In an ideal world the various actors, specialised according to function and field, should combine to make a joint effort. The

system is expected to function like a professional bureaucracy, while the police's management tool (PSV) and goals such as traffic figures and short investigation times point more in the direction of a mechanical bureaucracy (Graner and Kronkvist, 2014).

Forord

Når jeg endelig er kommet til veis ende er det mange som skal takkes for å ha bidratt til at stipendiatperioden ble vellykket, og at jeg kom i havn.

Aller først vil jeg takke dem jeg fikk følge i politiet, som delte sin hverdag og sine erfaringer med meg. Takk også til deres medarbeidere som holdt ut med en forsker som hang som et slips på sjefen. Takk til alle dere som vært rause med tid og svar. Det har vært godt å få sparre med folk med god kjennskap til politietaten. Ingen nevnt, ingen glemt.

Takk til veileder Harald Grimen som frem til sin tidlige død i 2011 har bidratt til innsikter om tillit i profesjoner. Veileder Helen I. Gundhus har gitt raust av sin tid og sine kunnskaper. Hennes tiltro til min evne til å fullføre har tidvis oversteget min egen. Hun har vist muligheter fremfor hindringer og gjort veiledninger til en fin arena for gode samtaler om fag. Anders Molanders bidrag i slutfasen har skjerpet teksten. Mine veilederes støtte og bidrag har vært helt nødvendig for å komme i havn.

Senter for profesjonsstudier har vært en fin arbeidsplass i stipendiatperioden. Og her har jeg møtt et levende og berikende fagmiljø. FoU-utvalget for utenlandsstipend som muliggjorde opphold med CAPPE, Australian University.

Takk til deltakere i forskningsgruppen «Profesjon, profesjonsutøvelse og styring» som har lest og kommentert ulike kapitler. Jan Messel, Pål Nygaard, Johan Karlsson Schaffer, Per Jørgen Ystehede, Nicolay B. Johansen og Helene Mo for gjennomlesning av ulike kapittelutkast. Silje Tellman, Peter F. Hougaard, Tone Dahl-Michelsen og Tanja Nordberg har gitt uvurderlig hjelp ved å lese fra utkast på skissestadiet til ferdige tekster. Andreea Ioana Alecu har hjulpet meg å overvinne mine gamle nemesiser på programvarefronten. Takk til Dag Gundersen for språkvask. Åsmund Birkeland, Pål Winnæs og Louise Kårikstad har vært fine samtalepartnere om fag og liv.

Rolf Granér har vært en pedagogisk og passe streng sluttleser. Takk til alle dere andre som kom den dagen, som kommenterte og ga råd om hvordan teksten kunne forberedes.

Takk til Pamela F. Ducran Valland og Jan Valland for å stille opp. Charles Hutchins for the many adventures that almost got us lost. Aliston Lorraine Ducran for giving a lost pikney a reason to come home. Professor John Kleinig for the academic generosity and invaluable support in troublesome times. Thank you.

Dessverre kan jeg ikke, til tross for all hjelp, spre ansvaret for tilkortkommenheter i teksten. Feil og mangler er mine egne.

Oslo 19.05.15

Tatanya Ducran Valland

Innholdsfortegnelse

<u>1 Innledning</u>	7
<u>1.1 Problemstilling</u>	8
<u>1.2 Mellomlederen og profesjonell standard</u>	9
<u>1.3 Hvordan undersøke forventninger om lojalitet og profesjonell standard?</u>	11
<u>1.4 Plan for avhandlingen</u>	12
<u>2 Teori om politi, ledelse og lojalitet</u>	14
<u>2.1 Mandat</u>	14
<u>2.1.1 Lydighet og skjønnsutøvelse</u>	16
<u>2.1.2 Politikultur som en utfordring</u>	17
<u>2.2 Profesjon</u>	19
<u>2.2.1 Profesjonalisering av ledere</u>	21
<u>2.2.2 Profesjonalisme</u>	22
<u>2.3 Ledelse</u>	24
<u>2.3.1 Det lille og det store fellesskapet</u>	26
<u>2.3.2 Forskning om politiledelse</u>	27
<u>2.3.3 Lederrollen</u>	28
<u>2.4 Lojalitet</u>	30
<u>2.4.1 Lojalitet som en problematisk dyd</u>	31
<u>2.4.2 Profesjonell standard og lojalitet</u>	34
<u>2.4.3 Lojalitet i institusjoner</u>	38
<u>2.5 Oppsummering</u>	39
<u>3 Feltarbeid i politiet</u>	41
<u>3.1 Feltarbeidets tørre tall</u>	41
<u>3.2 Å observere politipraksis</u>	44
<u>3.3 Inn i felt: Midt-Mark</u>	46
<u>3.3.1 Adgang inne i felt</u>	47
<u>3.3.2 Hva så jeg etter?</u>	49
<u>3.3.3 Erfarne folk</u>	51
<u>3.4 «Å skygge»</u>	52
<u>3.4.1 Forskerrollen og relasjoner i felt</u>	54
<u>3.4.2 Feltnotatene</u>	59
<u>3.4.3 Feltarbeidets varighet</u>	60

<u>3.5 Intervjuene</u>	63
<u>3.6 Dokumenter</u>	65
<u>3.6.1 Fritakssøknadene</u>	66
<u>3.7 Lederutdanningen LOU 2</u>	67
<u>3.8 Etikk og samtykke</u>	69
<u>3.9 Analyse</u>	71
<u>4 Mellomlederes ansvar og arbeidsoppgaver</u>	75
<u>4.1 Organisering og hierarki</u>	75
<u>4.1.1 Etterforskning</u>	79
<u>4.1.2 Ordenstjenesten</u>	80
<u>4.1.3 «Overtidsboken»</u>	81
<u>4.2 Operasjonslederne</u>	83
<u>4.2.1 Prioritere og delegere</u>	87
<u>4.2.2 Den tilbaketrunkne roen</u>	88
<u>4.2.3 Ressurser og den lokale kunnskapen</u>	91
<u>4.3 Divisjonslederne (og innsatsledere)</u>	93
<u>4.3.1 Løse oppdrag for arbeidsgiveren</u>	97
<u>4.3.2 Omsorg, belastning og handlingsføre politifolk</u>	99
<u>4.3.3 «Administrativt møl», tjenestelister og sykebesøk</u>	103
<u>4.4 Seksjonslederne</u>	106
<u>4.4.1 Ledermøtet</u>	107
<u>4.4.2 Risiko- og sårbarhetsanalyse</u>	111
<u>4.4.3 Vise vei og prioritere</u>	113
<u>4.4.4 Tillit til beslutningen som er tatt</u>	114
<u>4.5 Skyvespillet</u>	116
<u>4.6 Oppsummering</u>	121
<u>5 En frykt for feil?</u>	124
<u>5.1 Feil</u>	124
<u>5.1.1 Politifolk som er redde?</u>	126
<u>5.1.2 «Avskiltet som politimann»</u>	129
<u>5.1.3 «Det er fryktelig lett å gjøre feil»</u>	130
<u>5.2 Å lære av feil</u>	132
<u>5.2.1 Handlekraft som ideal</u>	134
<u>5.2.2 Å lære for å forstå handlefrihet</u>	137

5.3 Belastninger ved feilvurderinger.....	138
5.3.1 Å velge å handle	140
5.3.2 Ansvar for beslutninger	141
5.4 En profesjonssosiologi om feil?.....	143
5.5 Oppsummering	145
6 Forventning om lojalitet	146
6.1 «Det lojalitet handler om»	147
6.1.2 «Hvor er det blitt av de ansattes beslutningslojalitet?».....	151
6.2 Lojalitetsforventninger under ansettelsesintervju	157
6.2.1 Lydighetsforventninger fra ledelsen	158
6.2.2 Motivasjon og rolleforståelse.....	160
6.3. Hierarki versus inkludering	164
6.3.1 Omkamp – ulydige ledere?	167
6.3.2 Et forpliktende fellesskap	172
6.3.3 Hel ved.....	174
6.3.4 Et spørsmål om gjenytelse?	177
6.4 Lederes profesjonelle standard	179
7 «Aksjonen som ikke var en aksjon»	183
7.1 Politikonflikten	184
7.1.1 Landsmøtevedtaket av 2007 og Risikoprojektet	186
7.2 Politiansatte som arbeidstakere.....	189
7.2.1 Konserverende kultur?.....	191
7.3 Beordringskultur	193
7.3.1 Beordringer løst lokalt	194
7.3.2 Fritakssøknadene til Beordringsnemnden	197
7.4 «Å jobbe i motbakke hele tiden»	201
7.4.1 «En plikt til å holde butikken gående».....	201
7.4.2 Ramme måltallene – lav kvalitet og lite initiativ	204
7.4.3 Ulik aksjonsvillighet.....	206
7.5 «Noen» følger med	209
7.5.1 Ansattes uformelle kontroll.....	209
7.5.2 Lederes og fagforeningers uformelle kontroll.....	211
7.6 Etterdønninger av aksjonen	216
7.7 Den profesjonelle standarden under press	218

8 Profesjonalisering av ledere.....	222
8.1 Ledelses- og organisasjonsutvikling 2.....	222
8.2 Kurse ledere til bedre praksis?.....	225
8.3 Undersøkelsen utført ved LOU 2.....	226
8.3.1 Arbeidsoppgaver og forventninger.....	226
8.3.2 «Mine viktigste arbeidsoppgaver er...».....	226
8.3.3 «Mine ansatte forventer av meg...».....	228
8.3.4 «Mine ledere forventer av meg».....	230
8.3.5 En oppsummering så langt.....	231
8.4 Profesjonalitet og korpsånd.....	232
8.4.1 «Med profesjonalitet mener jeg».....	232
8.4.2 «Jeg savner korpsånden i politiet».....	233
8.4.3 Kultur som hemmer fremfor fremmer.....	238
8.5 Lojaliteten.....	239
8.5.1 «Lojalitet er nødvendig fordi».....	239
8.5.2 «Lojalitet er vanskelig fordi».....	241
8.6 Rolleforståelse og lojalitet i en organisasjon.....	242
9 Lojalitetssystemer i konflikt.....	245
9.1 Ulike forståelser av byråkratier.....	246
9.2 Kan profesjonelle samhandle?.....	250
9.2.1 Tillitens betydning for samhandling.....	253
9.3 Mellomledere og handlefrihet.....	255
9.3.1 Ledelse, relasjoner og sosiale forventninger.....	257
9.3.2 Lederes troverdighetsvurderinger av hverandre.....	259
9.3.3 Ansvar og skjønnsutøvelse.....	261
9.4 Nye skillelinjer mellom byråkrati og profesjon?.....	262
9.5 Lojalitetssystemer i konflikt.....	265
10 Lojalitetens betydning i det norske politiet.....	274
Ordliste.....	281
Litteratur.....	285
Vedlegg.....	303
I Godkjenning NSD.....	304
II Godkjenning Politidirektoratet og Rådet for taushetsplikt og forskning.....	306
III Taushetserklæring 1.....	308

<u>IV</u>	<u>Taushetserklæring 2</u>	310
<u>V</u>	<u>Følg brev til ansatte i Midt-Mark</u>	312
<u>VI</u>	<u>Følg brev til deltakere ved LOU 2</u>	314
<u>VII</u>	<u>Intervjuguide Midt-Mark</u>	316
<u>VIII</u>	<u>Undersøkelse LOU 2</u>	318

Oversikt figurer og tabeller

Figur 1 Basert på Nylehn

Tabell 2.3 Yrkesprofesjonalisme og organisatorisk profesjonalisme

Tabell 3.1 ansatte per driftsenhet

Tabell 3.2 Intervjuer og observasjon etter sted

Tabell 3. 3 Oversikt observasjoner etter aktivitet samt dokumenter

Figur 4.1a Midt-Mark politidistrikts organisering

Figur 4.1b Eidsodden Organisasjonskart

Figur 4. 2 Den operative organisasjonen

Tabell 7.1 Oversikt over vedtak etter fritaksgrunn i totale tall. Aml. § 10.6 og 10.10

Tabell 8.1 «Jeg savner korpsånden i politiet»

Figur 9.2 Lojalitetssystem i politiet

1 Innledning

Politiet er statens sivile maktapparat, og der det finnes makt, finnes det illojal maktanvendelse (Töllborg, 2012, s. 64). På institusjonelt nivå innebærer illojal maktanvendelse at den som har fått tildelt makt, anvender makten i annen hensikt enn det organisasjonen er skapt for (Töllborg, 2012, s. 62). Internasjonalt har da også forskningen om politiet i stor grad vært initiert av eller tatt utgangspunkt i politiskandaler, den politiske kontrollen med politiet og diskriminering (Banton, 1964; Punch, 1983; Skolnick, 1994). I politiforskning omtales lojalitet derfor i forbindelse med korrupsjonssaker, eller det norske tilfelle med politivold (Bratholm, 1986; Punch, 2009). Lojalitet som fenomen tematiseres først i politiforskningen når noe er gått galt.

Muligens har også Björk et poeng når han omtaler deler av politiforskningen som en «indignasjonens-skole», med utgangspunkt i egen og andres misnøye med politiet (Björk, 2009, s. 18). Særlig er det rettet oppmerksomhet mot om det er grunn til å stole på politiet: Etableringen av forestillingen om fenomener som taushetskoden og «korpslojalitet» har bidratt til en mistanke om en lojalitet som korrupperer, fordekker og skjuler tvilsom praksis på institusjons- og individnivå fra kontroll.

Dette er imidlertid bare en av flere måter å forstå lojalitet på.

En motsats, lojal maktutøvelse, kan være positivt da politiet anses for å være lojale overfor samfunnsoppdraget (Finstad, 2014). Hvordan politiet skal prioritere oppgaver, og hvordan tjenesten skal utformes, er ikke selvsagt. Å være lojal overfor samfunnsoppdraget innebærer tolkning (Finstad, 2014, s. 230). Her åpnes det for makt- og definisjonskamp internt i organisasjonen (Christensen, 2012). Hvordan oppdraget utføres, vil også avhenge av hvordan tjenestepersoner utøver skjønn i tjenesteutøvelsen (Granér, 2004; Holmberg, 1999; Kleinig, 1996).

I denne avhandlingen undersøker jeg lojalitet i politiorganisasjonen i den daglige virksomheten. Utgangspunktet er mellomlederne i politiet og rollen de innehar med et krysspress av ulike forventninger knyttet til lojalitet og profesjonell standard, det vil si standard for god tjenesteutøvelse. Kunnskapen man har om politiet både i Skandinavia og internasjonalt, har i stor grad vært rettet mot grunnplanet (Holmberg, 2014). Forskningen omhandler i hovedsak etterforskere og de patruljerende ansatte, ikke ledere¹. Selv om

¹ Det er utført undersøkelser i Norge om hvordan ledere utøver kontroll, men der vektlegges politimestrene (Wathne, 2012). Dette er et nivå som er minst ett, og gjerne tre ledd unna politibetjentene.

adgangen til feltet har vært grunn til at det er dette nivået i organisasjonen er som undersøkt, så har det vært antatt at det er på grunnplanet en finner essensen av politiarbeidet (Van Maanen, 1978, s. vii). Det innebærer at for eksempel mellomledernes nivå er neglisjert. Et av mellomlederrollens dilemmaer er nettopp at det er nær sagt å umulig å tilfredsstillende forventningene til både de ansatte og de overordnede lederne (Trojanowicz, 1980, s. 3–5). Det kan også ha betydning for tilrettelegging for en profesjonell standard.

I litteraturen om politireform, endring og læring i organisasjoner forutsettes en lederinvolvering (Finstad, 2014). Hvordan lederinvolvering i det daglige forekommer, er i liten grad undersøkt, heller ikke en politikontekst med tydelige politisk vedtatte mål- og styringskrav indikerer et behov for «beslutningslojalitet». Gruppepsykologi fremheves i diskusjoner om hvordan politiorganisasjoner fungerer innad, mens beslutningsarenaene overses (Sklansky, 2005, s. 1799). Det preger nødvendigvis også kunnskapen om hva som skjer i politiet. Det er derfor gode grunner til å se nærmere på forståelsene av politiledelse og lojalitet, da det eksisterer antakelser i politiforskningslitteraturen om mellomlederes betydning for utforming av praksis. Spørsmålet om hvordan mellomledere forstår lojalitet i tilknytning til sin tjenesteutøvelse, er undertematisert.

I denne avhandlingen undersøker jeg mellomledere i politiet og deres forståelser av lojalitet i tilknytning til profesjonell standard. Gjennom å presentere mellomlederes praksis og beretninger om praksis, skal det undersøkes hva det er med politiorganisasjonens virksomhet og mandat som gjør at lojalitetsforventningene er så sterke.

1.1 Problemstilling

Temaet for avhandlingen hviler på to antakelser: 1) at forventningene rettet mot mellomlederne kan være i konflikt med hverandre, og 2) toppledelse og grunnplan har ulike ønsker. Problemstillingen jeg skal undersøke i denne avhandlingen, er derfor:

Hvordan oppfatter og håndterer mellomledere i politiet de ofte motstridende forventningene om lojalitet, og hvordan forholder disse motstridende forventningene seg til mellomledernes forståelse av profesjonell standard?

Forventningene kan være internt motstridende, som eksempelvis krav om straffesaksreaksjoner og forebygging, eller å øke aktiviteten og redusere budsjettet. Det er derfor interessant å undersøke lojalitetsforventningene mellomlederne møter i politiorganisasjonen, hvordan disse henger sammen med politiorganisasjonens virksomhet og

deres ansvar for resultat, budsjett og personale. Ved bruk av normativ teori om lojalitetens status, teori om forholdet mellom profesjoner og organisasjoner og politisosiologi undersøker jeg forskjeller i mellomledernes operasjonalisering av lederrollen, håndtering av rolleforventninger, begrunnelse for avveininger samt deres praksis.

Formålet med denne avhandlingen er å undersøke lojalitet slik det forstås blant mellomlederne i en hierarkisk organisasjon som politiet, hvor utøvelsen av tjeneste innebærer en forventning om standard. Mellomledernes tjenesteutførelse er i så måte knyttet til deres funksjon i organisasjonen, og lojalitetsforventningene som undersøkes, er knyttet til mellomlederfunksjon *qua* leder. Manning har hevdet at «the modes of loyalty and leadership in reference to grounding legitimation, or achieving the police mandate, are in conflict» (Manning, 2008, s. 8). Det er en påstand som kan undersøkes empirisk.

Et vesentlig moment i denne avhandlingen er at praksisen skjer i en organisasjon hvor det er politisk vedtatt at den skal være underdimensjonert for oppgavene internt og dermed må prioritere (NOU, 1981). Organisasjonen er preget av sektorisering og manglende samhandling. Ledernes operasjonalisering av sitt ansvar for å opprettholde en god tjeneste ved *sin* avdeling eller seksjon innebærer innimellom omkamp, en aktiv innsats for andre løsninger enn de som er vedtatt av ledelsen.

De overordnede målene for politivirksomheten formuleres i policy-dokumenter, men andre hensyn enn de rent faglige, som bemanningssituasjon og økonomi, kan være styrende for politiets virksomhet. Det er derfor forhandlinger om hva som skal prioriteres av lovbrudd og andre politifaglige gjøremål. Dette indikerer behov for å se på politiets praktiske arbeidsregler eller normer for atferd for å belyse lojalitet i praksis (Reiner, 2000, s. 183).

1.2 Mellomlederen og profesjonell standard

I politiforskningen har det tradisjonelt vært fokus på styring og kontroll. Det er grunn til å tro at oppmerksomheten om styring og kontroll av politiarbeidets praksis har bidratt til blindsoner ved å neglisjere andre aspekter ved de interne forholdene i politiorganisasjonen, spesielt med hensyn til mellomlederens rolle som formidler av signaler ovenfra og ned til grunnplanet. Begrepene styring og ledelse er til dels overlappende, men i denne avhandlingen vil jeg vektlegge ledelse fremfor styring for å fremheve mellomlederens håndtering av forventninger. Styring og ledelse er ulike, men beslektede, virkemidler som benyttes for å påvirke og koordinere atferd for å nå mål eller drive problemløsning (Ladegård & Vabo, 2010, s. 35).

Studier av styring har dreiet seg om offentlig sektor, mens ledelse har tatt for seg privat sektor (Byrkjeflot, 2010, s. 221).

Det er et viktig skille fordi ledelse er personorientert, mens styring er systemorientert (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18). «Ledelse kan utøves direkte gjennom sosial innflytelse, og mer indirekte ved å skape strukturer, verdier og ideologi» (Ladegård & Vabo, 2010, s. 19). I tråd med ledelsesperspektivet fremhever jeg valgene til mellomlederne i politiorganisasjonen, og det ansvar som følger av deres operasjonalisering av lederrollen. Slik kommer også aktørenes ansvar og valg til syne på et nivå i politiorganisasjonen som i liten grad er gjort til gjenstand for studier i forskning om politiet

Der tidligere forskning kan leses som studier av styring og kontroll i politiet, er mitt anliggende i denne avhandlingen å se hva som forplikter i et *profesjonelt fellesskap* fremfor å fokusere på hemmelighold, løgn og sosial kontroll (Manning, 1978, s. 249–252). I så måte følges Reiss' oppfordring:

Often overlooked but often the most powerful normative order in any organization is its operating code – that unwritten set of rules and procedures that prescribe what can or must be done and which are enforced by informal peer sanctions and control. Yet what is lacking is a systematic understanding of how operating codes may within organizations converge and peer sanctions subvert organizational goals and sanctions and how such operating goals may converge with, rather than diverge from, the normative codes of law, ethics, and administration (Reiss 1977 i Punch, 1985, s. 187).

De normative kodenenes samsvar med og forhold til den profesjonelle standarden må i så tilfelle undersøkes empirisk.

Fremfor å stille det mer klassiske spørsmålet *quis custodiet ipso custodes* (hvem vokter vokterne) vektlegger jeg hva aktørene gjør når de, blant flere andre oppgaver, skal tilrettelegge for å opprettholde en *profesjonell standard* for tjenesteutøvelse. Den beste kontrollen med tjenesteutførelsen utføres av politiet, i den grad den faktisk utføres (Samuel, 2005). Kontroll må skje «på stedet», «i situasjonene» og innarbeides som en arbeidsmetodikk i den daglige politivirksomheten da ekstern kontroll, uansett hvor profesjonell og uavhengig den er, ikke kan trenge dypt nok inn i politiets daglige virksomhet.

Kontroll med arbeid kan skje fra profesjonsutøverne selv fremfor organisasjonen og kan ytterligere undersøkes nettopp ved å se på hvilken praksis som fyller de ulike profesjonene (Evetts, 2010). Hvordan profesjonen setter sine standarder for «godt arbeid», eller

profesjonalisme i betydningen felles normative verdier, prosedyrer og prosesser, kan undersøkes ved å observere den profesjonelle praksisen.

Mellomlederne i denne avhandlingen må nødvendigvis gjøre avveininger mellom å prioritere hva som er godt for organisasjonen, eller å opprettholde den profesjonelle standarden – det er ikke gitt at den ene forpliktelsen alltid trumfer den andre. Slik sett kan det argumenteres for en sontring mellom profesjonens kontroll kontra organisasjonens kontroll med aktivitetene som finner sted.

1.3 Hvordan undersøke forventninger om lojalitet og profesjonell standard?
Hvordan synliggjør og argumenterer mellomlederne for aktivitetene i hverdagen deres? For å forstå hvordan mellomledere håndterer forventninger om lojalitet og profesjonell standard har jeg vektlagt både hvordan de operasjonaliserer målene de gis ovenfra, og hvordan de begrunner valgene.

På grunnlag av feltarbeid ved to lensmannskontorer, en politistasjon og Operasjonssentralen i et politidistrikt, som jeg i avhandlingen omtaler som Midt-Mark PD², samt observasjoner ved lederutdanningen ved Politihøgskolen, beskriver jeg mellomledernes hverdag gjennom feltobservasjoner og intervjuer. Ved å observere hverdagspraksis undersøker jeg hvordan lederne trekkes i ulike retninger, gjør avveininger og balanserer hensyn innenfor ulike begrunnelsesmodellene jeg har identifisert som organisatoriske og politioperative eller taktiske hensyn. Gjennom beskrivelser av praksisen til seksjonsledere, divisjonsledere og operasjonsledere presenterer jeg lederoppgavene deres og de ulike dilemmaene som oppstår med hensyn til avveining mellom arbeidsoppgaver, organiserings- og kapasitetsproblemer, og det som er definert som «godt arbeid».

Jeg benytter den samhandlingsorienterte politisosiologiske tradisjonen for å utføre analyser av politilederes lojalitets- og ledelsespraksis. Hvordan standpunkter og handlinger begrunnes, undersøker jeg ved å observere aktivitetene og samhandlingen på arbeidsplassen og forskjellene i mellomledernes operasjonalisering av lederrollen, håndtering av rolleforventninger, begrunnelse for avveininger samt deres praksis. Ledernes operasjonalisering av sitt ansvar for å opprettholde en god tjeneste for *sin* avdeling eller seksjon innebærer innimellom omkamp og aktiv innsats for andre løsninger enn de som er

² Politidistriktet er anonymisert. Midt-Mark Politidistrikt er, i likhet med driftsenhetene Nesdal, Oppedal og Eidsodden, oppdiktete navn sammensatt av de mest generiske angivelsene i politidistrikts- og driftsenhetsnavnene.

vedtatt av ledelsen. Denne undersøkelsen av praksis og beretninger om praksis gir et innblikk i hva lojalitet i politiet innebærer, og hvordan standardene forhandles om innen profesjonen.

Et mål i denne studien er «to view the organizational reality of the policeman's world as intricate, vulnerable, and emotional» (Punch, 1983, s. 248). Ved å fremheve mikroprosessene i organisasjonen fremstår ikke organisasjonen som en harmonisk, helhetlig og konsensusorientert enhet, men som en fragmentert, skiftende verden av situert interaksjon, beretninger og delte forståelser (Manning, 1977; Punch, 1983). I tråd med dette synet vektlegges mellomledernes dilemmaer, tvil og de arbeidsoppgavene som oppleves som tyngende. Jeg vil derfor beskrive hva mellomlederne må gjøre, hva de ønsker å gjøre, og hvordan det balanseres mellom ulike forventninger om lojalitet og profesjonell standard.

1.4 Plan for avhandlingen

Forskningslitteratur om profesjoner, ledelse, lojalitet og politiets organisasjon, mandatet og kultur presenteres i kapittel 2, hvor jeg avklarer relevante begreper og plasserer avhandlingen innenfor ulike forskningstradisjoner.

I avhandlingens kapittel 3 skal jeg vise de valg som er gjort i forbindelse med den kvalitative forskningsdesignen, innsamling og registrering av data, valg av intervjuobjekter og observasjonsarenaer for å undersøke problemstillingen. Her inngår også betraktninger om de ulike inngangene dataene genererer, og etiske refleksjoner. Da jeg vektlegger mellomlederens praksis viser jeg i avhandlingens kapittel 4 en empiri-nær beskrivelse av mellomlederne i Midt-Marks arbeidsoppgaver og ansvar basert på observasjoner og intervjuer. Her introduserer jeg også de tre stillingsfunksjonene seksjonsledere, operasjonsledere og divisjonsledere, samt de ulike betoningene av deres viktigste arbeidsoppgaver. Hvordan organiseringen av virksomheten får innflytelse på mandats- og ansvarsforståelse, og hvordan sektoriseringen går på bekostning av det profesjonelle idealet, analyseres også i dette kapittelet.

Arbeidsoppgavene til mellomlederne i politiet er motsetningsfylte. Personalomsorg, kontroll- og sikkerhetstenkning tematiseres med utgangspunkt i at det er lett å gjøre feil i politiprofesjonen. I avhandlingens kapittel 5, «Frykten for feil», vil jeg derfor utdype synspunkter knyttet til «feil» med bakgrunn i en overbetjents påstand om at «det eneste en politimann er redd for, er å gjøre feil». Det er konsensus om hva feil kan være som tjenestehandlinger, likevel er det valg med hensyn til hvem eller hva man skal være lojal mot

som knyttes til den overgripende mandatsforståelsen. Utøvelsen av skjønn er av betydning også for politilederne.

Mellomledernes erfaringer med forventninger om lojalitet er tema i avhandlingens kapittel 6, «Forventninger om lojalitet». Mellomlederne reflekterer over og utdyper temaer som når og hvordan lojalitet får betydning, og hvilke konflikter som eventuelt oppstår. Særlig to lojalitetsaspekter problematiseres: beslutningslojalitet (ordreterlevelse) og prosesslojalitet (deltakelse i beslutningsprosessen) Lojalitet som tema under ansettelsesintervjuer og rolleavklaringer setter jeg i sammenheng med de normative vurderingene av egne kolleger og forventningene om deltakelse i et forpliktende fellesskap.

Kapittel 7 «Aksjonen som ikke var en aksjon» omhandler Politikonflikten, perioden 2008–09, preget av arbeidskonflikt, som er et tydelig eksempel på en tidsperiode hvor mellomlederens lojalitet ble satt på prøve. Mellomledernes refleksjoner om egen rolle og håndteringen av fritakssøknader i forbindelse med beordringer er analysert med utgangspunkt i temaer som prosessuell rettferdighet, arbeidstakerkonflikter og standard for tjenesteutøvelse.

I det siste empirikapittelet, kapittel 8, «Profesjonalisering av ledere», har jeg valgt en annen inngang til å undersøke forståelser og håndtering av forventninger av lojalitet. Gjennom observasjon av ledelses- og organisasjonsutvikling ved Politihøgskolen og bruk av en open-end survey presenterer og systematiserer jeg kursdeltakernes betraktninger og problematiseringer av lojalitet og profesjonalitet. Her fremgår det av analysen basert på svarene at organisasjonen og profesjonen ikke nødvendigvis er sammenfallende.

I kapittel 9, «Mellomlederen i byråkratiet», skal jeg utforske hvordan organisasjonens struktur får betydning for profesjonsutøverne og deres håndtering av forventninger om lojalitet og profesjonell standard. Organisasjonsforståelser av politiet og lojalitetssystemer kommer i konflikt med hverandre og med bakgrunn i min analyse vil jeg argumentere for at organisasjon og profesjon ikke er sammenfallende.

Sist følger en oppsummering i kapittel 10, «Lojalitetens betydning i det norske politiet».

2 Teori om politi, ledelse og lojalitet

Lojalitet er undertematisert i forskning om politiet hvor spørsmål om kontroll og styring knyttet til tjenesteutøvernes vide fullmakter og bruk av skjønn har fått forrang. I dette kapittelet vil jeg forankre studien i internasjonal forskning på temaene politi, mellomledere, lojalitet og profesjonell standard. Først skal forståelser av politiets rolle og mandat utdypes før jeg redegjør for forestillinger om kulturer i politiet, særlig aktualisert av Gjörv-kommisjonens rapport (NOU 2012, s.14, 2012, s. 456). Dernest utdyper jeg profesjonsperspektivet på politiet, særlig med henblikk på de tre nøkkelbegrepene profesjon, profesjonalisering og profesjonalisme. Teorier om ledelse og empirisk forskning om politiledelse beskrives særlig med tanke på profesjonsspesifikke utfordringer. Sist redegjør jeg for lojalitetsbegrepet og den sterke koblingen til profesjonelle standarder.

2.1 Mandat

Politiet må forstås innenfor den samfunnsmessige og politiske rammen organisasjonen opererer i. Ifølge politisosiologen Bittner består politirollen å håndtere eller intervensere i *situasjoner* «...something-that ought-not-be-to-happening-and-about-which-someone-had-better-do-something-now» (Bittner, 1990, s. 249). Det har vært vanlig å benytte seg av Bittners funksjonalistiske beskrivelse av politiets rolle som «...a mechanism for the distribution of non-negotiably coercive force employed in accordance with the dictates of an intuitive grasp of situational exigencies» (Bittner, 1990, s. 131).³ Definisjonen viser til både den sosiale rollen og forventningene som møter profesjonsutøverne og til politimandatet. Det eksisterer likevel, ifølge Brodeur, betydelig forvirring internasjonalt i forskerstanden med hensyn til rolle og organisasjon, politisær virksomhet og politi (Brodeur, 2007, s. 107).

Hva er det unike ved politiprofesjonen, og hvordan danner det grunnlag for en teori om politiet?⁴ Utgangspunktet for Bittners definisjon er ikke voldsmonopolet som sådant, men at politiet har en nær åpen og uangripelig kapasitet til å benytte makt, mens publikum kun kan benytte makt under spesielt foreskrevne forhold (Brodeur, 2007, s. 107 ff.). Det er den unike kompetansen til å bruke makt som derfor blir definerende for profesjonen. Å ta utgangspunkt i maktkapasiteten er ikke uproblematisk. Politiprofesjonen defineres da ut fra noe som er å anse for å være siste utvei, og som profesjonsutøverne sjelden gjør bruk av. Men, argumenterer

³ Andre forskere har forsøkt å vise til andre roller politiet har som kunnskapshåndterere (Brodeur & Dupont, 2006) eller som kunnskapsmegler (med tvangsmakt) (Ericson & Haggerty, 1997).

⁴ Der fremgår det at denne fortolkningen ikke var systematisk eller tenkt som teoretisk definisjon av politiet i Brodeurs intervju med Bittner (Brodeur, 2007, s. 107).

Bittner, om man skal ha et sakrament, er den eneste man kan gå til, presten. Slik er det også med politiet, uavhengig om politiet stort sett gjør andre ting enn å utøve makt.

Det er andre måter å forstå politiet på. Filosofen Kleinig benytter seg av en firedelt klassifisering av politirollen: som fredsbevarer, kriminalitetsbekjemper, håndhever av den sosiale orden og nødsituasjonshåndterer (Kleinig, 1996, s. 22–24). Mens Kleinig argumenterer for at politiet som institusjon skal bedrive «social peacekeeping» (Kleinig, 1996, s. 27), argumenterer filosofen Miller for at beskyttelse av «legally enshrined moral rights by means of coercive force» er politiets sentrale oppgave (Miller, 2010, s. 253). Politiet som institusjon eksisterer både for å realisere kollektive goder og beskytte individuelle rettigheter. De overordnede godene det er snakk om, er moralske rettigheter som trygghet og rett til ikke å bli krenket (Miller, 2010, s. 245). Miller argumenterer for at moralske rettigheter hos borgerne legitimerer sosiale institusjoner, som for eksempel politiet og velferdsinstitusjoner (Miller, 2010). Profesjonsutøverne har dermed en institusjonell rolle fordi medlemmene tilhører en sosial institusjon. Dette medlemskapet forplikter (Miller, 2010, s. 182). Sosiale institusjoner er til for å sikre moralske rettigheter, ikke som den eneste oppgaven, men som den sentrale og viktigste. Dermed avvises også den vanlige dikotomien mellom håndhever av loven og fredsbevarer (Miller, 2010, s. 251).

De ulike forståelsene av politirollen jeg har presentert ovenfor, svarer på ulike spørsmål: hvorfor vi har politi (filosofene), kontra hva politiet gjør (empirikerne). Ett problem med de ovennevnte forståelsene av politiet, er at de ikke dekker bredden i hva politiet befatter seg med, og heller ikke organisasjonsstruktur eller politiets rolle i politikkutforming (Brodeur, 2007, s. 108). Forståelsene av hvilken type organisasjon politiet er: Et symbolsk byråkrati som tjener til å dekke over den ikke-byråkratiske virksomheten i organisasjonen (Jacobs, 1969), eller et straffeorientert og representativt byråkrati, det vil si begreper som vektlegger institusjonelle fasader og hvor vanskelig kontroll i organisasjoner er (Gouldner, 1954). Ulike aspekter ved byråkratiet viser til aktørenes rolle og ansvar i politiorganisasjonen.

Forståelsen av politivirksomhet som ligger til grunn for denne avhandlingen, er at politiet er «an integrated bureaucratic reflection of and response to social-control process generally – it cannot be seen outside the context of politics, power, authority, and social ordering» (Manning, 2008, s. 23). Hvilken type byråkrati politiet skal forstås som, vil avhenge av hvilket aspekt ved organisasjonen som vektlegges med hensyn til representasjon,

medarbeideres mulighet for å opprettholde autonomi, utvise skjønn o.l. (Granér & Kronkvist, 2014; Punch, 1983). Det er spørsmål som må diskuteres på grunnlag av empiri.

Det er først grunn til å se nærmere på to nødvendige premisser systemet hviler på som kan være av betydning for mellomledere i politiet: på den ene siden lydighet og skjønnsutøvelse, og på den andre siden politikultur som en utfordring.

2.1.1 Lydighet og skjønnsutøvelse

Samfunnsoppdraget og fullmaktene som er gitt politiet, er vidtrekkende, og forskere har pekt på ulike trekk ved politiet som gjør at mandatet er vanskelig å realisere: 1) Det «umulige» mandatet, altså at bekjempelse og reduksjon av kriminalitet er vanskelig for politiet å oppnå alene (Bayley, 1996; Manning, 1977),⁵ 2) balansegangen mellom mål og midler hvor vektleggingen av dominerende mål presser organisasjonen til å vinne «kriger»⁶ (Sheptycki, 2000), 3) kontrollproblemer som er problematiske i enhver organisasjon med fragmentering og delegert autonomi (Punch, 2009, s. 35), 4) at beslutninger tas på grunnplanet oftere enn på toppen av organisasjonen som drives av gatebyråkrater (Lipsky, 1980), og 5) et nivå- og ledelsesproblem med fraværende ledere og oppblåste egoer (Punch, 2009, s. 35) eller med tendenser til «føydal lojalitet» og lydighetsorientering (Manning, 2008, s. 23).

Lydighetsorienteringen bør ses i sammenheng med kommandolinjene i den hierarkiske politiorganisasjonen.

Et av hovedprinsippene i politiarbeid er ordrefølging (Granér, 2004, s. 253). Ordre blir beskrevet som udiskuterbare og er ansett for å være forutsetning for å utføre polititjenesten. Kommandolinjene i politiet er synlige gjennom gradssystemet markert på skulderklaffene på uniformen. Fordi politiprofesjonen er et «handlingsorientert yrke», er det eldstemann som tar avgjørelser i de tilfeller der en leder ikke er til stede og det ikke er tid til diskusjon (Finstad, 2000, s. 37). Hvem som er eldstemann, avgjøres etter avgangså, alternativt standpunkt karakterer om to tjenestepersoner ble uteksaminert fra Politihøgskolen eller Politiskolen. Plikten til å følge overordnede ordre finnes i Politiinstruksen og tydeliggjør vektleggingen av vertikal ordregiving. Det er utformet en særlig «Ordreinstruks for politiet» hvor det redegjøres for kommandolinjene i politiets tjenstlige ordninger og tilhørende organisasjonsplaner: «Lydighetsplikten i politiet er en direkte konsekvens av at etaten er organisert som et hierarkisk system med kommandomyndighet og klare

⁵ På dette området har det vært en utvikling. Politiet står ikke alene som «problemeiere» (Burriss, Drahos, & Shearing, 2005).

⁶ Som for eksempel krigen mot terror, krigen mot narkotika osv.

underordningsforhold» (Myhrer, 2012).⁷ Systemet, med instruksmyndighet, forutsetter lojalitet i betydningen lydighet. I praksis er det likevel ikke så enkelt.

Det eksisterer et kulturelt skille mellom ledelse og frontlinje i politiet med hensyn til arbeidsholdning, kontrollsystemer og hvordan man skal forholde seg til verden utenfor organisasjonen og den tidlige varianten av New Public Management (Reuss-Ianni, 1993). Innad i den hierarkiske organisasjonen politiet er det altså grunn til å tro at det er ulikheter i hvordan ansatte møter utfordringene i tjenesteutøvelsen, til tross for kommandosystem og et omfattende regelverk. Dette har medført bekymring vedrørende sikring av samsvar mellom handling og regelverk (Grimen, 2008b).

2.1.2 Politikultur som en utfordring

Forholdet mellom formelle regler og praksis er komplisert. Et vanlig trekk i politiet, som ofte viser seg når en utfordring dukker opp, er at lederne etter eksternt påtrykk krever mer kontroll, normalt gjennom bruk av lovregulering og implementering av nye direktiver (Ekman, 1999). Men politifolk er allerede underlagt et omfattende regel- og instruksverk, selv om de utøver en stor mengde skjønn uten mye direkte tilsyn (Davids, 2008, s. 259). Dette er omtalt som det strukturalistiske synet, at problemet er utnyttelsen av handlingsrommet som gis i lovverket og forventningene om at handlingsrommet skal utnyttes fra ledere, publikum og politikere (jf. Reiner, 2010, s. 210).

Et annet spor i forskningslitteraturen som er viet mye oppmerksomhet, kan omtales som den interaksjonistiske posisjonen, at politiets yrkeskultur er viktig for å forstå de operative kodene som definerer hva som er akseptabel politipraksis. Denne prosessen må nødvendigvis innebære en forhandling om standarder. Både strukturalistene og interaksjonistene har rett (jf. Reiner, 2010). I denne avhandlingen vektlegges de kollektive dimensjonene og samspillet som skjer for å forhandle og reforhandle regler i praksis.

Den interaksjonistiske posisjonen vektlegger politiets subkulturelle autonomi. I politisosiologien benyttes begrepet politikultur, knyttet til profesjonsutøvelsens vilkår, snarere enn en lokal organisasjon som den enkelte politistasjon, en etterforskningsavdeling eller et

⁷ § 6-1, 2. ledd, 1. punkt: «En politimann plikter å adlyde ordre fra en foresatt med mindre ordren klart antas ulovlig eller åpenbart ikke angår tjenesten. Dersom han er i tvil om lovligheten, skal den foresatte gjøres oppmerksom på dette hvis tiden og omstendighetene ellers tillater» (Politi-loven, 1995). I ledersammenheng ble eldstemannsprinsippet fulgt i de tilfeller hvor stasjonssjefen ikke var til stede. Siden alle hadde samme grad, var det altså den med lengst ansiennitet som hadde ansvaret (se også Finstad, 2000, s. 36–37). Se ellers rundskriv G-175/90; *Alminnelig ordreinstruks for politiet (Politiinstruksen, 1990)*.

lensmannskontor. Begrepet politikulturer kan likevel ses i sammenheng med denne bredere forståelsen av organisasjonskultur, altså slik man gjør innenfor en bestemt virksomhet eller organisasjon (Schein, 1986, s. 16). I politiforskningen har forståelsen av kultur gjennomgått ulike faser, men er nå preget av større grad av bredde og heterogenitet (Cockcroft, 2012, s. 22–36).⁸

En av definisjonene av politikultur som fremdeles benyttes i dag, er «a layer of informal occupational norms and values operating under the apparently rigid hierarchical structure of the police organisations» (Chan, 1997, s. 43). Her understrekes et rammeverk som gir mening for de politiansatte, å fremme aksepterte måter å utføre handlinger på, og spenningen mellom det formelle og det uformelle i en formell institusjon.

Blant kjennetegnene for politikultur som nevnes hos Punch, er oppdragsforståelse, fare og offer, solidaritet og pragmatisme, politisk konservatisme, ikke nødvendigvis negative, mens derimot kjennetegn som machoisme, ekskludering av kvinner, enkel dikotomitenkning og så videre har en klart negativ karakter (Punch, 2009, s. 36–37). I en større kvantitativ undersøkelse fant tre forskere at bruken av begrepet «politikulturen» i seg selv var villedende (Terrill, Paoline, & Manning, 2003, s. 1029). De mener det er bedre å omtale «politikultur» som karikaturer og hevder at betjentene orienterer seg mye mer fragmentert enn «politikultur» har greid å gi uttrykk for. Funnene om en universell politikultur er betydelig overdrevet, hevder de. Analysen fanget ikke opp fenomener som gruppelojalitet, sosial isolasjon og farefornemmelse (risikovurdering). De konkluderer med at «(t)he interplay between the style of policing promoted by top leaders and officers' views of culture is not sufficiently clear and requires additional attention (Terrill et al., 2003, s. 1030).

⁸ I politiforskningens begynnelse var forskerne opptatt av hvordan politirollen kan defineres, og spørsmålet om skjønnsutøvelse ble særlig relevant med tanke på hva politiet faktisk gjør (Banton, 1964; Cain, 1973). Der den første fasen preges av spørsmål om politirollen og skjønnsutøvelse, er det derimot variasjoner over temaer som preger midtfasen: Gatepolitikulturens resistens mot endring, og skepsis til ledelse, mens lederkulturen var endringsvillig og et byråkratisk svar på eksternt press (Reuss-Ianni, 1993). Problematisering av den monolittiske forståelsen av politikultur preger den siste perioden. Chan har, i sin bourdieuske analyse av endringer i politikultur, særlig vektlagt de individuelle aktørene holdninger og møte med kulturen (Chan, 1997, s. 60). Kulturen eksisterer ikke uavhengig av samfunnet eller aktørene. Begrepet er interessant fordi politilederne selv benytter «kultur» som forklaringsvariabel. Spørsmålet er om kultur bør være den overordnede forklaringen. Antropologen Holmberg bemerker at kultur neppe gjør noe i seg selv (Holmberg, 1999, s. 47). Herbert, som er skeptisk til å bruke kultur som overordnet forklaring, fant seks normative ordener i politiet (lov, byråkratisk kontroll, eventyr og machosime, trygghet, kompetanse og moral) (Herbert, 1998). Han forklarer at hver av disse normative ordenene dreier seg rundt en verdi som gir ulike regelsett og praksiser som betjentene bruker for å definere situasjonene og finne egnet svar på situasjonen som er oppstått (Herbert, 1998, s. 361). Jeg forholder meg til kulturbegrepet selv om det selvsagt er overlapp mellom uformelle normer og verdier (kultur) og normative ordener slik Herbert fremstiller det.

Bakteppet er knyttet til forskningstradisjoner, og omtales som den ortodokse beretningen om politikultur (Loftus, 2009b). Men selv Loftus, som ellers har en bred diskusjon av politikulturens klassiske tema, tenderer til spesielt å fremheve manipulasjon, unnvikelse av arbeid, og løgn fremfor lojalitet og solidaritet (Loftus, 2009a s. 120–122). Kultur blir en samlebetegnelse for uønsket og problematisk atferd (Waddington, 1999). Dessuten er det ikke nødvendigvis samsvar mellom pikettprat⁹ og handling (Waddington, 1999). Politisosiologiens fokus på kultur indikerer dermed et tydelig behov for å undersøke den profesjonelle praksisen.

Der det tidligere var en monolittisk forståelse av politikultur, er denne nå preget av en heterogen forståelse av begrepet (Reiner, 2010). Den såkalte politikulturen burde heller beskrives som et variert kollegafellesskap (Finstad, 2000, s. 233–234): Mangfoldet tilsier i seg selv at kultur (i entall) neppe kan være dekkende. Politikultur er omtalt som en hindring for endring, men Chan har argumentert for nødvendigheten av å forstå variasjonen og bredden av politiets yrkeskultur (Chan, 2007). Det vil også innbefatte mellomlederne i organisasjonen.

2.2 Profesjon

Det er ikke selvsagt at politiets tjenestepersoner skal karakteriseres som profesjonsutøvere, men jeg vil her hevde at profesjonsteoretisk informerte diskusjoner er relevante for politiet. En oversikt over den historiske utviklingen av den norske politiutdanningen viser tydelige profesjonsambisjoner, og det har vært en høgskoleutdanning siden 1992 (Hove, 2012). Høgskolereformen førte til en institusjonell statusheving og mer vekt på teoretisk kunnskap i yrkesutdanningene (Heggen, 2010). Det er en vitenskapelig legitimeringsstrategi som ligger bak det å løfte yrkesutdanningene inn i et vitenskapelig profesjonalisert høgskolesystem (Slagstad, 2000, s. 98). På 1990-tallet ble det de etablerte juridiske fagene og de nye, samfunnsvitenskapelige fagene som legitimerte Høgskoleprosjektet (Hove, 2012, s. 9). Initiativet til utdanning kom innenfra, fra tjenestemennene selv via fagforbundet Politiets Fellesforbund, slik tilfellet også var i nabolandene Sverige og Danmark (Furuhagen, 2009; Stevnsborg, 2010). Det er argumentert for behovet for profesjonalisering (Neyroud, 2011). Det handler om kunnskapsbasen og profesjonsspesifikk kunnskap, altså at utdannelseinstitusjonene blir hjem for «the scholarly police» som utvikler politifaget

⁹ Pikettprat er en norsk oversettelse av «Canteen-culture». Det viser både til det interne aspektet og til at det er en muntlighetskultur Finstad omtaler i monografien *Politiblikket*. Pikett viser til pauserommet til ordenstjenesten, vaktstyrken som venter på oppdrag, eller den som ikke kjører i patruljebilen. Denne arenaen bør like fullt anses å være en scene hvor den enkelte iscenesetter en forestilling (Waddington, 1999, s. 29).

(Bittner, 1970, s. 77–82).¹⁰ Den profesjonsspesifikke kunnskapen kan slik utvikles av profesjonsutøverne selv.

Kompetanseheving satt i system er ikke bare en del av det formelle utdannelsesløpet, men også en del av karriereutviklingen i det norske politiet. Ved tusenårsskiftet kom også en endring i gradssystemet i politiet med en overgang fra konstabelsystemet til spesifiserte kompetansekriterier for stillingene politibetjent 1 til politibetjent 3. For å bli politibetjent 2 kreves det minimum tre års tjeneste som politi og f.eks. planmessig tjeneste innenfor to områder, f.eks. etterforskning og etterretning, alternativt 30 studiepoeng eller 7 års ansettelse som polititjenesteperson. Da vil man automatisk få opprykk til politibetjent 2. For å bli politibetjent 3 kreves det minimum seks års tjeneste som politi og planmessig tjeneste innenfor tre områder og 60 studiepoeng (Politijobb.no, 2014).¹¹ Den teoretiske kunnskapen har slik fått en endret status i politiet. Den var tidligere ikke en del av de formelle kompetansekriteriene. Slik kan profesjonalitet referere til en dynamisk prosess, en ideologi, som benyttes av medlemmene i yrkesgruppen hvor det søkes profesjonell status (Walsh, 1971, s. 229).

Politilederne i både Midt-Mark PD og de lederne som deltar ved lederprogrammet i regi av Politihøgskolen, Ledelses- og organisasjonsutvikling 2 (LOU 2), velger å definere seg selv innenfor profesjonalitetsdiskursen. Den sterke profesjonaliseringstendensen i form av høgskoleutdanningen, samt den skjønnsutøvelsen som ligger til grunn for tjenestehandlingene, tilsier at en profesjonsteoretisk informert diskusjon om forventninger til lojalitet og profesjonell standard er relevant. Det er den uavhengig av om politiansatte har oppnådd en de facto status som profesjon (Peterson, 2011).

Profesjonsbegrepet er omdiskutert, og definisjoner har inkludert bruk av bruk av lister (jf. Wilensky, 1964). De fleste definisjoner kretser rundt kunnskapsbase, organisasjon og utøvelse (Molander & Terum, 2008). Politiet kan sies å ha profesjonskarakteristika som en stadig økende kunnskapsbase, forbundssammenslutninger, utdanningsprogrammer og sertifisering og en profesjonsetikk. Med et graduelt profesjonsbegrep er det uansett mindre problematisk å benytte profesjonstermen på politiet (jf. Evetts, 2003; Freidson, 2001; Smeby, 2011). Et synspunkt som underbygger dette, er at profesjonalitet ikke er en stabil kategori, men at det

¹⁰ Deler av de samme profesjonaliseringsgrepene med hensyn til utdanning etterlyses internasjonalt (Green & Gates, 2014).

¹¹ Pb 1, pb2 og pb3 ble opprettet som nye stillingskoder ved de sentrale justeringsforhandlingene i 2002 (PF.no, 2003).

må skapes og legitimeres aktivt. Et viktig spørsmål blir da hvilke kriterier som benyttes for å definere tjenestehandlingene som gode eller dårlige. Et tema som behandles i avhandlingen, er derfor om det er mulig å fjerne den usikkerheten som ligger i å håndtere et bredt spekter av hendelser, slik ansatte i politiet gjør.

2.2.1 Profesjonalisering av ledere

Statens rolle har betydning for profesjonene fordi den har garantert for ordningens legitimitet ved å sertifisere og å sette standarder, samt at den har betalt for tjenestene (Evetts, 2013, s. 779 ff.). Det er særlig tre begreper som benyttes i profesjonslitteraturen: profesjon, profesjonalisering og profesjonalisme (Evetts, 2013, s. 781). Definisjoner av profesjon anses for å være viktig for å oppnå *status* som profesjon (Wilensky, 1964), for å oppgradere eller opprettholde gruppens status for å sikre individene lønn, status og makt (Evetts, 2013, s. 782). Ved å bruke «profesjon» kan det fremmes krav om jurisdiksjon. Den dominerende diskursen om profesjonalisering omhandler kvalifisering og sertifisering (Evetts, 2013, s. 780). Likevel, van der Meulen og Noordergraf fremmer et bredere syn på hva profesjonalisering innebærer for aktørene i politiet.

Van der Meulen og Noordergraf har undersøkt hvordan politiledere som en profesjonell gruppe og deres kompetanser skapes. Politiledelse anses for å være en del av et overordnet profesjonaliseringsprosjekt (van der Meulen & Noordegraaf, 2013, s. 212).

Profesjonaliseringsperspektivet ivaretar den kollektive dimensjonen ved at lederne utvikles som en kollektiv gruppe (van der Meulen & Noordegraaf, 2013, s. 213). Dette er ikke bare et prosjekt for og med lederne, men også arbeidsgiveren, fagforeningen og de ansatte. I så måte kan profesjonalisering ses på som et prosessbegrep: *Samspillet* mellom de ulike aktørene som befinner seg i politiorganisasjonen, må derfor inkluderes i en analyse av profesjonaliseringen av politiet.

Profesjonalisering kan anses for å være en strategi som bygger opp kulturell og symbolsk kapital (van der Meulen & Noordegraaf, 2013, s. 215). Det er ikke bare en symbolsk handling, profesjonaliseringsprosessen har en betydning for hvordan lederne former sitt arbeid. Profesjonalisering skjer kollektivt, og profesjonene består av institusjoner som må organiseres innenfor pre-eksisterende strukturer: De må ha en institusjonell base (van der Meulen & Noordegraaf, 2013, s. 216).

Selv om profesjonalisert lederskap anses for å være en løsning for å forbedre ytelsen, kan det være en trussel for politikere og toppledere (van der Meulen & Noordegraaf, 2013, s. 217).

Ulike oppfatninger og interesser mellom faglige og politiske myndigheter vil også være interessant for en politisk opposisjon. Her er det grunn til å tro at det av styringshensyn er sterkt ønskelig at alle ledelsesnivåene fremmer det samme synet offentlig (Punch, 2006).¹² Det er neppe rene symbolske grunner for prosessen med å profesjonalisere lederne – det argumenteres med effektivitetshensyn med tanke på forbedring og utvikling av politilederne, noe som skal undersøkes nærmere i kapittel 8. Samspillet mellom de ulike aktørene indikerer en praksis hvor standarder forhandles og reforhandles, et konstruktivistisk utgangspunkt for forståelsen av profesjonell standard.

2.2.2 Profesjonalisme

Profesjonalisme handler om etterlevelse av de profesjonelle verdiene, for eksempel i utøvelse av skjønn (Grimen & Molander, 2008) eller ekspertise (Evetts, Mieg, & Felt, 2006). Dette kan sies å utgjøre et verdisystem for hvordan man jobber, oppfører seg og gir råd, ikke ulikt tanker om profesjonskulturer. I profesjonsforskningen er det interesse for vurderingen av tjenestenes kvalitet, en parallell man kan spore i politiforskningen: «The concept of professionalism has an appeal to and for practitioners, employees and managers in the development and maintenance of work identities, career decisions and sense of self» (Evetts, 2013, s. 785).

Betydningen av profesjonalisme er ikke fastlåst, men endres over tid. I tabell 2.3 vises Evetts to idealtyper av profesjonalitet i kunnskapsbasert arbeid: «occupational professionalism» og «organisational professionalism». Begrepene viser til vektingen mellom den organisasjonsmessige versus den profesjonsbaserte. I det følgende benyttes begrepene yrkesprofesjonalisme og organisatorisk profesjonalisme (Svensson & Karlsson, 2008, s. 261). Begrepene er nyttige for å etablere forståelse for hvorvidt det er profesjon eller organisasjon som er styrende for praksisen, og hvem som etablerer den profesjonelle standarden. I tabell 2.3 gjengir jeg Evetts idealtypiske modell.

¹² Selv om Punch i større grad beskrev dette med hensyn til en ekstern offentlighet, kan det samme sies om den interne offentligheten. Den internpolitiske arenaen i politiorganisasjonen er tidvis preget av konflikter. Dette er noe som analyseres i omkampene om beslutninger (se kapittel 4).

Tabell 2.3 Yrkesprofesjonalisme og organisatorisk profesjonalisme (Evetts, 2010, s. 11)

<i>Organizational professionalism</i>	<i>Occupational professionalism</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>discourse of control used increasingly by managers in work organizations</i> • <i>rational-legal forms of authority</i> • <i>standardized procedures</i> • <i>hierarchical structures of authority and decision-making</i> • <i>managerialism</i> • <i>accountability and externalized forms of regulation, target-setting and performance review</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>discourse constructed within professional groups</i> • <i>collegial authority</i> • <i>discretion and occupational control of the work</i> • <i>practitioner trust by both clients and employers</i> • <i>controls operationalized by practitioners</i> • <i>professional ethics monitored by institutions and associations</i>

Kontroll med arbeid kan skje fra profesjonsutøverne selv fremfor fra organisasjon, og kan undersøkes nettopp ved å se på hvilken praksis som fyller de ulike profesjonene (Freidson, 2001). Balansegangen mellom de ulike verdiene i yrkesprofesjonalisme og organisasjonsprofesjonalisme, det ideologiske kontrollaspektet i yrkesgruppene, og hvordan konseptet benyttes for å endre gruppene, er da viktig (Evetts, 2013, s. 790). Hvordan profesjonsutøverne setter sine standarder for «godt arbeid», eller det vi kan si er profesjonalisme i betydningen felles normative verdier, prosedyrer og prosesser, kan således undersøkes ved å betrakte praksis. Yrkesprofesjonalismen er også effektiv på mikronivå, hvor den fungerer som en form for selvregulering. Det som er appellerende med ideologien profesjonalisme, for profesjonsutøverne, er at den gir eierskap til kunnskapsområder og til å definere problemenes art, samtidig som de får adgang til løsningene. Det gir rom for kollegiale løsninger fremfor den toppstyrte hierarkiske kontrollen, for beslutningstaking og skjønsmessig vurdering av egen arbeidspraksis.

Profesjonaliseringsprosesser innenfor nye yrkesfelt kan fungere disiplinerende og som en mekanisme for politisk kontroll (Fournier, 1999). En ser tendenser til en styring ved profesjonalisering ovenfra preget av standardisering og ekstern kontroll. Denne profesjonalismen står i et motsetningsforhold til den klassiske yrkesprofesjonalismen som

fremhever autonomi og skjønnsutøvelse. Som Smeby påpeker, viser både sertifiserings- og disiplineringperspektivet at kunnskap har en maktpolitisk side (Smeby, 2011).

Profesjonsdiskursen kan forstås som en del av en ideologi, en retorikk som selger seg selv inn med en eventyrfortelling om egen vitenskapelighet og arbeidsmetode (Manning, 2008, s. 26). Som et ledd i endring og kontroll av yrkene benyttes profesjonalisme av ledere (managers), ifølge Evetts (2013, s. 786). Med mer styring og «frihet under ansvar» fungerer dette nærmest som en fjernstyring av profesjonene (Fournier, 1999, s. 280). Det kan være at det er ulike mekanismer for ulike profesjoner, avhengig av om det er internt eller eksternt påtrykk som bidrar til profesjonalismen (Evetts, 2013, s. 786 ff.). I realiteten er det ikke mer frihet, men mer styring fra lederne, da profesjonene inngår i samfunnsmessige disiplineringprosesser, en disiplinærmekanisme i en ny arbeidslivskontekst. Det er nettopp det at innholdet i profesjonalisme er så omdiskutert, som gjør at det er lite egnet for styring (Fournier, 1999). Da åpnes et rom i institusjonene hvor profesjonsutøverne kan motarbeide organisasjon og politisk og ideologisk kontroll.

For ledere som skal handle på vegne av *organisasjonen*, men er en del av *profesjonen*, vil det da muligens bli et spørsmål om hvilken leir en i praksis tilhører. Denne avhandlingen bidrar i så måte til økt kunnskap om politiledernes ivaretagelse av både profesjonsutøvere og organisasjonen på en arena hvor normer forhandles og reforhandles som ledd i tjenesteutøvelsen.

2.3 Ledelse

Det er ulike definisjoner på mellomledere, men felles er en hierarkisk, en funksjonell og en ansvarsmessig dimensjon. I denne avhandlingen følges Hopes definisjon: mellomledere er alle linjeledere med personalansvar under driftsenhetsledernivået – inkludert førstelinjelederne, som befinner seg to nivåer under direktørnivå (Hope, 2009, s. 14). De er ansvarlige for en underfunksjon, men ikke for hele virksomheten. Personalleidere skal lede, ansette, organisere, koordinere og motivere de ansatte for å nå organisasjonens mål. Typologien er tenkt til ledere, men lar seg fint overføre til de tre ledergruppene som er presentert her, da de i praksis har varierende grad av mellomledelse (indirekte) og førstelinjen (direkte ledelse), men ingen har bare fagledelse.

Det er utfordringer for politiledere som er av en generell karakter og omhandler egne og andres forventninger, uforenelige eksterne forventninger, overbelastning ved at det er for mange forventninger til at det er kapasitet til å oppfylle dem, konflikter som skyldes manglende kunnskap om ulike interne kulturer, og egne krav til faglighet og allmennhetens forventninger (Thomassen et al., 2000, s. 185). Det kan være grunn til å se nærmere på lederrollen generelt før mellomlederrollen og ledelse i politiorganisasjonen diskuteres.

Det er knyttet utfordringer til ledelse generelt som omhandler makt, ansvar, relasjoner og grenser: Ledelse er ikke et fag i seg selv, og det handler alltid om relasjoner (Sørhaug, 1996, s. 45).¹³ Det handler om håndtering av faglige, politiske og psykologiske funksjoner, gjerne håndtert gjennom de samme handlingene. Det er vanskelig å komme utenom maktbegrepet i omtale av ledelse – faglig makt (kunnskap og ferdigheter), karismatisk makt (ut fra personlige egenskaper) og sosial makt (kulturell makt i kraft av ens rolle). Nedenfor ser en punktvis kontinuumet for ledelsesatferd når det gjelder bruk av autoritet (Wehrich, 1979, s. 2);

- Manager makes decision and announces it.
- Manager “sells” decision.
- Manager presents ideas and invites questions.
- Manager presents tentative decision subject to change.
- Manager presents problem, gets suggestions, makes decision.
- Manager defines limits; asks group to make decision
- Manager permits subordinates to function within limits defined by superior

Det finnes et spekter av måter å løse dette praktisk på, det er sjelden at én stil dekker alle situasjoner. Sørhaug omtaler ledelse som et «grensebegrep», ikke nødvendigvis vagt, men ambivalent. Den mest abstrakte definisjonen er grenseregulering (Sørhaug, 1996, s. 24). Ledelsesfunksjonen befinner seg i et punkt mellom makt og tillit. Nettopp dette er da muligvis også kilde til den ambivalensen en ser i omtalen av begrepet. Jakten på målene kan fange de moderne ledelsesgruppene, fordi det blir vanskelig å skille intensjon fra konsekvens (Sørhaug, 1996, s. 57); beslutningens intensjon blir diskutert i ledergruppen. Det tar lang tid før det slår ut i realiteten utenfor ledergruppen, eller det som omtales som «hoffet». Men der Sørhaug snakker om rangorden og distinksjoner som noe som er diskret (Sørhaug, 1996, s. 74–75), er

¹³ Det er ikke en disiplin, men heller en samling disipliner, dels i amerikansk litteratur og bedriftsøkonomi, dels i heltelitteratur (Strand, 1992, s. 29). Sosiologien bruker organisasjonsteori der psykologien benytter begrepet lederskap. I statsvitenskap og økonomi tematiseres offentlig administrasjon. I ingeniørfagene og bedriftsøkonomi benyttes begrepet management (Byrkjeflot, 2010). I de ulike fagene har de vært opptatt av forskjellige aspekter av styring og ledelse og derfor utviklet sine egne begreper.

ikke dette tilfellet i politiet. Status og ansvar i etisk (og juridisk) forstand følger av forskjeller slik de markeres i grad, lønn og plassering på enekontor.¹⁴

Ansvar er et nøkkelbegrep i «management»-litteraturen og følger av ansvaret i linje slik det også tydeliggjøres i Politiinstruksen, jf. for eksempel eldstemannsprinsippet. Hierarki, lojalitet og ledelse har sin basis i resultatansvaret innenfor Kenning-tradisjonen i norsk ledelsesforskning (Sørhaug, 1996, s. 90). Der Kenning plasserer ansvarliggjøring vertikalt, har Thorsrud talt for at ansvar organiseres horisontalt. Er det lederens personlige egenskaper som skaffer resultatene, eller er det fellesskapets muligheter til å realisere potensial (Sørhaug, 1996, s. 105)? De to spørsmålene bør ses i sammenheng: Det kollegiale aspektet er viktig i den konsensusbaserte virksomheten for å finne frem til det beste for virksomheten (Sørhaug, 1996, s. 137). Det ligger i bunnen at det er en gjensidighet. På nettverkskartene i organisasjonene er derimot linjene markert hierarkisk, ikke horisontalt. Det forutsettes altså at man skal virke, i ledergruppe, på en annen måte enn organisasjonskartet sier. Og på en annen måte enn distinksjonene, gradene og titlene i politiet, predikerer.

Men hva om organisasjonens behov skiller seg fra ønskene til menneskene som befolker den, altså de ansatte (Pearson-Goff & Herrington, 2013, s. 6)? Et aspekt som flere har pekt på, er at ledelsen og organisasjon ikke alltid er enige om visjoner, eller har samme oppdragsforståelse (Kleinig, 2014, s. 196).

2.3.1 Det lille og det store fellesskapet

Oppdragsforståelse gjøres til gjenstand for diskusjoner og forhandlinger i organisasjoner, også politiet. Klausen omtaler de ulike områdene som «strategifelter, hvor der utkæmpes bestemte, udvalgte typer af kampe om forskellige issues med forskellige midler og på baggrund af forskellige spilleregler (...)» (Klausen, 2004, s. 45). Mange av disse hendelsene er ikke nødvendigvis knyttet til strategisk ledelse som sådan. De er koblet til den praktiske daglige ledelsen av enhetene i organisasjoner. Samtidig er det nødvendig å se hvor integrert prosesser og beslutninger rundt ledelse er, selv på et mikronivå som denne studien befinner seg på.

Et begrep som ble benyttet blant politilederne, er strategisk ledelse. Det er mange ulike definisjoner på hva strategisk ledelse er (Klausen, 2004, s. 29) Kortvarianten til en av

¹⁴ Lederne har alltid hjørnekontor (de jeg var inne på). Det største kontoret, med forværelse, tilhørte PM. Møterommet hadde også skipsgulv, fjernt fra det praktiske gråmelerte vinylbelegget som ellers er standardutrustningen i offentlige bygg.

nestorene innenfor organisasjon og ledelse, Mintzberg, er «plan, ploy, pattern, position, and perspective» (Mintzberg, 1987). En annen definisjon er

den proces, hvorigennem en gruppe af relevante aktører, med den formelle ledelse som ansvarlig, i forhold til den overordnede mission og vision og i lyset af den strategiske situasjon træffer beslutninger om og løbende prioriterer. Reviderer og justerer langsiktige mål og vælger mellem strategier på strategiske arenaer, samt implementerer strategier og justerer mission og vision (Klausen, 2004, s. 44).

Definisjonene kretser alle om langsiktige mål og hvordan de nås i lys av situasjonen. Fra en liten ledergruppe skal det så skapes involvering av medarbeidere på ulike nivå. Det er dermed ikke nødvendigvis et så klart skille mellom strategisk, taktisk og operativt nivå til integrering av disse nivåene, nettopp fordi den strategiske ledelse må forankres i helheten (Klausen, 2001). For å illustrere: små serier av små fellesskap utgjør det store fellesskapet. De små fellesskapene går parallelt med hverandre, og det er ikke uvanlig med konflikt i alle ledd. Dermed blir det viktig å skape et felles ledelsesspråk (eller felles mentale modeller) (Klausen, 2001, s. 241). Det betydningsfulle er hvordan ledere håndterer vekslingen mellom det lille fellesskapet, i seksjonsavdelinger og grupper, og det store fellesskapet, som kan være lensmannskontorer, politistasjoner eller hele politidistrikter. Om man får blick for undergruppene i en organisasjon, ser man hvorfor det er en slagmark: det er mye som står på spill med tanke på anerkjennelse, prestisje og sosial status (Klausen, 2004, s. 78). I noen grad synes dette også å være knyttet til ressurser i form av økonomi eller personale.

2.3.2 Forskning om politiledelse

Politiorganisasjonen er fremdeles dominert av menn, særlig når en ser på ledelsesnivået.¹⁵ Det er, ifølge Silvestri, mye som tyder på at man kan se det kjønnete i organisasjoner ved å undersøke hvordan man betrakter og organiserer tid, ikke minst hvor mye ledere jobber selv. Nettopp tidsbruken på jobb med 70–75 timers arbeidsuker og en konkurransepreget innstilling er et av funnene i undersøkelsen av toppledelsen i engelsk politi (Caless, 2011, s. 71).¹⁶ Det er dokumentert at politiarbeid innebærer veldig mye mer enn raske tak og jakt (Finstad, 2000; Granér, 2004; Gundhus, 2006; Holmberg, 1999). Denne delen av arbeidet er ikke spesielt påtakelig for ansatte i lederstillinger, med unntak av divisjonslederne.

¹⁵ I England er 86 % av lederne menn (Silvestri, 2012, s. 236). I Norge er det langt frem til målet om 20 % kvinnelige ledere. I 2011 ble det estimert at fire politidistrikter ville nå det målet (Politiets Fellesforbund, 2011).

¹⁶ I en upublisert undersøkelse om norske politiledere fra seksjonsledere til politimestre var 11 % av lederne kvinner. 13 % av lederne jobbet over 50 tier i uken. Svarprosenten her var på 62 % (Glomseth, 2010).

En empirisk undersøkelse av politiledere viser en veldig instrumentell orientering til ledelse, det som omtales som effektiv ledelse (Bryman & Stephens, 1996, s. 362). Den smarte macho-lederen er karakterisert av synlighet og høy grad av tilstedeværelse, er tøff og tar raske beslutninger (og er konkurransedrevet) (Silvestri, 2012, s. 246). Hunt hevder at ledelseskulturen er knyttet til kjønn på en negativ måte (1984, s. 287). Menns fortsatte dominans tilskrives en maskulinitetskult (Chan, 1997; Fielding, 1994; Holdaway, 1983; Reiner, 2000; Waddington, 1999).¹⁷ Samtidig kan det sies at «maskulinitetskulten» som beskrivelse av kulturen, er snever og ødeleggende for en diskusjon om politiet (Silvestri, 2012, s. 235).

Den sterke handlings- og resultatorienteringen i politiet anses for å være maskulint konnotert (Haake, 2011). Kan ansatte med høyere grad da trekke veksler på den samme «ekte mannfolk»-forestillingen, eller er det andre idealer for politiledere?

2.3.3 Lederrollen

Politiet må forstå og manøvrere i et komplekst sosialt og politisk miljø (Pearson-Goff & Herrington, 2013). Hva vet vi om politiledelse, og hva som karakteriserer ledere i politiet og aktivitetene deres? I en norsk undersøkelse om de måtene ulike ledernivåer differensierer på mellom tiden de bruker på ulike oppgaver og hvor viktig det er at oppgavene blir utført, ble det funnet en sterk orientering mot personalledelse (Dean & Gottschalk, 2013, s. 313).

I politiet har lederne gått gradene. Jo lenger opp i det byråkratiske hierarkiet en polititjenesteperson beveger seg, desto mindre tenderer han eller hun til å tenke og handle i samsvar med den tradisjonelle politikulturen og dens verdier (Reiner 2000). Et slikt syn forutsetter imidlertid en monolittisk kulturforståelse.¹⁸ Samtidig er det i en politistudie funnet en klar forventning om at sjefen skal være en av dem (Ekman, 1999, s. 190). Politiansatte ønsker ledere som inspirerer dem, og som de opplever å ha en personlig kontakt med (Murphy, 2007). En av konklusjonene i denne studien var at ledere som i praksis demonstrerte verdier som ga gjenklang hos de ansatte, ble spesielt verdsatt, noe jeg vil undersøke hvorvidt kommer til uttrykk i Midt-Mark.

¹⁷ For ett innblikk i svenske forhold vedrørende om blant annet rekruttering av kvinnelige ledere, se Haake (2011).

¹⁸ Ti år senere bemerket Reiner at byråkratene er byttet ut med forretningsmenn. Karakteristikken av politiledere er endret til «cynical yuppies who know the performance measures for everything and the meaning of nothing» (Reiner, 1998, s. 66).

Det er forskjeller mellom de lavere og de høyere ledernivåene, men de gis liten oppmerksomhet i ledelseslitteraturen (Densten, 2003, s. 401). Om noen med lavere grad får bestemme i politiet, er det fordi den kompetansen er delegert. Mellomlederen former i stor grad praksis nettopp på grunn av sin mellomposisjon: «This places first-line supervisors in a position where they interpret, explain, and enforce the policies and decisions enacted by top leaders» (Schafer & Martinelli, 2008, s. 307). Denne situasjonen kan medføre en viss spenning i rolleutførelsen for politilederne, som da finner at de er «caught between their responsibility to superior officers and their responsibility for subordinate officers» (Engel, 2001, s. 342). Det er altså grunn til å undersøke hvorfor spenningene oppstår, og hvilke begrunnelser som ligger bak vurderingene av de ulike handlingsalternativene.

En gjennomgang av litteraturen om politiledelse fra perioden 1992–2012 viser at det er fem aktiviteter som går igjen. De er:

- 1) å skape fellesvisjon,
- 2) å skape engasjement for organisasjonen, herunder å skape aktiv deltakelse i organisasjonen,
- 3) å sørge for sine ansatte, det vil si å gi dem karrieremuligheter, veiledning og sørge for velvære,
- 4) å sørge for organisasjonsendring, altså ikke bare ta det daglige, men også besørge endring, og 5) å sørge for problemløsning (Pearson-Goff & Herrington, 2013, s. 5).

Foruten de fem punktene indikeres viktigheten av å generere tillit fra de ansatte (Pearson-Goff & Herrington, 2013, s. 4). Altså – viktigheten av å etablere eller generere tillit innad i organisasjonen (Bryman & Stephens, 1996; Murphy & Drodge, 2004) og at legitimiteten i de ansattes øyne innebærer at tilliten går begge veier (Wheatcroft, Alison, & McGrory, 2012). Betydningen av åpent klima er også understreket av Finstad i hennes omtale av tjenesteansiennitet, intern kritikk og kravet om å gå tjenestevei (2000, s. 302–306).¹⁹

I samme gjennomgang av litteratur om ledere i politiet er det presentert antakelser om hvilke karakteristikk den gode politilederen innehar (Pearson-Goff & Herrington, 2013, s. 2): etisk bevisst, en god rollemodell, en god kommunikator, evner til kritisk og kreativ tenkning, beslutningsdyktig og troverdig.

¹⁹ Kritikk kan blokkeres av ledere, og, ifølge Finstad, «den eneste (...) i politietaten som kan forsere nærmest enhver brannvegg, er fagforeningsapparatet» (Finstad, 2000, s. 306).

Effektive politiledere forstås gjerne som rollemodeller, som primus inter pares og kan lede gjennom eksempelets makt (Murphy & Drodge, 2004). Kommunikasjon er en annen nøkkeltrekarakteristikk slik det fremgår av empiriske undersøkelser av hva som kjennetegner gode politiledere. Det gjelder både kommunikasjon nedover i rekkene og innad i organisasjonen (Murphy & Drodge, 2004; Silvestri, 2007; Steinheider & Wuestewald, 2008). Videre skal politilederne kunne være kompetente beslutningstakere, det vil si ta beslutninger som fører til at organisasjonen når sine mål (Densten, 2003; Schafer, 2008). På retorisk nivå omtales dette som en inkluderende lederstil, men i praksis ses en «prestasjonskultur», noe som er knyttet til bruken av måleindikatorer og vektlegging av resultater fremfor prosess (Silvestri, 2012, s. 245).

En kan stille spørsmålet om det er vesentlige forskjeller som påpekes i denne forskningslitteraturen med hensyn til karakteristikkene og atferd. Både på operativt og strategisk nivå vil det være behov for støtte av ansatte som følger en (Pearson-Goff & Herrington, 2013, s. 6). I sin analyse fant de at de lavere gradene var mer opptatt av å skaffe ressurser for oppgaveløsningen enn å skape felles visjoner. Samtidig skjer det, ifølge de to samme forfatterne, en presisering av arbeidet, hvordan det skal skje, og hvilke forventninger som skal møtes. Det er i sin kjerne en del av det å skape og jobbe mot felles visjoner – og det er usikkert hvor fruktbart det er å snakke om de felles visjonene, eller felles mentale modellene, om det ikke er mulig å synliggjøre de operative gevinstene av arbeidet. Det å sørge for de ansatte er den ledelsesaktiviteten som er viktigst, men først og fremst for førstelinjens ledere. Rolleforståelsen synes i så måte frakoblet profesjonens mandat om primær oppgaven forstås som å ta vare på sine egne.

2.4 Lojalitet

Profesjoner er privilegerte yrker, med brede mandater som skal sikre offentlig goder. Til privilegiene som profesjonene innehar, er det også knyttet sosiale forventninger, både hensyn til kvaliteten på tjenestene, motivasjon og teknisk og etisk standard. (Kleinig, 2014, s. 217). Profesjonsetikken er koblet til den allmenne moral, men finner sine definisjoner og avgrensinger gjennom den spesifikke rollen og tjenesten (Kleinig, 1996). Helt sentralt i Kleinigs forståelse av profesjonslojaliteten er at profesjonen har ambisjoner, normer og verdier som binder medlemmene sammen som en profesjon (Kleinig, 2014, s. 215). Et spørsmål er da om det er det store eller det lille fellesskapet som gis forrang, om det er de horisontale eller vertikale lojalitetene som blir rådgivende.

Lojaliteten tilhører ikke organisasjonen som sådan, men den minste gruppen man tilhører, altså skiftet, avdelingen, gruppen eller laget (Punch, 1983, s. 228). Horisontale og vertikale lojaliteter kan forstås som uttrykk for de ulike relasjoner som politifolk har til hverandre og til sitt arbeid (Stroud, 1987). Den primære lojalitet er den horisontale lojaliteten som er rettet mot kolleger på samme nivå, særlig til ens nærmeste samarbeidspartner, men også overfor andre kolleger på samme nivå. Denne lojaliteten er svært synlig i krisesituasjoner og sikrer den nødvendige motivasjonen som kreves for å hjelpe en kollega i nød. Vertikal lojalitet er knyttet til hierarki, organisering og administrasjon av politiet (Stroud, 1987, s. 111). Stroud foreslår at horisontal lojalitet blir mest synlig når en politiavdeling eller politistasjon kritiseres eksternt. Som Rorty har påpekt, er det grunn til å tro at når lojalitet til større og mindre fellesskap kolliderer, vil den mindre vinne (Rorty, 1997, s. 137). Om dette stemmer, er den horisontale lojaliteten sterkere enn den vertikale lojaliteten. Imidlertid kan det hende at praksis og motivasjon endres avhengig av rolleansvar, og hvordan de organisatoriske reglene er kommunisert og håndheves. Organisasjoner oppmuntrer medlemmenes lojalitet for å styrke forpliktelsene til organisasjonen²⁰, men internt er politiorganisasjoner preget av rivalisering, konkurranse, manglende samarbeid, skjuling av informasjon og mistillit (se også Rubinstein, 1973).

2.4.1 Lojalitet som en problematisk dyd

I boken *Loyalty and loyalties* tegner Kleinig et bilde av nærhet og slektskap mellom ulike moralske verdier (Kleinig, 2014, s. 37–38). I boken omtales solidaritet og integritet på en måte som skiller seg fra politisosiologiens standardoppfatninger. I den politisosiologiske litteraturen omtales lojalitet i forbindelse med de klassiske korrupsjonstilfeller, villigheten til å dekke over og lyve for sine kolleger og den gjensidige hjelpen ved (fysisk) fare under tjenesteutførelse (Savitz, 1971, s. 219). En referanse til lojalitet som ofte benyttes i politiforskning, indikerer at lojaliteten får «individual officers to conform, despite any feelings they might have that something ethically or morally dubious has occurred» (Westmarland, 2000b, s. 81). Slik plasseres lojalitet i en kontekst preget av sviktende dømmekraft og manglende integritet.²¹

²⁰ Litteratur om politiets profesjonskultur refererer til familielignende bånd blant kolleger (Foster 2003).

Styrking av båndene er synlig gjennom handlinger som utveksling av bannere og andre politirelaterte objekter på tvers av landegrensene, et symbol på medlemskap i «politifamilien» (Glomseth, 2002, s. 62–63).

²¹ I politisosiologien forstås oftest solidaritet og lojalitet på gruppeplan som noe som har sin motsats i integritet (Banton, 1964; Klockars, Kutnjak Ivkovich, & Habersfeld, 2003; Kääriäinen, Lintonen, Laitinen, & Pollock, 2008; Reiner, 2000).

Av politiforskere er politiintegritet beskrevet som «the normative inclination among police to resist temptations to abuse the rights and privileges of their occupation» (Klockars, Kutnjak Ivkovich, & Habersfeld, 2006, s. 2). Integritet fortolkes her snevert i betydningen ærlighet, og her kobles lojalitet med «taushetskoden», noe som ofte vil innebære uærlighet.²² Integritet kan forstås i videre forstand, men i den politisosiologiske litteraturen har lojalitet først og fremst blitt forstått som blindende eller absolutt lojalitet (Kleinig, 2014, s. 38 n 11). Det er beskrevet to komponenter i politiloyalitet: 1) faren i arbeidet samt isolasjon fra publikum øker behovet for gjensidig hjelp, og 2) hemmelighold (Savitz, 1971, s. 215). De ulike dimensjonene av politiloyalitet er en direkte konsekvens av relasjonen mellom politi(folk) og publikum (Savitz, 1971, s. 214). Skolnick (1994) anfører at isolasjonen stammer fra opplevelsen av å være omgitt av fare. Isolasjonen fører til økt gruppesolidaritet, ifølge Savitz (1971, s. 214).

I normativ teori er det ikke enighet om lojalitetens vesen (Fletcher, 1993; Keller, 2007; Kleinig, 1997, 2014; Oldenquist, 1982; Souryal). Det er argumentert for at lojalitet ikke er en moralsk dyd eller verdi i seg selv. Lojalitet forstås da som «the instinct to sociability that keeps us from the radical form of the Hobbesian natural condition, the war of each against all» (Ewin, 1990, s. 4). Ikke alle lojalitetsobjekter er verdt å kjempe for. Det klassiske eksempelet er den lojale nazisten (Ewin, 1992, 1993), hvor lojalitet i seg selv ikke er et gode: «(a) loyal Nazi is a possibility but not a good thing» (Ewin, 1992, s. 411). Videre anfører Ewin at lojalitet innebærer å se bort fra egenvurdering av lojalitetsobjektet, og også se bort fra egen dømmekraft (Ewin, 1992, s. 403).²³ Både muligheten for å feilplassere lojalitet og den manglende evnen til å revurdere lojalitetsobjektet innebærer en fare for svekket dømmekraft. En slik tolkning forutsetter at lojaliteten er blindende, at den ødelegger evnen til å vurdere kostnadene og motivasjonen for handlinger. Dermed forstås lojalitet som underkastelse. En slik forståelse av lojalitet ignorerer den nære forbindelsene til pålitelighet (Kleinig, 2014, s. 42–43).

Jeg legger til grunn Kleinigs definisjon av lojalitet som er

a practical disposition to persist in an intrinsically valued (though not necessarily valuable) associational attachment, where that involves a potentially costly commitment to secure or at least not to jeopardize the interests or well-being of the object of loyalty (Kleinig, 1997 3. avsnitt).

²² «The code of silence» og «blue wall of silence» brukes synonymt og beskrives som «the rule that police officers will not testify against each other» (Kleinig, 2001, s. 1)

²³ Dette argumentet er nær knyttet til Kellers anmerkning om lojalitet som en trussel mot epistemisk integritet (Keller, 2007).

Kleinigs definisjon av lojalitet tillater undersøkelse av ulike situasjonelle og kontekstuelle lojalitetspraksiser, da definisjonen refererer til en (implisitt) plikt til å handle på en bestemt måte. Det antydes at lojalitet kan omfatte selvoppofrelse eller å ha lojalitetsobjektets beste interesse i tanke. Dette baseres på aktørens verdsettelse av forholdet til lojalitetsobjektet. Hvordan organisatorisk og profesjonell lojalitet blir forstått, og deres innvirkning på oppgaveløsningen for ledere i det norske politiet, vil jeg undersøke empirisk.

Det er gjort forsøk på å lage en sosiologiens lojalitet, hovedsakelig basert på en følelsessosiologi (Connor, 2007). Likevel, lojaliteter er mer enn følelsesmessige bindinger. Lojalitet i seg selv anses for å være obligatorisk i politiet (Wren, 1985). Lojal atferd vil i så måte være en del av politibetjentens integritet heller enn å stå i motsetning til denne. Så lenge integritet forstås som å være tro mot egne prinsipper, er plikten til å være lojal overfor kolleger en del av de sosiale forventningene innad i profesjonsgruppen.²⁴ Integriteten vil da bare utfordres om det er en konflikt mellom lojalitetsplikt og andre plikter, eller et krysspress som følge av uoverensstemmelse mellom roller.²⁵

Solidaritetsoppfordringer trekker i stor grad veksler på lojalitet. Praktisk sett er de ofte forbundet, men konseptuelt trenger det ikke være tilfellet (Kleinig, 2014, s. 37). Det er ikke gitt at motivasjonsgrunnene er de samme. For å kunne skille begrunnelsene må de holdes analytisk adskilt: Solidaritet er ikke konstituert av en felles orientering eller omtanke for gruppen som sådan, heller av det felles målet. Dermed kan solidaritet forstås mer *instrumentelt* enn lojalitet ved at aktører kan demonstrere solidaritet uten å ha lojalitet til en gruppe som sådan, ifølge Kleinig (2014, s. 37). Den relasjonelle tilknytningen som lojalitet fordrer, er ikke et krav om å utvise solidaritet: «What those bound by solidarity care about is what the group is seeking to achieve, and they recognize the importance of the group achieving it» (Kleinig, 2014, s. 38). Forpliktelsene til den lojale knytter seg derimot til lojalitetsobjektets *interesser*, eller i det minste til ikke å skade dem, ikke *måloppnåelse* som sådan. Lojalitet og solidaritet kan derfor være praktisk forbundet, men motivert av ulike hensyn.

²⁴ Jf. (Kleinig, 2014, s. 38).

²⁵ Begrepet krysspress kommer fra rollepsykologien og viser til vanskeligheter med å oppfylle rolleforventninger, enten som følge av ulike roller, eller som følge av motstridende forventninger (Stieng, 1989, s. 11).

Hvorfor er lojalitet en så problematisk dyd? Ifølge Kleinig fordi den holder seg med dårlig selskap. Lojalitet fungerer som et lim som binder relasjonelt til et objekt. Siden disse objektene varierer i sin karakter, kan også relasjonen lide under iboende mangler i lojalitetsobjektet (Kleinig, 2014, s. 283). Lojalitetens status som en problematisk dyd forsterkes ved at lojalitet innebærer tillit til lojalitetsobjektet og ser lojalitetsobjektet mer fra innsiden enn fra utsiden (Kleinig, 2014, s. 283). Selv om den lojale har innsideblikket, innebærer det ikke at vedkommende ikke kan endre sine oppfatninger, og dette er grunnen til at lojalitet ikke bør sidestilles med «ren» lydighet.

2.4.2 Profesjonell standard og lojalitet

Organisasjoner oppmuntrer medlemmenes lojalitet for å styrke forpliktelsene til organisasjonen, så også i politiet. Det er likevel grunn til å se nærmere på hva som eventuelt skiller lojalitet og profesjonell standard, og når det kan oppstå dilemma. I spørsmålet om ulike rasjonaliteter i organisasjonen foreslår Manning at beslutninger tas og begrunnes for på grunnlag av lojalitet, plikt og ære (personlige forpliktelser) ellers ut fra prosedyre, regler og instruksverk eller juridiske standarder (Manning, 2008, s. 10). Tjenestepersoner i politiet er allerede underlagt et omfattende regel- og instruksverk, selv om de står fritt til å utøve en stor mengde skjønn uten mye direkte tilsyn (Davis 2008, s. 259). Dette øker bekymringen vedrørende overholdelse av regelverket, en bekymring som er sterkt knyttet til profesjonsetikk (Grimen, 2008a).

Profesjonell standard avledes av forpliktelsene til profesjonsfellesskapet. Profesjonell standard må forstås som en målestokk for handlinger utført som ledd i tjenesteutførelse. Miller har antydnet at det eksisterer et skille mellom etiske og profesjonelle standarder (Miller, 2010, s. 197). Det henger sammen med et syn på integritet som rollespesifikk (Miller, 2010, s. 190): «Professional loyalty is expressed in the intensity of care and attention to the client or patient» (Fletcher, 1993, s. 23). Fletcher hevder at profesjonell lojalitet kun har sin rot i kontrakter og frivillige forpliktelser, og ikke fra et historisk jeg (Fletcher, 1993, s. 22). Med «historisk jeg» sikter Fletcher til «being historically rooted in a set of defining familial, institutional, and national relationships» (Fletcher, 1993, s. 21). Organisasjonslojalitet og profesjonslojalitet skilles ikke, fordi Fletcher anser profesjonsforpliktelsene som frivillige, at de ikke hører med til det som det historiske jeget. Dette er selvfølgelig ikke den eneste måten å forstå profesjonslojalitet på.

Det synes for formålet med min studie å være fornuftig å opprettholde dette skillet mellom organisasjonslojalitet og profesjonslojalitet nettopp fordi aktørene som undersøkes her, befinner seg i en organisasjon, og, som Kleinig kommenterer:

(T)here is often significant tension between loyalties that arise out of one's professional community and those that many arise out of one's organizational involvement, and it seems better we keep them conceptually distinct, even if they are often practically connected» (Kleinig, 2014, s. 212–213).

Det kan like godt argumenteres for lojalitet mellom medlemmene av en profesjon på samme måte som at skillet mellom lojalitet og solidaritet er forbundet med mål (det som binder sammen). Skillet er vesentlig og bør opprettholdes som et analytisk skille, til tross for at det i praksis er overlapp mellom de to kategoriene, fordi det åpner opp for å kunne differensiere mellom profesjonslojalitet og organisasjonslojalitet i en empirisk undersøkelse. Slik kan også Mannings påstand om ulike rasjonaliteter i organisasjonen undersøkes nærmere, da det argumenteres for at beslutninger tas og begrunnes på grunnlag av lojalitet, plikt og ære (personlige forpliktelser) eller med basis i prosedyre, regler og instruksverk eller juridiske standarder (Manning, 2008, s. 10).

En måte å forstå skillet mellom profesjon og organisasjon på er å finne i Nylehns idealtypiske modell, som differensierer mellom profesjonelle yrkesutøvere og byråkrater:

Figur 1 Basert på Nylehn (2002, s. 64)

	Byråkraten	Den profesjonelle yrkesutøver
Lojalitet	Organisasjon	Profesjon
Autoritet	Overordnet	Fagkompetanse
Karriere	Ved å rykke opp i hierarkiet	Ved å kvalifisere seg faglig
Normer	Regler i organisasjonen	Faglig begrunnet

Som det fremgår av Nylehn, er det forskjeller i hvor de overordnede forpliktelsene ligger. Det får konsekvenser for lojalitetsforståelser, hva som er meritterende, osv. To former for samarbeid mellom ansatte i arbeidsorganisasjoner legges til grunn (Nylehn, 2002, s. 52 ff.).²⁶

²⁶ Nylehn skiller mellom profesjonell og spesialist, men det er ikke avgjørende for relevansen av argumentet her.

Nylehn hevder at den profesjonelle er inngjerdet og bundet: «Lojal mot sine fagfeller og sitt kollektiv og begrenset av sin spesialitet, fordi den også representerer revir eller domene» (Nylehn, 2002, s. 54). «Organisasjon» innebærer at noe holdes fast. Det kan være mange regler, eller få, tydelige saksområder, tydelige mål, osv. Organiseringen finner sted for å koordinere innsatsen og redusere kostnader. Den «fremtvinger et samspill», en slags samarbeidstvung. Og det er her det relevante momentet kommer: aktørene må fylle ut strukturene, «gi dem liv og omsette dem i handling» – her er vi jo inne på noe som minner om lojalitet – «et dødt ord om det ikke omsettes i praksis», som en av lederne i Midt-Mark Politidistrikt omtaler fenomenet. En forutsetning for kunnskapsdeling og styrking av det som ble omtalt som felles mentale modeller, blir i denne sammenhengen en nødvendigbetingelse for å sikre et kunnskapsgrunnlag om *hvorfor* og *hvordan* man skulle jobbe med et utvalgt kriminalitetsområde, ikke *om* det skulle jobbes med dette bestemte kriminalitetsområdet. Det er her, i spenningen mellom profesjon og organisasjon, slik en kan lese av Nylehns figur, at mellomlederens forståelse, kommunikasjon, håndtering og operasjonalisering av lojalitet og profesjonelle standarder kan plasseres.

Professional loyalty is to be located first and foremost in the collectively defined norms and standards – the primary objects of professional loyalties – are neither construct of an individual consciousness nor Platonic universals, but shared values aspirations, and expectations of communities of dedicated service providers (Kleinig, 2014, s. 215–216).

Det er gjennom det profesjonelle forpliktende fellesskapet (som får sin næring i mandatet) at lojaliteten til klienten (publikumet i en politisammenheng) har sin kilde (Kleinig, 2014, s. 219). Om det eksisterer en konsensus om standarder som forplikter det profesjonelle fellesskapet, kan det undersøkes empirisk, noe jeg gjør i denne avhandlingen.

Først en innvending, spørsmålet om det eksisterer én bred forståelse av hva disse profesjonelle standardene er. Filosofen McChrystal argumenterer for at spesialiseringer innen eksempelvis jus innebærer at det er ulike syn blant jurister om hva de profesjonelle standardene innebærer (McChrystal, 1998). Er de ulike synene på profesjonen nok til å hevde at det ikke eksisterer et forpliktende fellesskap? Kleinig hevder det både er et fellesskap og en konsensus: «There is enough cohesion in the legal professional community for considerable agreement about what the profession stands for, even though there are radical differences about what zealous or vigorous advocacy may permit» (Kleinig, 2014, s. 222). Det tilsvarende argumentet er å hente fra den empiriske forskningslitteraturen om politiet når det gjelder politikultur (Chan, 1997; Reuss-Ianni, 1993; Waddington, 1999). Er politikulturen monolittisk

homogen, eller er den pluralistisk heterogen? Påstanden til Kleinig kan imidlertid undersøkes empirisk gjennom å se forestillinger om det forpliktende fellesskapet.

Kleinig omtaler det profesjonelle fellesskapet som om medlemmene må være lojale både overfor fellesskapet de er en del av, og publikum, som profesjonsmedlemmene tjener (Kleinig, 2014, s. 222). Profesjonell lojalitet forstås her som at «loyalties to a community that seeks to embody in its practices certain normative and social aspirations, may constitute a legitimate and important part of our self-identity» (Kleinig, 2014, s. 225). Profesjonelle roller blir konstituerende elementer i en persons identitet og kan således likevel forstås som en del av det «historiske jeget» Fletcher omtaler. Kleinig hevder videre at det er rimelig å forvente at de profesjonelle lojalitetene oftest trumfer organisasjonslojalitetene.

I sin behandling av ulike lojalitetshensyn antyder Kleinig at det ofte vil være grunn til å ikke sammenblande organisasjonslojalitet med lojalitet til den bestående ledelsen. Med det kan en forstå at en lojal rolleoppfyllelse som Nestkommanderende (NK) også vil innebære å utvikle en god gruppe lojalitet (som i politiet eller militæret, hvor arbeidet som utføres, kan medføre fare). Profesjonelle lojaliteter – og verdiene som ligger i det profesjonelle ethos – kan likevel være i konflikt med organisasjonens faktiske virke, eller i strid med klientenes interesser (Kleinig, 2014, s. 196–200).

Om Kleinigs argument om at det er gode grunner til å skille mellom organisasjonslojalitet og profesjonslojalitet tas til følge, representerer profesjonell standard «the aspirations, standards and values that bind the members together *as a profession*» (Kleinig, 2014, s. 215). Det kan være nær knyttet til det politisosiologene generelt har omtalt som «politikultur», som de normer og regler som påvirker profesjonsutøvernes verdier og holdninger, men her viser begrepet til handlinger som følger av den profesjonelle rollen som er knyttet til mandat og mål (se også Bittner, 1983).

Kleinigs utgangspunkt er en relasjonell forbindelse, og denne gir ingen oppskriftsmessig forståelse av et åpenbart lojalitetshierarki hvor én type lojalitet(sforpliktelse) *alltid* trumfer en annen. Det gir likevel verdifull innsikt i de ulike avveiningene som gjøres om det skulle oppstå konflikter, da den profesjonelle standarden er en etterlevelse av profesjonsforpliktelsene i praksis.

2.4.3 Lojalitet i institusjoner

Få, om noen organisasjoner kan greie seg uten lojalitet (Hirschman, 1970). I boka *Exit, Voice, Loyalty* argumenterer Hirschman for institusjonell og organisasjonell lojalitets helbredende virkning (Hirschman, 1970). Ifølge Hirschman har økonomisk teori i for stor grad vektlagt alternativet utgang, altså «exit», både for konsumenter og aktørene i organisasjoner. De to andre alternativene Hirschman skisserer, lojalitet og å gi stemme («voice»), bidrar til at det indre livet i institusjoner kan påvirkes og endres (om de skal vedvare). For å illustrere kan følgende scenario skisseres: I en periode med økonomiske kutt og mangel på personell kan en politileder etter beste evne følge opp og sette beslutninger ut i livet (lojalitet). Alternativt kan den samme politilederen forsøke å delta i beslutningsprosessen for å bedre omstendighetene (stemme), eller velge å forlate sin stilling (exit). Hirschman analyserte handlingene til ansatte ved å se på samspillet mellom alternativene 'exit', 'voice' og 'lojalitet'. Muligheten for å forlate organisasjonen er en måte for en aktør å håndtere frustrasjon på. En annen mulighet er å ytre misnøye og slik kanskje initiere endring.

De to konseptene voice og exit er kontrasterende, men ikke gjensidig utelukkende (Hirschman, 1970, s. 15). Argumentet hans bør ikke forstås som et argument for blind eller absolutt lojalitet, men at lojalitet anses å være av verdi for institusjonen. Hirschman argumenterer også for at det å gi stemme antakelig vil være det mest effektive presset for en snuoperasjon. Som han påpeker i sin studie, er organisasjonsmedlemmenes lojalitet i en slik sammenheng en ressurs. Noen organisasjoner, som monopoler og statseide bedrifter, kan holde ut likevel. Politiet er nok å anse som en av disse organisasjonene.

Hirschman er opptatt av organisasjoners gradvise forvitring, spesielt når det skyldes manglende evne til å forstå de interne aktørenes bekymringer. Dels kan grunnene være eksterne, som endrede forventninger til den sosiale institusjonen. Dels kan grunnene til den gradvise forvitringen være interne:

If an organization becomes more bureaucratic, there will likely be fewer opportunities for workers' personal satisfaction (along with greater frustrations for those who are its clients). Despite intentions, bureaucratization will also generate various inefficiencies. In addition, internal conflicts will often harden over time, and enthusiasm that was present at the organizations creation will dissipate, especially as new members come in who no longer share the founding vision or dedication of its creators. Finally, if the organization begins to decline, internal tensions that were contained during the good times may now come to the surface (Kleinig, 2014, s. 202).

En kritikk mot Hirschmans teori er at den er for instrumentell (Kleinig, 2014, s. 79). Lojalitetsforpliktelsens styrke vil avhenge av hva som står på spill, det vil si viktigheten av organisasjonens tjenester (Kleinig, 2014, s. 204). Antakelig tar teorien også i for liten grad til seg spørsmål om er knyttet til identitet og verdier. Villigheten til å benytte seg av stemme- og lojalitetsalternativene vil være større om utgangskostnadene er store, verdien av institusjonen verdsettes og den har verdier som den enkelte aktør kan identifisere seg med (Kleinig, 2014, s. 144). Hvordan bør mellomlederaktiviteten forstås? Bevarer og opprettholder de en organisasjon som stadig utsettes for kriser ved bruk av «stemme» og «lojalitet», eller benyttes også alternativet «exit»?

Med bakgrunn i en historisk utvikling og endring fra monarki til demokrati beskriver Kleinig røttene til forestillingen om «den lojale opposisjonen» (Kleinig, 2014, s. 212–122). «Den lojale opposisjonen» kan gi grunn til å revurdere argumentet om at lojalitet fordrer underkastelse og servilitet. En lojal aktør stiller spørsmål til lojalitetsobjektet, men begrenser dem til det som er sett på som forenlig med objektets interesser. Den tilliten som har en tendens til å følge lojalitet, behøver ikke omfatte en naiv godtroenhet. Det forventes av den lojale opposisjonen at de grunnleggende reglene respekteres. Implisitt ligger det til grunn at den lojale opposisjonen stiller lederne (eller makthaverne) til ansvar for deres handlinger. Slik hviler Kleinigs lojalitetsforståelse implisitt på premisset om en lojalitet proporsjonalt med en forventning om rimelig atferd (Kleinig, 2014, s. 111). En form for prosesslojalitet innebærer respekt for system, mens en beslutningslojalitet ikke nødvendigvis gir rom for en lojal opposisjon.

Formålet med å fremheve den lojale opposisjonen er å vise at lojalitetsobjektet, de (profesjonelle) aktørene, må vise seg verdige den tilliten.

2.5 Oppsummering

Den ortodokse beretningen om politikultur i politisosiologien har vært en mistrohetens beretning, nær knyttet til potensial for diskriminerende praksiser i skjønnsutøvelsen. Det uklare mandatet til politiet bidrar til at den komplekse organisasjonen har veldokumenterte styringsproblemer, til tross for at det er kjent at lydighet og ordregiving står sterkt i politiorganisasjonen. Rommet for skjønnsutøvelse er relevant fordi det er en del av det hierarkiske landskapet mellomlederne må manøvrere i: Mellomledere tar beslutninger, men de er også underordnede. I dette landskapet hører også den ortodokse beretningen om politikultur med, den som får skylden for mye som er galt i politiet. Hvordan forståelsen av kulturen

lederne i politiet selv er en del av, påvirker deres virke, har i liten grad vært tema for politistudier, all den tid hovedvekten av forskning har vært knyttet til studier av styring og kontroll, fremfor ledelse.

Etablerte politiforskere har fremhevet ulike lederstilens betydning for reforms- eller effektivitetspotensial. Særlig er dette rettet mot en profesjonalisering av politilederrollen. De tre nøkkelbegrepene profesjon, profesjonalisering og profesjonalisme er innganger til å se tjenesteutøvelsen med et blikk som vektlegger de sosiale forventningene og hvordan disse omsettes i praksis internt i politiorganisasjonen. Tidligere forskning har neglisjert samspillet mellom de ulike aktørene i profesjonalisering av politilederrollen.

Profesjonaliseringsprosesser kan også fungere disiplinerende ved at det innebære styring ovenfra og bør derfor forstås som et ledd i kontrollen med politiet. Med slike endringer utfordres verdisystemet. Spørsmålet er, og har vært, hvem som skal få bestemme over politiet, og om de profesjonelle er lojale overfor profesjon eller organisasjon.

Det aktørsentrerte forskningsspørsmålet, *Hvordan oppfatter og håndterer mellomledere i politiet de ofte motstridende forventningene om lojalitet, og hvordan forholder disse motstridende forventningene seg til mellomledernes forståelse av profesjonell standard?* viser både til ledernes mellomposisjon og til antakelsen om ulike forventninger til handling og profesjonell standard. Dette fordrer en lojalitetsdefinisjon som åpner for forskjellige situasjonelle og kontekstuelle lojalitetspraksiser, herunder sontringen mellom prosesslojalitet og beslutningslojalitet, all den tid det ikke er gitt at profesjonsutøverne vil mene at det er behov for akkurat det samme som den overordnede ledelsen. De ulike verdiene og hensynene som tillegges vekt av profesjonsutøverne, kan være i konflikt, men dømmekraften tilsidesettes ikke som sådan. Dermed kan man både være pålitelig og underkaste seg beslutninger om man handler som en del av den lojale opposisjonen. Det er her beslutningslojalitet (å rette seg etter avgjørelse) og prosesslojalitet (å delta i beslutningsprosessen) kan være rettesnorer for å sondere mellom forventningene lederne møter til hvordan de skal forholde seg til prioriteringer og vedtak de ikke nødvendigvis har fullt eierskap til.

I det ovenstående er det primært relasjoner som følger av en organisasjonsfunksjon eller en profesjonell rolle, som er behandlet, da dette er de spørsmålene som er mest direkte knyttet til politiledere qua ledere. Et løpende tema i denne avhandlingen er, for å parafrasere Kleinig, en undersøkelse av hvilke vurderinger og hensyn politiledere mener seg forpliktet til å følge (Kleinig, 2014, s. 2).

3 Feltarbeid i politiet

I dette kapittelet gjør jeg rede for hvordan lojalitet og profesjonell standard undersøkes i politiet, altså hvordan data om politilederes arbeidspraksis kan si noe meningsfullt om lojalitet og profesjonell standard. Den kvalitative empiriske tilnærmingen er sikret med en åpen og eksplorativ orientering, samtidig som de empiriske funnene kobles til en spesifikk kontekst.²⁷ Dermed følger jeg en etnografisk tradisjon, en tradisjon som er kjennetegnet av at det benyttes et mangfold av metoder i datainnsamling (Hammersley, 2006, s. 4).

Aller først vil jeg gjøres rede for valg av metode. Deretter vil jeg presentere hvordan datainnsamlingen har foregått med hensyn til gjennomføringen av den empiriske undersøkelsen, altså valg av politidistrikt, driftsenheter og nivå i organisasjonen. For det tredje gis det innsyn i hvordan intervjuer, observasjoner og dokumentanalyse er gjennomført. Det er problematiske sider ved å gjøre feltarbeid blant profesjonsutøvere generelt (Hviid Jacobsen & Kristiansen, 2001), og i en institusjon som politiet spesielt (Norris, 1993; Westmarland, 2000a). De etiske veivalgene jeg har tatt, vil derfor utdypes. Sist vil analyseprosessen behandles, særlig arbeidet med å bringe de ulike stemmene sammen i analysen av det empiriske materialet.

3.1 Feltarbeidets tørre tall

Spørsmålene om hvordan mellomledere i politiet håndterer og kommuniserer forventninger om lojalitet og profesjonell standard, krever en eksplorativ design. De kvalitative metodenes fleksibilitet åpnet for dette. Avhandlingens datamateriale er først og fremst kommet til ved bruk av feltobservasjoner og intervjuer. Feltarbeid benyttes bredt om deltakende observasjon, formelle og uformelle intervjuer (Atkinson & Hammersley, 1994; Fangen, 2010). Feltarbeid regnes som de notater og samtaler og opptak som gjøres for å studere mennesker (Fangen, 2010; Finstad, 2000; Gundhus, 2006). I tråd med Finstad forstår jeg feltarbeid som bruk av ulike (kvalitative) metoder som observasjon, intervjuer, tekstanalyser o.l. (2000). Formålet med denne fremgangsmåten har vært å få frem hva politilederne faktisk gjør, hvordan de håndterer ulike problemstillinger som dukker opp, og hvordan de forstår sin rolle.

²⁷ Denne tilnærmingen er det lange tradisjoner for å benytte i studier av politiet (Aas, 2009; Bittner, 1973; Björk, 2009; Cain, 1973; Carlström, 1999; Finstad, 2000; Granér, 2004; Gundhus, 2009; Hald, 2011; Herbert, 2006; Holdaway, 1983; Holgersson, 2005; Holmberg, 1999; Loftus, 2009a; Manning, 1977; Manning & Van Maanen, 1978; Muir, 1979; Punch, 1985; Reiner, 1991; Reuss-Ianni, 1993; Van Maanen, 1988; Young, 1990). Samtlige av disse studiene er kvalitative i sin metodiske tilnærming, og de benyttet observasjoner i ulik grad.

Observasjonsperioden i Midt-Mark strakte seg over seks måneder fra juni 2010 til desember 2010, og observasjoner ble gjennomført ved fire ulike driftsenheter vist i tabell 3.1.

Tabell 3.1 ansatte per driftsenhet

Driftsenhet	Eidsodden	Oppedal	Nesdal	Operasjonsentralen
Antall ansatte	< 150	< 50	< 20	< 20

Observasjonsperiodene ved de ulike stedene hadde ulik varighet, fra noen få dager til flere måneder. Intervjuer ble utført mot slutten av den samlede observasjonsperioden. Totalt 18 ledere i politiet ble intervjuet, alle alene og ansikt til ansikt. Fire driftsenheter ble observert: tre geografiske driftsenheter og en avdeling ved en administrativ driftsenhet, Operasjonsentralen. De var ulike med hensyn til geografi og innbyggertall, men også med hensyn til antall ansatte, spesialiseringsgrad og aldersgjennomsnitt på de ansatte. Den minste driftsenheten, lensmannskontoret Nesdal, hadde de eldste ansatte. Den nest største driftsenheten hadde i likhet med Nesdal kombitjeneste,²⁸ men noen flere spesialiserte tjenestepersoner som hadde særskilt ansvar for etterforskning og sedelighetsetterforskning. Den største driftsenheten hadde en høy grad av spesialisering og også distriktsovergripende ansvar. Felles for dem alle var at de var underlagt den samme politimesteren. Deretter kom en Fellesoperativ enhet og en fellesadministrativenhet, så de geografiske driftsenhetene ble ledet av stasjonssjefer og lensmenn.

Lederutdanningen Ledelses- og organisasjonsutvikling 2 (LOU 2) ved Politihøgskolen er også observert. Forholdet mellom intervju og tid tilbrakt på de ulike stedene er presentert i tabellen nedenfor

Tabell 3.2 Intervjuer og observasjon etter sted

	Midt-Mark PD	LOU 2
Intervju	18 formelle semi-strukturerte intervjuer	19 strukturerte open end survey-skjema

²⁸ Kombitjeneste er betegnelsen som benyttes om lensmannstjeneste hvor tjenestepersoner både jobber operativt og med etterforskning. De etterforsker dermed saker de initierer selv, eller som de rykker ut på.

Observasjoner	753 timer på 4 driftsenheter. 60 timer på fagforenings- og fagkonferanser juni 2010-desember 2010	118,5 timer 2010–2011 (ikke lederpraksis) September 2011–april 2012.
----------------------	--	--

Det ble benyttet mer tid på Eidsodden enn på Oppedal og Nesdal fordi det var flere mellomledere, ansatte, kriminalsaker og ordensoppdrag samt høyere grad av fagspesialisering. Tabell 3.3 viser antall vakter og møter tilbrakt med ulike aktiviteter, samt hvilke dokumenter som er benyttet.

Tabell 3. 3 Oversikt observasjoner etter aktivitet samt dokumenter

	Orden	Etterforskning	Kombitjeneste	Operasjonssentral
Observasjoner i vakter	71	24	11	4
	ledermøter	orden	etterforskning	
Observasjoner møter	48	60 paroler, 2 divisjonsledermøter	20 paroler, 8 gruppeledermøter, 14 avsnittsledermøter	3 overgang
Dokumentanalyse	Instruksverk, planer, tiltakskort, fritakssøknader	Instruksverk, planer, fritakssøknader		Instruksverk

Driftsenhetene hadde med ett unntak døgkontinuerlig drift. På vakter med ledere på ordensavdelingen og Operasjonssentralen ble det utført observasjoner på dag, kveld og natt. Det var likevel flest vakter på dag, fordi disse lot seg kombinere med ledermøtene. Eksterne møter ble kun observert i den grad den observerte personen hadde dette som dagens gjøremål,

altså ble person prioritert fremfor aktivitet. Paroler er best representert på listen over møter jeg har deltatt i da jeg prioriterte overgang til neste skift.²⁹

3.2 Å observere politipraksis

Formålet med feltarbeidet har vært å nærme seg mellomledernes profesjonelle praksis. En stor del av deres ledergjerning består av å snakke med folk og komme frem til beslutninger.

Sentralt står da forståelse av handling og mening: «En handling er noe man *gjør*. En handling er ingen blind refleks, og ikke noe som skjer med oss» (Østerberg, 2001, s. 46).

Å se eller gjøre «handling» og tilføre handlingen mening er ikke nødvendigvis en ensidig prosess, noe de observerte gjør og forskeren observerer. Under feltarbeid skjer handlingene i fellesskap, og da kommenteres handlingen også av andre aktører i felt som observerer dem. Bille og Steinfeldt oppsummerer en del av erfaringene som handler om å føle seg keitete og klossete i felt i forsøk på å gjøre seg usynlig, være fersk, oppføre seg passende og vise respekt for forskingssubjektene (Bille & Steinfeldt, 2013, s. 7). En strategi som omtales, er å imitere den atferden profesjonsutøverne har, å etterape i henhold til normative koder (Bille & Steinfeldt, 2013, s. 8). Selv trakk jeg i starten av feltarbeidet i baret ved å kaste en tyggegummi ut av bilvinduet mens jeg satt i passasjersetet i en innsatslederbil. Bilen bak kjørte opp til siden, stoppet og føreren sveivet ned vinduet. Overbetjenten så det hele i bakspeilet, rullet ned vinduet, og sa før den kvinnelige føreren fikk inn et ord: «Beklager. Makkeren min er ny. Det skal ikke gjenta seg.» Jeg fikk deretter en redegjørelse om uniformen, dens betydning og at det var han, overbetjenten, som måtte ta kjeften om det kom: «De [publikum] følger med på oss.» Så hvordan reagerer man når en mann du knapt kjenner, mumler at du «skjemmer ut meg og uniformen min»? Man rødmer, kjøper pastiller til neste gang og er takknemlig for at pastillboksen neste vakt påkaller et smil som antyder at det er rom for tilgivelse, også for en «grønn» forsker i felt.

Ved siden av å gremmes av egen tankeløshet som novise i feltet så åpnet denne flau episode opp for noen innsikter som det ellers ville tatt tid å få med seg. For det første, om hvordan publikum ser på tjenstepersoner i uniform. For det andre, erfaring med en-til-en læring av uformelle koder for atferd i politiet. For det tredje, overbetjenten signaliserer en sterk forventning om at en forsker skal opptre i samsvar med publikumsforventning om hvordan man bærer politiuniformen, altså symbolet som representant for statsmakten, i det offentlige

²⁹ Paroler gjennomføres ved starten på arbeidsdagen eller vaktsettet. Her oppsummeres tidligere hendelser, og dagens arbeidsoppgaver fordeles.

rom. For det fjerde tar overbetjenten *ansvar* for mine handlinger i felt. Og for det femte, at ledere følger med og merker seg endring i atferd, jamfør pastilleskens fremkalling av smil.

Forventninger om håndtering av profesjonelle roller, ikke innfridde forventninger med tilhørende (mild) belæring, tilgivelse og anerkjennelse kan slik gi innsikt i kulturell reproduksjon som interaktiv prosess. Da en politistudent inne på kontoret spurte meg hva vi, altså patruljen og jeg, skulle gjøre, var svaret mitt det samme som jeg var blitt fortalt minutter før: «Ut og fange kjeltringer!» En forsker fanger ikke mennesker, men standpunkter, meninger, glimt av et profesjonelt liv og observerer lederen som en moralsk aktør. Svaret, «Sier du det?», tyder på differensiering i hvem som kan si hva. Ifølge studentene skulle man ikke si kjeltring, og det gjaldt i hvert fall en forsker. En yngre kvinnelig betjent så måpende på meg og spurte hvem i all verden som hadde sagt det da jeg hermet svaret fra en innsatsleder og sa at forfølgelse av kjøretøy (biljakt) «er et oppdrag som alle andre». Da erklærte innsatslederen: «Det har jeg sagt», noe som umiddelbart medførte en bølge av latter i den lille gruppen som var til stede. Å beskrive *forfølgelse av kjøretøy* som «et oppdrag som alle andre» kan plasseres i den offisielle diskursen som fremmes av Politihøgskolen og Politidirektoratet (POD), og er en del av den eksterne kommunikasjonen, men fungerer også som et normativt påbud internt. På lavere nivåer av politiorganisasjonen blir *biljakt* betegnet som «gøy og spennende» og «noe helt spesielt som får fram jaktinstinktet». At en som kjører nattetid selv i håp om å få en *biljakt*, sier noe slikt, utløste hoderisting i forsamlingen. Innsatslederen ble «tatt på fersken» i et utsagn de andre menneskene i rommet bestemt mente ikke medførte riktighet, og forskeren hadde blitt lurt. En fordel med feltarbeid i betydningen deltakende observasjon er, til tross for pinlighetene, er at andre medlemmer av gruppen observerer handlingen og kommenterer verbalt eller ikke-verbalt underveis. Mimesis, å herme eller imitere, er her en måte å studere grenseoppgangene på for et utsagn eller en (språk)handling. Med å fremheve utforskning av påstander gjennom mimesis antydes det her hvem som kan komme med en gitt påstand (student, innsatsleder, overbetjent, inspektør), og når det oppfattes som legitimt.³⁰ Den drevne patruljerende betjenten med noen år på baken kan (internt) si «vi skal ut og fange kjeltringer» ut at noen leer på øyelokket. En forsker kan ikke det. Innsatslederen, eller operasjonslederen, kan si, til presse eller den eksterne offentligheten, at forfølgelse av kjøretøy «er et oppdrag som alle andre». En slik påstand er i tråd med

³⁰ Det ble ikke benyttet «breaching» som eksperiment for å teste ut rutiner og sosiale normer under feltarbeidet (Garfinkel, 1967). Hermingen var et utslag av ubetenksomhet, ikke bevisst vranglesing av situasjonen eller forsøksvis validering forstått som søken etter en objektiv virkelighet.

retorikken til POD. Internt i politiorganisasjonen kan den samme innsatslederen ikke forventes å bli trodd, og en forsker som uttaler det samme, antas å ha blitt lurte.³¹

3.3 Inn i felt: Midt-Mark

Formelle søknader om adgang til politiorganisasjonen ble sendt til Midt-Mark Politidistrikt, Justisdepartementet og Politidirektoratet samtidig i januar 2010. De formelle søknadene var nødvendige for å sikre ryggdekning nedover i hierarkiet. Selv om mellomlederne var gjenstand for undersøkelsen, ba jeg om tillatelse fra overordnede og respekterte slik de hierarkiske linjene i politiorganisasjonen.

Forskere som har vært gjest i politiet, melder at de ble tatt imot på en god måte og møtt med nysgjerrighet (Finstad, 2000; Gundhus, 2009). Likevel blir adgang i politiet betegnet som vanskelig både på grunn av lukkethet (Ekman, 1999; Loftus, 2009a) og mistenksomhet og anti-intellektualitet (Granér, 2004). Hva de politiansatte velger å vise eller skjuler, er beskrevet av flere (Granér, 2004; Holmberg, 1999; Loftus, 2009a; Petterson, 2013).

Det er blitt vanligere å skrive om reaksjonene på møtene med feltet og hvordan forholdet til forskningssubjektene utvikler seg etter hvert (Fangen, 2010, s. 265; se også Prieur, 1993). En inngang er å bruke den bekjennende stilen for å beskrive den emosjonelle spenningen i en situasjon ved å beskrive egne reaksjoner (Van Maanen, 1988). Skrivestil vil, eller bør, gjenspeile hvordan den enkelte forsker tenker seg at møtet med feltet fungerte: Har forskeren en «hvit frakk» og skjermes fra kontakt med sine informanter, vil det være fullt legitimt å beskrive et sett nøytrale hendelser hvor ikke forskeren er til stede, eksempelvis ved observasjon gjennom enveis speilvindu, slik psykologisk forskning har hatt en tradisjon for. Å synliggjøre egen stemme vil også invitere leseren til å se de forskningsetiske valgene som er gjort underveis, ved at også sammenhengene utsagnene eller handlingene kommer i, blir poengtert. En posisjon fremhever situering i felt, slik Neumann og Neumann (2012) har gjort ved å vektlegge det analytiske. En annen måte å forstå det på er å vektlegge det kroppslige. I beskrivelsene av erfaringene fra eget feltarbeid er transparens etterstrebet, men i større grad opp mot Davies' begrep «radical empirism» (Davies & Spencer, 2010, s. 11), altså en påstand om at forskerens posisjon i feltet påvirker de dataene man får. Det «påvirkede» feltet og kunnskapen som genereres av forskningsdeltakere og forsker, er også en inngang til å hjelpe oss til å forstå politileders profesjonalitets- og kulturforståelse og hvordan de forvalter sin

³¹ Data kan genereres selv om utsagn ikke medfører riktighet, noe dette eksempelet tjener til å illustrere. Usannheter kan si noe vesentlig om normer og regler og slik bidra til analytiske innsikter (Sandberg, 2010).

rolle. Det innebærer imidlertid å kaste den «hvite frakken» og anerkjenne deltakernes rolle i kunnskapsdannelsen, slik det demonstreres med hensyn til hvor og når det er greit å kaste fra seg en tyggegummi. Det som presenteres gjennom denne avhandlingen, er derfor ikke rene og upåvirkede data.

Som forsker er man ikke nøytral, objektiv, men en del av den sosiale konteksten og medprodusent i empiridannelse. Denne grunnforståelsen av forskerrollen har fått konsekvenser for valg av politidistrikt og betraktninger om egen rolle i forkant av feltarbeidet. Det var for min del uaktuelt å utføre undersøkelser i min egen hjemby. Med tidligere arbeidserfaring i oppsøkende virksomhet på rusfeltet er jeg godt kjent i grupper som er i politiets søkelys på grunn av narkotikalovbrudd og ordensforstyrrelser, samt deres geografiske tilholdssteder. En annen grunn er at potensialet for overskuddsinformasjon om naboer, kolleger, bekjente m.m. vil øke fordi mitt sosiale nettverk er større. Med dette grepet har jeg forsøkt å redusere muligheten for å få kjennskap til vold i nære relasjoner hos nabo eller kollega, eller påtreffe navnet til en barneskolekamerat i arrestjournalene. En tredje fordel har også vært at de alminnelige forventningene til å delta i et normalt sosialt liv ikke var så påtrengende så lenge jeg befant meg et helt annet sted. En fjerde grunn er at politiet befinner seg i hele byen. Å kunne forlate feltet for å skape distanse i en mer rendyrket analytisk fase synes fornuftig.³² Det er vanskeligere å skape en distanse om man skal stoppe og hilse hver gang en kjent patrulje kjører forbi. Ved å fjerne meg fra byen hvor min forståelse av problemområder er størst, har formålet vært å få «friskere» øyne på tross av egen erfaring med å utsettes for politiblikket i ungdommen, være vitne til hardhendte pågripelser og oppsøkende arbeid på rusfeltet.

3.3.1 Adgang inne i felt

Formell tillatelse fra den øverste ledelsen er ingen garanti for adgang nedover i organisasjonen (Neumann, 2007). Det var derfor gledelig å bli invitert inn, og det ble erklært at «hun har adgang til alt, for det har Politimesteren sagt». Ved møte i en arbeidsgruppe sendte en driftsenhetsleder følgende introduksjonsbrev til lederen for gruppen:

(...) Han har med seg en doktorgradskandidat som forsker på lojalitet i politiet. Hun har vært hos oss siden i vår og skal være hos oss utover høsten. Hennes navn er Tatanya Valland og hun har alle godkjennelser fra POD og justis m.m. med hensyn til taushetsplikt etc. Nå er hun plassert ved [seksjon]

³² Ved to anledninger tok jeg gjenvissitt i feltet, og det har etter avsluttet feltarbeid vært kontakt med flere av aktørene.

og følger lederne der og blant annet [leder]. Hun er ikke et forstyrrende element, men en hyggelig dame som jeg også ønsker at prosjektet tar imot på en god måte (e-post, oktober).

Selv om ledelsen var orientert om mitt forskningsopphold og det i forkant var sendt ut informasjon til de ansatte i Midt-Mark politidistrikt, var det ikke alle som hadde fått det med seg. Under møte i initialfasen av en drapsetterforskning spurte en førstebetjent «Hvem er du?». Den jeg fulgte, så nesten overrasket ut, for «hun er forsker og har vært her lenge og har alle papirene i orden». Etter måneder med observasjon nås et metningspunkt og sløvheten setter inn, i dette tilfellet både for forsker og forskningssubjekt. Det var på det tidspunktet blitt så selvsagt at vi begge glemte at en forsker på slep, inn i initialfasen under en drapsetterforskning, ikke var normalt. Adgangen var formelt sikret, men ble gjenbekreftet av mellomlederen i uniform. Slik fungerte han som en garantist for adgang, et mønster som gjentok seg i møte med politiansatte på avdelinger og seksjoner jeg ikke observerte. De første tre ukene ble tilbrakt med høyre hånd ute for å hilse. Ulike turnuser innebar at dette ble gjentatt ofte, men det var ikke behov for det på etterforskningsavdelingen, da det var mer stabilitet og færre kurs og permisjoner.

Adgangen strakte seg ikke til politiregistrene PO, BL, STRASAK og Indicia, men jeg fikk betydelig frihet og adgangskort med kode/nøkler som medførte fritt leide, utenom til våpen-, beslags- og kommunikasjonskontrollrommene.³³ Dørene var åpne med unntak av tre anledninger. Det var henholdsvis to personalsamtaler mellom leder og tilsatt og en intern konflikt mellom tre kolleger. Møtene som eventuelt ikke kom meg for øre, kan selvsagt ikke gjøres rede for. Det bringer på bane spørsmålet om hvordan man kan vite at forskningssubjektene sier «alt». Det kan mellomlederne neppe ha gjort, fordi vår evne til å formidle «alt» er begrenset. Likevel, de to forutsetningene tillit og nærhet i felt synes å ha samvirket med aktørenes oppfattelse av tid jeg som forsker brukte i felt, og antakelse om kunnskapsomfanget mitt. Samtlige av mellomlederne som ble intervjuet, hadde sett meg over måneder, på ulike nivåer, og hadde en antakelse om at jeg visste hva som skjedde fordi jeg var på ledermøtene og gikk mellom de ulike nivåene. De visste derimot ikke konkret hva som ble observert under de ulike møtene, da det ikke ble formidlet kunnskap mellom nivåene i organisasjonen.

³³ Dette ble meg fortalt. Jeg så ikke behovet for å prøve nøkkelkortene på alle dørene i byggene hvor jeg oppholdt meg.

Adgangen jeg fikk av mellomlederne tolker jeg både som et uttrykk for respekt for den vurderingen ledelsen hadde gjort, og for at min måte å være i felt på ble akseptert. Informasjon om ledernes gjøremål og invitasjoner fra yngre betjenter om å utføre politigjøremål, som gjennomgang av beslag, ble avvist samtidig som samtykkeprinsippet ble opprettholdt. Likevel, under en leders åpenhjertige og rå utblåsning etter måneder med observasjon kom en kommentar om at et smykke jeg brukte, var en mikrofon. Det kjentes ut som å rykke tilbake til start å få antydningen om at jeg kunne være en spion fra den øverste ledelsen, en antakelse som ser ut til å være relativt vanlig under feltarbeid i politiet (Carlström, 1999; Herbert, 2001).³⁴

3.3.2 Hva så jeg etter?

I tråd med Wadel retter jeg oppmerksomhet på spillereglene, de sosiale relasjonene, spillet og hva som er på spill (Wadel, 1991, s. 71). Da blir spørsmålene: Hvilket spill, hva er spillereglene, hva er formålet, hvilke aktører handler? (Wadel, 1991, s. 78). Feltarbeid er da «den selvsagte metode» (Finstad, 2000, s. 340).

Hvordan paroler ble ledet, hva som var gjennomgangstema for møtevirksomheten, og hvordan dette ble kommunisert videre ut i organisasjonen, er av interesse for en undersøkelse om profesjonell praksis og standarder. Lojalitet som fenomen er vanskelig å angripe direkte, og jeg har derfor sensitiverende begreper som kontroll og ansvar for å angi retning til det som kan gi større innsikt i fenomenet (Blumer, 1954). Hvordan man som leder gir og får ansvar, hva som ble ansett for å være godt nok, og hvordan forventning til profesjonell handling ble formidlet, har vært innganger til å forstå hva den profesjonelle praksisen innebærer. Dermed er ros, rosende bemerkninger og fremheving av ulike typer kompetanse relevant å merke seg under observasjoner med hensyn både til kommunikasjon av profesjonell standard og til fellesskapsorienteringen og styrking av fellesskapsforståelsen internt i organisasjonen. Hvordan kommer lederne frem til enighet om hvordan de skal handle og prioritere? Hvordan blir beskjedene formidlet? Hva er viktig nå? Hvor mange personer var til stede under møtene? Hvor mange er på jobb? Hva var kjønnsfordelingen? Hvilket rom eksisterer for å forhandle gjøremålene og organiseringen av tjenesten? Konkrete spørsmål er skrevet ned til senere og har dannet grunnlag for analyse. En taushetserklæring signert for å sikre adgang forhindrer

³⁴ En av mine antakelser har vært at det å gå inn i et feltarbeid og lyve i 6 måneder i politiet er en overmodig handling, jamfør politifolks vurderinger av moralsk karakter, kapittel 6.3.2.

meg fra å omtale konkrete tall med hensyn til antall personer på vakt, spesielt med hensyn til minimumsbemanning, da det omhandler interne, tjenstlige forhold.

Samtidig er det hendelser som har vært så nær knyttet til spørsmål om lojalitet og den profesjonelle standarden at en sensitiverende tilnærming ikke har vært nødvendig. Både mellomledernes egne problematiseringer av hvordan forventninger kommuniseres, og påpekning av at «dette må du se», har bidratt til å gjøre det lettere å identifisere *når* spørsmål om lojalitet får betydning i politiorganisasjonen. Eksempler på dette er interne e-poster med føringer, eller oppdagelsen av at spørsmålet om lojalitet kommer opp før lederne trer inn i rollen og er ansatt.

Det er først og fremst ledernes virke i organisasjonen som vektlegges i denne studien. Dermed er også steder som fremstår som ledelsesarenaer, særlig relevante for observasjon. Blant de formelle møtene jeg deltok i, var paroler, ledermøter, avdelingsledermøter, gruppeledermøter og divisjonsledermøter. Av disse var paroler de største, da alle som var på jobb skulle delta, mens de resterende møtene var mer begrenset med tanke på hvilket nivå som deltok og antall deltakere. Her ble det notert og momenter markert til den senere analysen som kunne knyttes til ledernes arbeidsoppgaver, praksis, forståelse av mandat og oppdrag, formidling av oppdrag og mandat m.m. Den store organisasjonsendringen som ble forberedt under feltarbeidet, har i liten grad blitt tema for analyse, da få av politilederne i mitt utvalg bidro i arbeidet og det i liten grad fikk konsekvenser for deres praksis. Organisasjonsendringen ble heller ikke gjennomført.

Den sosiale interaksjonen mellom meg som forsker og deltakerne i felt utgjorde det som skulle vise seg å bli en felles historie. Denne felleserfaringen syntes over tid å medvirke til å styrke tilliten i relasjonen, og dermed ble jeg invitert til å delta i arenaer som var mer lukket, som omhandlet lønnsstrategier, hvordan nye tiltak skulle imøtekommes og, ikke minst, julebord. Selv om skranken ved Kriminalvaktens publikum leverer sine anmeldelser, forstås som front-stage med tanke på den eksterne offentlighet, så eksisterer det ulike nivåer av offentlighetsgrenser for informasjonsdeling *innenfor* politiorganisasjonen. Den skiller mellom nivåer i organisasjonen og fagavdelinger samt den nærhet eller «standing» de ulike aktørene har. På sitt mest uformelle har denne informasjonsdelingen sterke trekk av dyadiske koblinger, og det som sies, det sies under fire øyne. Eller som det ofte var i mitt tilfelle, fire pluss to øyne.

3.3.3 Erfarne folk

I en forstand var hoveddelen av dem jeg fulgte, å forstå som eksperter (Dreyfus & Dreyfus, 2005), altså at de hadde mer enn 20 års erfaring fra politiet og var ikke fullt så regelavhengige – det vil si at de behersket situasjonell beslutningstaking. Grunnet gradsstrukturen i politiet ville det vanskelig latt seg gjøre å følge politiledere som ikke hadde erfaring, da det tar tid å oppnå hver grad. 18 ledere ble formelt intervjuet. De var operasjonsledere, seksjonsledere og divisjonsledere og avdelingsledere. De intervjuede hadde på intervjutidspunktet mellom 20 og 36 års erfaring fra politiet. Til sammen representerer de 513 års politiarbeidserfaring. Gjennomsnittet er 28,5 år i politiet. Noen av politilederne var «yngre» og noen «eldre», men aldersspennet var ikke så stort, da det i hovedsak var overbetjenter i aldersspennet 40–57. Polititjenestepersoner har særaldersgrensen og kan gå av ved fylte 57 (politiet) og 60 (lensmannsetaten). Gjennomsnittsalderen er høy, men i disse posisjonene verdsettes erfaring i ansettelsesprosessene. Med få unntak er samtlige overbetjenter, under stasjonssjefer og lensmenn, men over førstebetjenter og politibetjentene 1–3. De uerfarne ansettes ikke som ledere, men må først gå veien fra politibetjent 1 til politibetjent 3 i henhold til distriktenes kompetansekriterier før det er mulig å søke på en førstebetjentstilling for i neste omgang å kunne søke på en overbetjentstilling. Ved inngangen av 2015 vil en fjerdedel av deltakerne i forskningsprosjektet være pensjonerte.

Kjønnsfordelingen var ved observasjon svært skjev og lavere enn tallene på landsbasis presentert i en upublisert undersøkelse (Glomseth, 2010). Lederne er og var i hovedsak menn på de politifaglige avdelingene. På observasjonstidspunktet var det ingen formelt ansatte operasjonsledere som var kvinner. Det var kun to faste innsatsledere fordelt på de tre driftsenhetene som var kvinner. Ved siste utlysning av operasjonslederstillingen var det 17 søkere. Da divisjonslederstillingen sist ble lyst ut, var det 45 søkere, men bare to kvinner. Det er en kvinne blant de formelt intervjuede, men av hensyn til konfidensialitet angis ikke forskningsdeltakernes kjønn i den følgende teksten.

Da jeg ikke kjente aktørene i organisasjonen, fikk jeg hjelp til å identifisere mulige politiledere av overordnede som driftsenhetsledere og seksjonsledere. Senere deltok jeg på paroler og vakter med andre ledere. På direkte spørsmål om hvorfor det ble dem, ble det begrunnet med funksjon og bredde med hensyn til erfaring, før det ble lagt til at de ikke var de «tregeste», et bilde som ble forsterket under ledermøter og paroler. At hurtighet ble nevnt, er nok et bilde på den handlekraft som verdsettes innad i politietaten.

Kun formelle ledere i egenskap av ansettelsesforhold ble observert og intervjuet. Alternativet, å følge uformelle ledere, ville innebåret å peke på og anerkjenne utfordrere til aktører med formelle posisjoner i organisasjonshierarkiet. Under feltarbeidet har jeg observert fem delvakter med «ikke-ledere» ved ordenstjenesten. Ordenstjenesten er en turnustjeneste og døgnkontinuerlig. Tre av disse trådte inn i funksjonen på relativt kort varsel grunnet sykdom, for hvis lederen som er satt opp på en vakt, av ulike grunner ikke kan møte til tjeneste, må og skal noen likevel ha ansvaret, jmfør presiseringene i rundskriv 2010/005

«Ordreinstruksen».³⁵ Betjentene som fungerte som ledere, hadde gradene politibetjent 2 og politibetjent 3, flere nivåer under overbetjentgraden.

Å observere vikarene har vært lærerikt, da de er opptatt av andre gjøremål og utfører lederoppgaven på en annen måte enn de faste lederne. Det ble en mer oppdragsorientert orientering og mindre personalforvaltning og administrasjon i utførelsen av arbeidsoppgavene. Dermed ble en del av rapporteringene mangelfulle, blant annet på måloppnåelse. Dette ble synlig under ledermøtet påfølgende dag, da det var mindre å rapportere om hvilke ordensoppdrag som hadde blitt utført. Stedfortrederne manglet erfaring og syntes å kompensere med «skarphet», det vil si mindre tilbaketilt holdning. Stressnivået økte, noe som var observerbart fordi toneleiet økte i takt med antall henvendelser på telefon og samband til stedfortreder. Stedfortrederne uttrykte lettelse ved å kunne ta av armbindet merket «innsatsleder 05» og gi fra seg innsatsledertelefonen, og dermed ansvaret, til påtroppende innsatsleder.

Under observasjoner av ledermøtene stilte tilsvarende «eldstemann» på seksjonen om den formelle lederen var forhindret. Også her ble utførelsen annerledes: fremstillingen av seksjonenes gjøremål ble mer saks- og detaljorientert om det var en stedfortreder som møtte, og tidsbruken økte.

3.4 «Å skygge»

Formålet med undersøkelsen var ikke å observere en konkret type aktivitet som anmeldelser i Vakten (Rønneberg, 2009) eller innlemmelse i arresten (Skinns, 2012). Derfor har jeg prioritert å følge personer fremfor steder. Ved å være med dem ville det være enklere å se hva de gjorde, og hvor de gjorde det. Ved de faste møtene som ledernes morgenmøte og hos parolene ved henholdsvis orden og etterforskning var det uproblematisk å stille uten en leder å

³⁵ Rundskriv 2010/005 fra Politidirektoratet er unntatt offentligheten, men Myhrer henviser til det (Myhrer, 2012, s. 5).

følge. Plassmangel på flere driftsenheter forhindret tildeling av eget kontor, men det er vanskelig å følge med på aktivitetene om man befinner seg på et annet på sted enn aktivitetene foregår. Da jeg senere ble tilbudt eget kontor hos etterforskerne, takket jeg nei. Under vaktene ble paroler observert, altså morgenmøter (for døgnkontinuerlig tjeneste ved hvert skift). Her ble både enkelthendelser, kriminalsaker og mer generell informasjon gitt. De jeg fulgte, fikk informasjonsskriv med beskjed om at de sto fritt til å avvise meg, da jeg jobbet ut fra prinsippet om informert samtykke.

Etter første dag fikk jeg turnusen til divisjonslederne på ordenstjenesten. Etter at førstegangskontakt var etablert med de ulike lederne, ble det avtalt direkte med dem når observasjoner skulle skje. Det å følge en politileder innebar å gå sammen på alt annet enn klesbytte og toalettbesøk. Det var uvant at voksne menn (for det er nesten utelukkende menn) opplyste om når de skulle på toalettbesøk, en gest jeg senere gjengjeldte.

Dagene var ulike, dels fordi jeg var på ulike steder, men også fordi aktivitetene var forskjellige fra dag til dag. Seksjonsledere og ledere på etterforskning («innelederne») har mer like dager enn de operative lederne (operasjonslederne og divisjonslederne). Et annet tydelig skille er at «utelederne» har turnustjeneste, mens «innelederne» har vanlig kontortid. Dagene til «innelederne» var også enklere å planlegge, eksterne møter var mer sjeldne og for eksempel fant lunsjene oftere sted på samme tid fra dag til dag. På Eidsodden var det stort sett på det som ble omtalt som «rasshølbordet». To forklaringer ble gitt for opphavet til denne benevnelsen. For det første at det var der rasshølene, altså sjefene, satte seg, nærmest disken i kantine. Den andre var en «practical joke» hvor en person ankom senere enn til den sedvanlige tiden. Da de andre som avtalt reiste seg uten å si noe, ropte den sent ankomne «rasshøl». De to forklaringene utelukker på ingen måte hverandre. Hovedandelen av de som hadde dette som fast bord ved lunsj, var overbetjenter. Til tross for en imøtekommende holdning var det litt skepsis i starten, særlig blant noen av de yngre betjentene, men denne syntes for det meste å forsvinne etter hvert.³⁶

Under observasjoner med ledere i ordenstjenesten ute i det offentlige rom hvor det er tredjeparter å ta hensyn til, eksempelvis ved samtale og transport av pårørende ved dødsfall, er avstanden økt. Nærhet, eller det å være «tett på», som ellers er en fordel med hensyn til å få data, ble da forsaket for å la politiet utføre jobben og skjerme tredje part, altså i henhold til

³⁶ Det er også mulig at de yngre betjentene ble flinkere til å ignorere min tilstedeværelse.

begrensningene gitt av Rådet for taushetsplikt og forskning. Det innebar at den fysiske avstanden økte mellom lederen og meg som observatør.

Det klart mest hektiske stedet å observere er ute på patrulje, enten det er by eller land. Å ikke fysisk stå i veien for tjenesteutførelse og å sørge for å opprettholde avstand der det oppstår situasjoner hvor lederen har kontakt med ikke-profesjonelle aktører, uavhengig av om de var vitner, pårørende eller skulle pågripes, er viktig med hensyn til samtykke for aktører utenfor politiet. Ved én anledning ble jeg sittende med en person i politibilen som hadde blitt tilbudt skyss for å vurderes av helsepersonell. Innsatslederen ble involvert i et nytt oppdrag, og vedkommende ble sittende i bilen uten informasjon om hva som skjedde eller hvorfor det tok tid. Dette ble forklart for personen i politibilen på engelsk, et ansvar i situasjonen som strengt tatt ikke var mitt.

Å ha noen som observerer en, trenger heller ikke å være en belastning, det kan også oppleves positivt. Det er to hovedgrunner til at feltarbeid lykkes: «most people love to talk about themselves and rarely have enough opportunities to do so, and they are flattered at having their opinions taken seriously» (Powdermaker, 1966, s. 216). Flere ganger sa også lederne at det var godt å ha noen å snakke med, og at det var skjerpene fordi man reflekterte over egen praksis.

3.4.1 Forskerrollen og relasjoner i felt

Det falt naturlig å begynne med å tre inn i rollen som en nysgjerrig nykommer som stilte det klassiske etnografiske spørsmålet «What is going on here?» (van Maanen, 1982b, s. 16). Det var da heller ikke vanskelig for meg som fersk og en som hadde manglende fagkunnskap. Det pedagogisk talent blant de ansatte er underkommunisert, men har vært til stor hjelp, særlig i startfasen av observasjonsperioden. Da spørsmålet «Har du vært i politiet før?» ble avkreftet, ble hendelser og dagens gjøremål forklart. Ved refleksjon i etterhånd har det også slått meg at storøydheten og nervøsiteten spilte inn slik at det var et forsøk på å trygge meg: De tok ansvar. Politifolk kommuniserer kontinuerlig som et ledd i tjenesteutførelsen med egne kolleger, men også med samarbeidende etater som barnevern, ambulansetjenesten og brann. I tillegg kommer selvsagt media, vitner, pårørende, mistenkte gjerningspersoner og ofre. En følge av politimandatet «å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig» innebærer kommunikasjon med aktører hvor tjenstepersonen tar ansvaret for kommunikasjonen (Se § 1 Politiloven, 2013). Siden det er vanlig med studenter i praksis, hospiteringsordninger og journalister og andre på besøk synes de ulike deltakerne

også å være vant med å gi utenforstående innblikk i politihverdagen, om enn ikke så lenge av gangen som i dette tilfellet. Forklaringene om hva som skjedde og hvorfor, utgjorde etter hvert en mindre del av den daglige kommunikasjonen med lederne etter som rutine ble mer kjent for meg.

Kvalitativt arbeid innebærer ontologiske undersøkelser (van Maanen, 1982b). Blant annet Fangen skriver at det kan ta tid å finne ut hva som blir en rolle i felt (Fangen, 2010). Er forskerrollen og posisjoneringen noe man finner selv, eller blir man tilskrevet en rolle eller en posisjon?

Å velge posisjon er ikke nødvendigvis et eget valg for en forsker. Et annet kjønn enn flertallet av aktørene og en annen hudfarge er godt synlig lenge før man som forsker rekker å presentere seg selv. Andre forskere har hevdet at det er en fordel å inneha de samme karakteristikkene som sine forskningssubjekter, og at det kan fungere legitimitetsskapende (Loftus, 2009a; Wieslander, 2014). Lofthus hevder i sin studie av mangfold og endring i den britiske politikulturen at hennes britiske hvithet passet i organisasjonen. Å dyrke likhet og identifikasjon er vanskelig om man verken er mann, leder, kjenner politiet, deler hobbyer som jakt eller har samme hudfarge. En analyse av observasjonsnotatene tilsier at denne dikotomien om å vise eller tilskrives en posisjon eller rolle kan utfordres, slik dette utdraget fra feltnotatene viser:

På vei bort mot bilen registrerer jeg at folkene rundt ikke ser på overbetjenten. De ser på meg. Innsatslederen humrer og spør om jeg får med meg det som skjer, at de stirrer. «Haha, de ser på deg», gjentar han mens han setter seg inn. Jeg setter meg inn på passasjersiden selv, er sivilt kledd, kvinne og mørk i huden. Han lurer på hva de tenker. Enten er jeg kjeltring eller så er jeg offer, slår han fast. «Kanskje du skal uttransporteres», foreslår han. Dette kommenterer han mens han rister på hodet. «Jeg er kanskje litt feil?», spør jeg. «Ja, du er jo helt feil» (Feltnotat, sommer 2010).

Min tilstedeværelse bidrar til refleksjoner fra aktørene i felt om betydningen av mitt nærvær for hva som skjedde. Nå er det hevdet at det kan være problematisk å komme til i en organisasjon og stille spørsmål ved noe som diskuteres og kritiseres i mediene (Loftus, 2009a; Sollund, 2008). Likevel ble temaer som trakassering av kvinner i politiet og bruken av den negative betegnelsen «neger» omtalt og redegjort for uoppfordret.³⁷ Slik ble standarder for profesjonell atferd og begrepsbruk internt i organisasjonen tydeliggjort. Det er plausibelt at nettopp ulikhetene i karakteristikk og status bidro til denne åpenheten. I møtet med

³⁷ I de tilfellene hvor «neger» ble benyttet, fulgte nesten uten unntak tillegget «men det har vi ikke lov til å si».

mellomlederne i politiet ble min annerledeshet som mørk i huden, sivil, høyt utdannet og kvinne understreket: Publikums stirring på Forskeren ble av overbetjenten tolket som et tegn på at publikum var «smårasister», og verre enn ansatte i politietaten.³⁸ Gjennom «inter-embodiement», nærhet til andre, ble annerledeshet påpekt, understreket og fremhevet (Ahmed, 2001). Å bli beglodd av publikum innebar for min del et ubehag, ikke ulikt Leseths erfaringer fra feltarbeid i Tanzania, der hvithet, raskt ganglag og rett hår ble benyttet av landsbybeboere som inngang til å se, snakke og røre på en kropp som er annerledes (Leseth, 2011, s. 24).

Omtalen som «Skyggen» innebærer en form for sosial differensiering. Under intervju ble kallenavnet «Skyggen» begrunnet i to forhold. Dels var det fordi jeg alltid var der og fulgte bestemte personer. Slik viste kallenavnet til en funksjon. Dels ble kallenavnet begrunnet i at min hudfarge, som er mørkere enn hos de aller fleste andre som er i politiorganisasjonen, en tilskrevet posisjon som definerte meg i relasjon til andre personer i felt. Kallenavnet markerte tilhørighet, en slags innsidestatus. Kallenavnet ble offentlig noe som ble understreket da politiansatte jeg ikke «skygget», omtalte meg som «Skyggen», og da det per telefon ble opplyst fra én overordnet til en annen at «nå sitter jeg her på kontoret med «Skyggen din».³⁹

Feltarbeid er kalt «en slags kontinuerlig forhandlings- og vurderingsprosess» om hvor mye man deltar, og hvordan (Olsvold, 2010, s. 67).⁴⁰ Min observatørrolle er som deltakende i det sosiale, men ikke i den faktiske tjenesteutøvelsen, altså en delvis deltakende observatør. Fullt deltakende observatør var ikke en tilgjengelig rolle for meg, selv om dette er gjort før, blant annet av Moskos i hans studie av Baltimore-politiet og Young i Storbritannia, som allerede

³⁸ I den påfølgende forklaringen lå overbetjenten svært tett opp til (Clarke, Critcher, Jefferson, & Lambert, 1974, s. 194–197) et syn om at politiets holdninger til spørsmål til etnisitet vil henge sammen med det allmenne samfunnets holdninger.

³⁹ Noe av det formelle ved rollen som observatør er redusert med kallenavnet. I de uformelle samtaler har det dermed vært duket for flere politigenerasjoners kallenavn med hentydninger til eksempelvis et behagelig ytre, diktatoriske lederstiler, latskap og soveplagg, og individers generelle status som effektivitetshindringer i organisasjonen. Punch omtaler «sine betjenter» som redde for en leder som fikk kallenavnet Beria (Punch, 1983, s. 231). Under min observasjonsperiode ble en tidligere leder omtalt med kallenavn fra en afrikansk diktator, så fenomenet med å gi sjefer kallenavn etter despoter eller kjente skikkelser er ikke typisk for bare ett land eller politidistrikt, men bør settes i sammenheng politifolks hang til å gi folk økenavn.

⁴⁰ Van Maanen mer enn antyder at informantene velger sine forskere likeså mye som forskeren velger sine informanter. Forskerne vil gjerne ha de som er åpne, som har kunnskap og er artikulerte (Van Maanen, 1982a, s. 111).

var tjenestemann da han startet sine skjulte observasjoner i det britiske politiet (Moskos, 2008, s. 10; Young, 1990).⁴¹

Det er flere grunner til at en fullt deltakende observatørrolle ikke er mulig i en studie av hvordan mellomlederne i politiet håndterer forventninger om lojalitet og profesjonell standard. For det første avgrenset jeg mot avhørsliknende situasjoner. For det andre begrenset forskningstillatelsen fra Rådet for taushetsplikt og forskning min adgang til private hjem. For det tredje kan ikke en forsker gi politiansatte ordre uten å være en del av den hierarkiske politiorganisasjonen. For det fjerde manglet jeg som sivil politimyndighet og den sertifiseringen som skulle til for å utføre politioppgaver. Og sist, min kunnskap om instruksene, evne til risikovurderingen og til å holde oversikt under kritiske hendelser, tilsier at en faktisk utførelse av ledernes arbeidsoppgaver ville vært både ulovlig og uansvarlig. «Å bli sjef» var ikke et alternativ nettopp grunnet de institusjonaliserte forventninger om profesjonsutøvernes kompetanse og hva det forventes av profesjonsutøvere med myndighetsutøvelse. De få gangene det ble uttrykt forventning om å bidra i tjenesteutøvelsen, var det fra yngre betjenter, og da avsto jeg, for eksempel å hjelpe til med beslag.⁴²

Deltakelsen i felt besto i stor grad av «skygging» ett eller to skritt bak den utvalgte lederen. Betjenter fikk for vane å henvende seg til meg om de ikke fant sin overordnede. Lederne selv henvendte seg til meg for å bekrefte hendelsesforløp tidligere i en vakt, eller for å få bekreftet hvem som hadde spøkt med hvem under et ledermøte. «Hører du hva han sier? Dette må du notere!» var en gjenganger da en av lederne mente seg spøkt med, som om min penn og notatblokk i seg selv skulle ha en umiddelbar disiplinerende effekt på denne kollegaen. Husvarm nok til å bli med i kaffeordningen på ordenstjenesten, få egen nøkkel til innsatsleder bilen, delta på julebord og ha egen kaffekopp og hylleplass hos etterforskerne, men fremdeles en gjest som sjelden initierer spøker.

Å passe inn i felt er ikke bare et spørsmål om hvilken rolle man velger som forsker, det er også et spørsmål om uniformering. Det er alltid ikke-uniformerte, både sivile og etterforskere, i politiet. Samtlige har et tjenestebevis, stort sett synlig båret rundt halsen. I motsetning til Olsvold, som gikk i sykepleierens standard: hvit bukse og overdel (Olsvold, 2010, s. 69) eller

⁴¹ I motsetning til Moskos fikk jeg adgang til organisasjonen. Å bli politi ville tatt 3 år og ikke 6 måneders kurs, og så 14 måneder på patrulje, som Moskos gjorde. Også van Maanen deltok på politiskolen, på et tre måneders kurs, men i de senere observasjonene jobbet han ikke som politi selv om han hadde våpen og tjenestebevis (Van Maanen, 1982a, s. 104-105)

⁴² Litt motvillig var jeg vakt og holdt utkikk etter en ung person som var savnet. Alternativet var å lukke øynene, som ville vært for trasig.

Lagestad, som tok på seg refleksvest med «POLITI» skrevet over ryggen under patrulje (Lagestad, 2011, s. 66), hadde ikke jeg noen effekter som signaliserte tilhørighet i politiet.⁴³ En blomsterspenne i håret ble derfor kjennetegnet mitt som en motsats til den maskuline uniformen som dominerer politiet.

Lederne på både etterforskning og orden viste meg fortrolighet og tillit og bidro gjennom sine diskusjoner med meg til å gi meg innsikt i hvordan politiet blir organisert og driftet. Det var misnøye med ledelsen og ressursituasjonen, noe det ble benyttet tid til å drøfte. Denne praten kan bidra til å skjerpe konfliktnivået i en organisasjon hvor frustrasjonsnivået var høyt. Wadding har poengtert at det eksisterer et skille mellom den interne og den eksterne måten å kommunisere på (Waddington, 1999), noe jeg har observert innenfor ulike politiorganisasjoner. Det er tegn på tillit at det snakkes om ting som ikke omtales offisielt (Pogrebin & Poole, 1988).

Deler av politisosiologien har hatt som formål å avsløre korrumpert atferd, misbruk av skjønn, politivold, diskriminering, og har derfor vært svært opptatt av negativ praksis og hvordan det påvirker forskerrollen (Punch, 1985; Skolnick, 1994; Sollund, 2007). Andre deler av feltarbeidet i politiet, deriblant det emosjonelle arbeidet, den sosiale isolasjonen og å forholde seg til interne stridigheter, har dermed kommet i bakgrunnen. Det er tre hovedgrunner til at det likevel bør tematiseres. For det første, savnet etter egne kolleger. Å arbeide på et sted uten å ha kolleger var uvant. Der de politiansatte hadde ventiler i humoren, var jeg mer tilbakeholden. Antropologen Douglas har skrevet om humor og hvor grenseoverskridende den kan være (Douglas, 1975). Balansegangen kan være vanskelig, og her fant jeg at det var grunn til å trå varsomt som utenforstående. At en kriminaltekniker spøker over et lik, kan kanskje godtas internt, men ikke nødvendigvis at en forsker gjør det samme.⁴⁴ For det andre fikk jeg mye informasjon fra ulike nivåer av organisasjonen. Operasjonaliseringen av forskerrollen kombinert med løfte om konfidensialitet innebar at det samlet sett ble mange mennesker som ga uttrykk for sin frustrasjon overfor meg «and frustrated people generally love to talk» (Powdermaker, 1966, s. 215). Sist, til tross for avgrensning fra publikumskontakt, var det ikke mulig å skjerme seg fra de mørkere sidene av politihverdagen, som inkluderer vold, drap,

⁴³ En lettvest ble utdelt og brukt, men kun på Eidsodden. Jakke ble benyttet utenpå for å dekke til lettvesten, også på varme sommerdager. På de mindre driftsenhetene var ikke bruk av verneverster normen, noe som indikerer at risikooppfattelsen er ulik. Vedrørende bruk av verneutstyr kan påstanden om at «det gjør vi alle» med hell problematiseres.

⁴⁴ For diskusjoner om humor i politiet spesielt se (Cain, 1973; Granér, 2000, 2014; Holdaway, 1988; Pogrebin & Poole, 1988; G. L. Roth & Vivona, 2010; Wieslander, 2014). Politihumor presenteres senere i teksten.

selvmord og ulike grader av kroppslig penetrering. Disse hendelsene ble omtalt under ledermøter, paroler og fagdager og er en del av profesjonsoppgavene som ikke kan velges bort. Da det under en fagdag var en gjennomgang av en drapssak, advarte mellomlederen som holdt presentasjonen, om at «det neste bildet på storskjermen viser en død person». Muligheten for å snu seg bort under den delen av presentasjonen var høyst kjærkommen.

3.4.2 Feltnotatene

En observatør trenger ikke bare være på avstand og se. En deltakende observatør kan selv initiere og spørre (Fangen 2010). Inne i en politibygning var stort sett blokken fremme. Det var min måte for å vise at jeg også var forsker (Andersson, 2003; Finstad, 2000). Ulempen med åpenlys notering var, som Powdermaker poengterte, at det må påregnes interesse for hva som noteres. Det skaper avstand til aktørene i feltet, og i perioder av feltarbeidet var det noe uklart for meg hvem som studerte hvem, noe også Carlström og Andersson omtaler fra sine feltarbeider i politiet (Andersson, 2003; Carlström, 1999). Fangen beskriver dette som «the observer is observed» (Fangen, 2010, s. 62).

Bak i bilen og på kontor hvor den jeg fulgte, jobbet, var notering ikke noe problem, offentlig notering vekker oppmerksomhet i større grupper. Likevel, det var bedre å notere synlig enn å gå med en båndopptaker. Diktafon ble kun benyttet under intervju, dels fordi det er mye støy, dels fordi det fanger for mye informasjon, herunder personer som ikke har gitt informert samtykke i studien. Denne presiseringen var fin å ha da betjenter spurte om jeg hadde avlyttingsutstyr (!). Jeg understreket at notater i seg selv er styrkende for hukommelsen og bidrar til bearbeiding av de observerte hendelsene.

Det ble mindre offentlig notering underveis i prosjektet. Dels var dette fordi det ble gjentakelser og rutiner (blindhet), dels fordi det kjentes påtrengende, særlig i kontakt med «den yngre garde», betjentene, som ikke er en del av studien. Én spurte sågar om det var bra eller dårlig at jeg skrev. Å svare på hva som noteres, er vanskelig, ikke nødvendigvis fordi det var så fryktelig farlig eller kritisk, men fordi det noen ganger fremsto som banalt. Under feltarbeidet har jeg observert og notert hvordan ledelsen foregikk, hvordan politilederne jeg fulgte, kommuniserte, o.l. Den lille notatblokka var med overalt, men ble liggende nede i lommen eller på bordet oftere og oftere utover i feltarbeidet. Den minnet om blokka der betjentene noterer opplysninger til potensielle straffesaker, Thorvald-blokka.⁴⁵

⁴⁵ Notatblokka er oppkalt etter Thorvald Tåke. «Thorvald» benyttes for å angi en litt treig politimann som er utpreget antiintellektuell (Larsson, Strype, & Thomassen, 2006, s. 37).

3.4.3 Feltarbeidets varighet

Feltoppholdet ble lengre enn planlagt. Den opprinnelige planen var to bolker på henholdsvis 4 og 5 uker, men dette endret seg etter at den øverste ledelsen ved Midt-Mark åpnet opp for at det var rom for å være der lenger. Da muligheten dukket opp, ble opphold ved to andre driftsenheter planlagt ut fra en antakelse om at det var ulike måter å jobbe på, med bakgrunn i lokal historikk, antall ansatte og kriminalitetsomfang. Til slutt endte jeg med et feltarbeid som strakte seg over nesten 6 måneder med 753 timer i politiet. Da er deltakelse på fagforeningssamlinger og den nevnte konferansen regnet med. Å være på ulike steder ga også innblikk i organisatoriske forholds betydning for måter å lede på (nærhet og tilstedeværelse).

Feltarbeidet ble kun avbrutt av to kortere opphold utenfor felt. Den korteste dagen inkluderte kun ett ledermøte og gjennomføring av to intervjuer. Den lengste dagen varte 19 timer. Kvaliteten på feltnotater korrelerer ikke positivt med observasjonstimer per dag. Likevel, selv etter 19 timer observasjon på en dag omtalte en overbetjent økten med «du gikk jo hjem». Prioritering av tid i felt kan bidra til legitimitet blant forskningssubjektene, men overbetjenten ga uttrykk for at 19 timer ikke var nok i den døgnkontinuerlige virksomheten.

Det var hyggelig å få spørsmålet «Skal du være med oss i dag?», en anerkjennelse av relasjonen. Samtidig kunne det være problematisk at relasjonene ble nære. Både det at lederne fikk noen som var interessert i dem, og at studien omhandlet lojalitet, kommunikasjon og samhandling, bidro til interesse. De samme personene ble observert, og det bidro nok til at jeg innimellom ble ansett for å være en medsammevoren eller med på laget, noe som viste seg blant annet ved at jeg ble omtalt som «makkeren min» og «forskeren».

En bekymring som ikke ble artikulert overfor aktørene i feltet, var hva det kunne innebære av forventning om gjenytelse. Det er blitt uttrykt skuffelse over min manglende informasjonsdeling fordi jeg ikke gjorde rede for mine ulike aktiviteter. Å bli sterkt identifisert med enkeltindivider kan svekke relasjonen til andre aktører i felt, så det var en viss rotasjon på lederne. Å skygge ulike personer på ulike steder innebærer i så måte et brudd med de tradisjonelle etnografiske studiene. I en utstrekning er det rimelig å anta at økt tid ved en enhet eller en seksjon kan gi mer dybde, men i så tilfelle på bekostning av bredde. Innsikt i de ulike oppgavene og hvordan organiseringen av arbeidet får innflytelse på oppgaveløsningen, ville i så fall blitt svekket, noe som viser seg å være et tema som opptar ledere med hensyn til strukturelle betingelser for den profesjonelle standarden.

Ønsket om å observere og lære om ledernes arbeidshverdag gjorde feltarbeidet nyttig og sørget for legitimitet blant aktørene, samtidig som jeg fikk innblikk i praksis som dannet grunnlag for intervjuene. Feltarbeid på en arbeidsplass innebærer at informantene skal gjøre en jobb, og dermed er det aktiviteter forskeren ikke nødvendigvis styrer.

Kunnskapsproduksjonen, som kan forstås som en prosess mellom forskeren og ett eller flere forskningssubjekter, vil skje parallelt eller avbrutt av en annen aktivitet: det arbeidet eller tjenesten består av, og interaksjonen med andre mennesker som vil dukke opp, altså samhandlingsdata (Fangen, 2010). Denne type samhandlingsdata er ofte forvirrende og innebærer pinligheter og tidvis å «ha tunga rett i munnen». Først og fremst krever det fysisk tilstedeværelse og ofte en god porsjon tålmodighet. Deltakernes tolkning av en forskers nærvær og handlinger vil (antakelig) prege datatilfanget og i hvilken grad forskeren innlemmes i organisasjonens back-stage (jf. Goffman, 1969). Et eksempel på dette kan være ikke «å lekke» informasjon mellom de ulike organisasjonsnivåene, altså å gjengi informasjon fra ulike møter. Da adgang til back-stage var etablert, ble tvil, idealer og tyngden av det profesjonelle ansvaret presentert. Det er i dette rommet man befinner seg når man får se en voksen politimann gråte, eller reflekterer etter en forfølgelsessituasjon over i hvilken grad man stoler på sin egen vurdering. Invitasjonen til back-stage kom i størst grad fra de operative lederne, og knyttet seg til delte erfaringer med situasjoner preget av usikkerhet og risiko, samt fysisk og emosjonell belastning.⁴⁶

Tilliten syntes personifisert og preget av muligheten deltakerne hadde til å gjøre vurderinger av Forskeren i felt over tid. Gjennom de mange timene ble også en felleshistorikk etablert som en referanseramme i samtalene og de senere formelle intervjuene. En uventet «bonus» for meg som forsker var at felleshistorikken, min deltakelse på ulike nivåer i organisasjoner og tre ledernivåers (fra politimester og ned) støtte til denne studien, innebar en større tilflyt av informasjon enn det jeg realistisk kunne forvente.

Å få oppdateringer om hendelser som forekom selv om jeg *ikke* var til stede, fordi politilederne antok at det var kunnskap som det ville være nyttig eller morsomt for meg å få nedskrevet, var noe overraskende. Dette forekom blant annet på et møte hvor jeg deltok, men gikk ut i pausen.

⁴⁶ Situasjoner med usikkerhet og risiko er for eksempel forfølgelse av kjøretøy eller søk etter savnet person. Doble skift og nattevakter i helgene ble betegnet som fysisk krevende, mens emosjonelle belastninger kunne være trafikkulykker med barn eller overlevering av dødsbudskap.

Mot slutten av et møte hvor ledere ved en seksjon er samlet, signaliserer en overbetjent med en håndbevegelse til meg at det er på tide med en røyk. Jeg blir med og skynder meg opp. Den raske exiten min fra møtet er invitasjonen til å ta en røyk, noe som fristet ganske mye. Utenfor kom en av de ikke-røykende overbetjentene ut. Han flirer mens han sier: «Du skulle hørt dem. De ble så flau over meg der inne». Ifølge ham ble de andre deltakerne på møtet ille berørt da han sa at Finland var fint fordi det minnet om Norge på 1970-tallet, det vil si uten innvandrere. Han hermer himlingen med øynene og legger til at det er fordi jeg var der. Både himlingen med øynene og den litt stramme munnen til en av de andre lederne ett nivå opp under møtet er observert (Feltnotat, oktober).

På ledermøtet er alle seksjonslederne på plass. Det signaliseres fra driftsenhetsledelsen at seksjonslederne skal ta med seg hvordan lederne nedover i systemet snakker, og hvilke holdninger de formidler. Dette er det reagert på fra nivået over. Ingen av lederne spør under møtet hva foranledningen er. På tomannshånd forteller møtelederen at det er en kommentar om kvinner som «kalvet», som ble funnet upassende og lite respektfullt overfor kvinnelige kolleger. Det er ikke kommentarene om et innvandringsfritt Finland som utløste mishaget (Feltnotat, oktober).

Under møtet som er beskrevet ovenfor, ble det funnet behov for å markere en grense, og det ble understreket at det var «bare fordi du var der». Var kommentarene så på kanten at de krevde en reaksjon? Begge kommentarene falt slik at de kunne oppfattes som spøk. Likevel fremkalte de reaksjoner av både kolleger og overordnede med himling med øynene, stram munn og blunking rettet direkte til undertegnede. Selv i et internt forum hvor ledere med samme tjenestegrad møttes, syntes det å være et ønske fra ledelsen om at front-stage skulle opprettholdes: Det var en forventning fra driftsenhetens øverste ledernivå om å være «in character» og opptre som gode rollemodeller med holdninger som kunne representere etaten på en god måte. Slik ble det forventet en «scene of ordered supervision» (Goffman, 1969, s. 83–108), et skuespill med det formålet å opprettholde normalitet.

En av «grenseovertrederne» understreket selv hendelsen og reaksjonene for å påse at jeg fikk det med meg. Overbetjenten var også den som påpekte at reaksjonene kom som følge av min tilstedeværelse, og at det var en antakelse om at jeg forlot møterommet grunnet den tidligere omtalte kommentaren om Finland som «et Norge på sytti-tallet». Det er et åpenbart brudd med den tradisjonelle etnografiens ønske om at den sosiale interaksjonen skal utspille seg naturlig, men – fremfor å frustreres av data og deltakernes metakommunikasjon over premissene for hvilke data forskeren får adgang til, kan denne type data i seg selv gi nyttig innsikt i hvilke forventninger politiledere møter fra overordnede, og hva som er akseptabelt. Det kan også antyde noe om hvordan det forhandles på ulike organisasjonsnivåer om hva som får passere som spøk, i hvert fall så lenge en sivil er til stede.

Forventningsnivået med hensyn til deltakelse har ligget på møter og aktiviteter, ikke på invitasjoner til organisasjonsutviklingsinitiativer, tillitsmannssamlinger og høytlesning av interne e-poster. Det var mer adgang og informasjon enn det jeg opprinnelig hadde anmodet om. Slik ble det til at mange dører sto åpne, at adgangen og tilliten som ble demonstrert, innimellom opplevdes overveldende. Verken standard metodelitteratur og eller grensene angitt i tillatelsen av Rådet for taushetsplikt og forskning gir en oppskriftsmessig plan for hvordan en skal handle. Innimellom er det nødvendig å begrense tilstedeværelsen og slik tydeliggjøre forskningsetikk i praksis overfor både meg selv og deltakerne i felt med hensyn til hvilke begrensninger som eksisterer.

En annen «bonus» var at deltakerne i felt begynte å regne med at jeg hadde kunnskap om mer enn jeg faktisk hadde. Dette ble tydelig i den daglige interaksjonen og senere under intervjuene hvor redegjørelser for ulike sosiale hendelser ble påbegynt med for eksempel «Som du har sett», «Det vet du jo» og «Som du sikkert har hørt». Det ble vist til blant annet nattevaktene for ordenstjenesten, arbeidsmengden for etterforskere etter narkotikaaksjoner, hvordan lederne på sjefsmøtet nikket og ikke kom med motforestillinger, og den generelle manglende samhandlingen mellom de ulike seksjonene og avdelingene. Aktivitetene på og utfallet av møter, forståelsene av hva som ble sagt på samband eller det generelle arbeidstrykket ble utdypet. Utsagnene var begynnelsen på en utdypning av en situasjon som var oppstått, hvor deres tolkning av samhandlingen fant sted. En kan forstå dette slik at «being here» forsterker antakelser om «having already heard» (Westmarland, 2008). Som Gundhus har påpekt, er det et mål i den etnografisk forankrede samtalen (Gundhus, 2009).

Det er en klar fordel at samhandling mellom lederne er observert over tid, ikke minst på grunn av tvilen om aktørenes troverdighet: handler de som de ellers ville gjort, og sier de det de mener? Spørsmålet er legitimt, da det er snakk om erfarne profesjonelle informasjonshåndterere. Det kan så være at politiledere, om de ønsker det, kan lure en uerfaren forsker. Om de er i stand til å lure hverandre over nesten seks måneder, er likevel tvilsomt. Under analysen og i representasjonen har det vært et mål at observasjoner og utdrag av intervjuer skal bidra til forståelse av argumentasjon og begrunnelse, ikke anses som «bevis» i seg selv.

3.5 Intervjuene

Til tross for omfangsrrike observasjonsdata består datamaterialet også av intervjuer. Målet er en aktiv reflektering fra de intervjuedes side som innebærer en fortolkende praksis som

involverer begge parter (Gubrium & Holstein, 1997). Dette kan minne om intervjuenes plass i institusjonell etnografi hvor styringsrelasjoner og institusjonell praksis utforskes (DeVault & McCoy, 2006). Formålet er å sammen se på praksis, og slik få innsikt i institusjonelle sammenhenger. Slik er det et rom for å artikulere: De som intervjues, er aktive i å skape forståelse, altså ikke reservoar (Middelthon, 2001). Der skapes innimellom nye innsikter også for dem som ble intervjuet. De hadde tenkt litt mer, «jeg tenkte på det vi snakket om», og så spant de videre.

Samlet utførte jeg 18 formelle kvalitative semistrukturerte intervjuer. Samtlige intervjuer er benyttet i analysen, men da det er søkt variasjon, er sitater fra noen overbetjenter brukt mer enn fra andre. Det valget er begrunnet i polarisering og søken etter spennvidde, ikke sympati med standpunktene. De første tre foregikk uten digital båndopptaker, men presisjonsnivået ble noe lavere. Å notere og delta i intervjuet er krevende og å konsentrere seg om selve intervjuet fungerte bedre med båndopptaker.

De intervjuede er valgt på grunnlag av funksjon, de samme funksjonene (stillingene) er observert. Intervjuene varierte i lengde og hadde en varighet fra 1 time til 3 timer og 20 minutter. Temaer under intervjuene er de viktigste arbeidsoppgavene, resultatansvar, belastninger på arbeidsplassen, forventninger om lojalitet, frykten for feil, instruksverkets betydning, erfaringer under politiaksjonen m.m. I tillegg hadde jeg uformelle samtaler som grenset opp mot intervjuer, med 65 personer. Når disse ikke omtales som formelle intervjuer, er det fordi det ikke var avtalt som det. Notater var i større grad stikkordspreget, og det siteres ikke direkte fra disse samtale. De fulgte heller ikke en bestemt guide og var mer koblet til «hva kan nettopp du fortelle om?». Ofte var dette telefoner og samtaler på kontor på vei til eller fra møter med mer. Det var også større spredning med tanke på plassering i organisasjonen, fra topp til bunn.

Ledere ble intervjuet på arbeidsplassen i arbeidstiden med ett unntak, hvor intervjuet fant sted på kafé. Dette var tema allerede første dag da spørsmålet om det var i orden at lederne ble intervjuet i arbeidstiden, ble møtt med latter fordi de anså det som helt urealistisk at tjenestepersoner ville stille til forskningsintervju på fritiden sin.⁴⁷ Ett av intervjuene ble avbrutt av innkommende oppdrag, en melding om drap med påfølgende utrykning. Ved avsluttet oppdrag spurte overbetjenten hvor vi slapp, og fortsatte ufortrødent videre i samme

⁴⁷ At det anses som utenkelig å rekruttere til intervju utenom arbeidstid, kan ses i sammenheng med den nylig avsluttede arbeidskonflikten som omhandlet arbeidstid og lønnsgodtgjørelser. Se kapittel 7, «Aksjonen som ikke var en aksjon», som omhandler Politikonflikten.

spor. Intervjuet skilte seg ikke ut fra de andre. Det kan tilskrives en generelt god tone oss imellom, men også at overbetjenten i sitt profesjonelle virke er vant til å omstille seg raskt.

Under transkriberingsprosessen ble det tydelig for meg hvor mye de intervjuede tok ansvar for god og trygg kommunikasjon. Under intervjuene er lederne tydelige i språket, men så har de også medieerfaring. Trygg kommunikasjon henger sammen med det profesjonelle virke. Det var ikke helt ulikt det Neuman erfarte under sitt feltarbeid blant helsesøstre, at informantene var så trent i å skape trygghet og forutsetninger for god kommunikasjon at intervjuene forløp fint (Neumann, 2007). De var like seg selv, og det å være på tomannshånd under intervju representerte ikke noe brudd med hensyn til hvordan de fremsto ellers.

Den tematiske guiden ble ikke benyttet slavisk. De intervjuede snakket seg selv gjennom temaene slik at det innimellom bare var nødvendig med oppfølgingsspørsmål. Det ble lagt få begrensninger på retning under intervjuene, da det var den enkeltes erfaringer og betraktninger som var relevant. De definerte selv hva de oppfattet som relevant i den konteksten. Ofte, så ofte at det nesten var regelen, viste de til hendelser hvor jeg hadde vært til stede og kjente.

Formålet med intervjuene har vært å utforske informantenes opplevelser og meninger. Det er altså et fortolkende utgangspunkt. Det er vanlig å akseptere at man ikke trer inn i sinnet til den som taler (Powdermaker, 1966, s. 301). Fremfor en jakt på objektive sannheter har det vært en utforskning av ulike problemer, men som Gundhus påpeker: «Det som sies, er et produkt av flere aspekter» (Gundhus, 2009, s. 48). Der er det viktig å ha i mente at også intervjusituasjonen er en sosial setting, og at den er konstruert.

3.6 Dokumenter

Samtlige driftsenheter ga meg adgang til interne dokumenter som virksomhetsplaner og tiltaksplaner. Disse ble systematisert og nærlest for nærmere å analysere begrepsbruk og selvrepresentasjon. Å se hvordan de ulike stedene presenterte sin virksomhet og sine utfordringer, var nyttig for å se å se hvilke erfaringer de hadde gjort seg. Jeg fikk eget BID-nummer (brukeridentitet) og adgang til det interne intranettet. Alle ansatte i politiet har et unikt BID-nummer bestående av bokstaver og tall. Dette fungerer som innloggingsnavn på alle datasystemene. Adgang til intranettet har bidratt til mulighet for å følge tiltaksplaner, få rapporter og motta e-poster som går til alle ansatte, ledergruppen ved Eidsodden og til divisjonsledere. En annen fordel med egen BID er muligheten til å gjøre en vurdering av informasjonen, og eventuelt anonymisering, før opplysningene tas ut av politibygningen.

3.6.1 Fritakssøknadene

Blant dokumentene som er analysert, er søknadene om fritak fra beordringer som stammer fra Politikonflikten. Det var flere permer med søknader som befant seg på et kontor.

Gjennomlesning og koding ble utført på kontoret til en overbetjent med god kjennskap til prosessen. Det ga en fin mulighet til å stille spørsmål underveis. En gjennomgang av søknadene om fritak fra beordringer som ble sendt under perioden 07.09.08 –12.07.09, er analysert med det siktemål å undersøke fritaksbegrunnelser, henvisning til lovverket og antall fritak/søknader. Beordringene i dette systemet startet tidligere under Politikonflikten, men det ble satt ned et råd som behandlet søknadene fra september. Den første runden startet da første helgen i juli 2008.

Det er fem momenter det er viktig å klargjøre vedrørende analysen av fritakssøknadene. For det første har jeg ikke vurdert om søknadene er reelle eller ikke (intensjonalitet i skriften), selv om både de som skrev dem og de som avgjorde flere av søknadene, ga uttrykk for at det ble skrevet søknader som ikke var reelle. Som eksempler nevnes ønske om å gå tur i nabolaget, se fotball på fjernsynet og sengehygge med partneren sin. Flere av medlemmene nevner spesielt en søknad som viste til at det bare var meldt pent vær akkurat den helgen, og malingen ville bli dårlig siden den var kjøpt på tilbud. Den ble ikke oppfattet som en reell søknad. Spørsmålet om reelle og ikke-reelle søknader ble brakt opp av mellomlederne selv. En av de operative lederne som hadde sendt noen fritakssøknader, forklarte følgende under intervju:

TDV: Du hadde ikke så mange fritakssøknader?

Nei, men jeg ble ikke så mye beordret heller. Men da jeg ble beordret, sendte jeg nå inn fritakssøknad, men de var nå alltid så dårlige at jeg aldri fikk fritak. Når jeg ble beordret, så sendte jeg en søknad og gikk på jobb.

Fenomenet med ikke-reelle fritakssøknader ser ut til å ha forekommet også andre steder enn i Midt-Mark PD, også ved PHS (Sjøvold, 2009, s. 202). Hvordan ledelsessystemet håndterer fritakssøknader, er likevel relevant fordi det er en lederoppgave.

For det andre, jeg har ikke undersøkt forholdene bak begrunnelsene og hvem som stilte på jobb eller ikke. Det er en type kobling mellom fraværdata (sykdom) og fritak jeg ikke søkte om å få utføre. Mine undersøkelser av fraværstatistikken for perioden viste få avvik, men de var skrevet ut fra et system som begynte like før Politikonflikten, og mine tall gikk frem til 2010.

For det tredje har jeg brukt søknader som analysenivå, ikke antall beordrede personer. Antall søknader ligger derfor betydelig høyere enn antall personer som er blitt beordret. Av personvern hensyn ville jeg ikke notere navn på ansatte og derfor heller ikke registrere antall ganger de fikk fritak eller avslag på sine søknader, ved å kode den enkelte ansatte. Dette er særlig begrunnet i at søknadene hadde beskrivelser av private forhold som jeg ikke fikk samtykke i å registrere. Derfor er også gjengivelsene av disse dataene svært tilbakeholdne og kategoriene vide.

For det fjerde, det er ikke kjent for meg at det ble gitt noen form for reaksjoner for beordringsnekt i denne perioden. I sin ytterste konsekvens vil en polititjenesteperson som nekter å følge en beordring, miste ansettelsen sin. Mindre dramatiske reaksjoner vil være reduksjon i grad (og med det lønn) eller at det opprettes disiplinærsak. Dette er regulert i politiloven, i kapittel 10 av arbeidsmiljøloven, i tjenestemannsloven, i arbeidsreglementet og Politiinstruksen.

Til sist, i mitt datamateriale er det få «akuttbeordringer». Akuttbeordringer skjer rett før et vaktskift hvor en ansatt må gå fra én vakt til en annen. Det er antakeligvis underrapportert, da jeg kun fant fem. I et internt dokument til Arbeidstilsynet ble dette omtalt som noe som forekom «jevnlig». Det innebar altså at man fikk beordringen fredag kveld eller mens man var på vakt for påfølgende skift. Det ble ikke funnet en egen mappe for denne type beordringer.

3.7 Lederutdanningen LOU 2

En mindre andel av mellomlederne som ble intervjuet i Midt-Mark, har gjennomført LOU 2. Disse lederne refererte til det som et skille mellom dem og de andre som ikke hadde denne formaliserte kunnskapen. Det var derfor relevant å se hvilke diskusjoner som finner sted, og hvordan erfaringsutvekslingene eventuelt omhandler spørsmål om håndtering av forventninger om lojalitet og profesjonell standard. En formell henvendelse har sikret adgang, men deltakerne har godkjent min deltakelse etter en presentasjon.⁴⁸

Deltakerne til kurset LOU 2 er rekruttert fra de ulike politidistriktene og særorganene og er et ettertraktet kurs som kvalifiserer til ledernivå 2, driftsenhetsleder. Da deltakerne kommer fra hele landet, var det et forsøk på å se om problemstillingene jeg hadde møtt i felt, var generelle

⁴⁸ Politi-Norge er ikke stort. En av deltakerne fra Midt-Mark gikk god for meg og holdt det som i ettertid ble omtalt som et «flammende innlegg» på mine vegne.

eller lokale. Dermed er dette ikke deltakende observasjon på samme måte som under feltarbeidet i Midt-Mark: Lederne er ikke observert i sitt «rette» element, altså i den organisasjonen de er satt til å lede, men heller i en kontekst som kan forstås som en arena for læring og refleksjon. Kunnskapen som gis, er dermed ikke knyttet til lederpraksis slik den spiller seg ut i en organisasjon, men til å få utfyllende diskusjoner som jeg ikke hadde i gruppe med mine informanter i felt. Observasjon av kurset var en anledning til å se problemstillinger i et litt annet lys, særlig det å se at de overordnede temaene i liten grad var knyttet til spesielle driftsenheter eller politidistrikter. Dermed fremsto de som allmenne.

Min rolle er som en passiv observatør og tilhører, og jeg deltok ved om lag halvparten av undervisningen ved PHS. Spørsmål er kun stilt ved to anledninger. Studiedeltakernes visjon som leder, deres karriere- og fagforeningsbakgrunn er blitt presentert i undervisningen sammen med utfordringer de hadde møtt på veien, både faglige og personlige. De beskriver hvem de er, hvor de vil med ledergjerningen, og hvilke visjoner de har for sin ledelse. Det er en fin måte å bli kjent med dem på. Noen bruker mye teori, andre viser til fagmetoder. Noen problematiserer hvordan medarbeidersamtalen blir brukt, andre visert til egne verv i fagforeningen. Notater ble ikke benyttet under egenpresentasjoner, for å respektere deltakernes læringsrom.

Som et ledd i min undersøkelse ble en open end survey utført i april 2012 på den siste samlingen som fant sted før eksamen. Denne undersøkelsen danner grunnlag for kapittel 8. De 19 som svarte, befant seg på første ledernivå og opp til øverste ledelse i sine politidistrikter. Det var kun 4 som var sivilt tilsatte. De ble alle bedt om å svare på et strukturert spørreskjema med påstander hvor det er rom for åpne svar. Påstandene omhandler rolle, arbeidsoppgaver og forventninger fra ansatte og ledelse. Med bakgrunn fra erfaringer gjort under feltarbeidet er det utarbeidet påstander om profesjonalitet, lojalitet og korpsånden i politiet. Nedenfor presenteres de syv påstandene. «Mine viktigste arbeidsoppgaver er», «Mine ansatte forventer av meg...», «Mine ledere forventer av meg...», «Med profesjonalitet mener jeg...», «Jeg savner korpsånden i politiet», «Lojalitet er nødvendig fordi...», «Lojalitet vanskelig fordi...». Påstandene er gruppert etter hovedtema arbeidsoppgaver og forventninger, profesjonalitet og korpsånd og lojalitet. Spørsmål er dels basert på temaer fra Midt-Mark, dels fra gjentatte diskusjoner ved LOU 2. En ulempe ved å benytte denne metoden er at det ikke var rom for oppfølgingsspørsmål som kunne bidratt til utdypning og presiseringer. En annen ulempe var at deltakerne var på kurs for å lære om organisasjon, mandatsforståelse m.m. En kan dermed

rimeligvis anta at å internalisere språket og terminologien er en del av dette. At det dermed er et språk som preges av management-retorikk, er ikke så merkelig, dette tatt i betraktning.

3.8 Etikk og samtykke

Etiske valg som er gjort i forbindelse med denne studien, preger presentasjon, utvelgelse, valg av forskningssubjekter, valg av observasjonsarena, og lar seg derfor vanskelig avgrense til et avsnitt i en avhandling. Jeg skal likevel forsøke å gi et innblikk i hvordan jeg har gått frem her.

I tråd med retningslinjene til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) ble det utformet et informasjonsskriv til ledere jeg har fulgt. Der ble det understreket at det var frivillig å delta, og at de kunne trekke seg. Dette er også formidlet til de intervjuede. Det kan selvsagt ha vært oppmuntrende at beskjeden gikk ut i Midt-Mark PD om at politimesteren ønsket studien velkommen og sa at jeg skulle ha «alt». Politimesterens erklæring, og ledernivåenes oppfølging av prosjektet, utløste en liten stund bekymring for at samtykket i en organisasjon slik sett måtte innebære noe press. Dette ble løst ved å si «du trenger ikke delta». Ingen takket nei til deltakelse.

Det innsamlede materialet ble behandlet og oppbevart i samsvar med retningslinjene angitt av NSD. Materialet ble anonymisert og personer kodet. Transkribering av intervjuer er utført av undertegnede, og filene har blitt oppbevart nedlåst i tråd med NSD-tillatelsen. Fremstillingen er anonymisert, men de som er involvert, vil kjenne seg igjen i teksten.

Det er rundt 15 000 ansatte i politiet i Norge. I teksten er verken politidistrikt eller driftsenheter ved sine ekte navn. Jo høyere man går opp i systemet, desto færre er det å ta av, noe som øker muligheten for identifisering. Dette var ikke et krav fra aktørene i felt i forkant, men en selvstendig avgjørelse som ble tatt før feltarbeidet ble initiert. I politisosiologien er det en utbredt praksis å anonymisere steder og informanter. I beskrivelsene av driftsenheten er det lagt vekt på det generelle heller enn det spesielle. Ellers i sitatene er stillingsbeskrivelse eller nivå angitt. Det er begrunnet med at det skal gi mulighet for å få innblikk i ståsted. I de tilfeller utsagnene kan leses eller forstås som kritikk, eller gi grunnlag for kritikk, er opplysninger som kan angi hvem det er, utelatt. Det har vært et mål at de intervjuede skal kjenne seg selv igjen, men ikke at deres kolleger skal gjenkjenne dem. I sosiale samhandlingssituasjoner er det en fare for gjenkjennelse, og her har intern konfidensialitet vært en utfordring nettopp fordi det gjerne var flere personer til stede i situasjoner som

omtales. En snever fortolkning av prinsippet for samtykke indikerer også varsomhet i omtale av tredjeparter.

Leser en denne avhandlingen, vil noen grupper være svært lite synlige: Publikum, pårørende, pågrepne og kriminalitetsofre er nesten fraværende i teksten. Det har vært et bevisst valg med hensyn til faglig avgrensning av problemstillingen og dermed også profesjonen i politiorganisasjonene jeg ville undersøke. Svarene fra Rådet for taushetsplikt og forskning og NSD «skjerpet» studien. Avgrensning fra publikumskontakten ble tydeligere, samt nivåene i organisasjonen. Rådet ga sitt tilsagn til studien under forutsetning av at jeg ikke fulgte med inn i private hjem. Under feltarbeidet er det ikke innhentet samtykke fra noen som ikke jobbet i politiet, og kontakten med dem politiet møter, er derfor begrenset til et absolutt minimum. Eksempelvis satt jeg i en politibil mens en publikummer ble transportert, men noterte da ikke, fordi en politibil knapt kan regnes for å være i det offentlige rom. Under pågripelser av personer som var utagerende, var det ikke rom for å presentere meg som en som fulgte med politiet. Den kunnskapen jeg fikk om straffesaker under feltarbeidet, er da å anse som overskuddsinformasjon.

Det har vært et stort tilflyt av overskuddsinformasjon ved lytting på samband, både i innsatslederbilen, patruljebiler, på kontor og ved Operasjonssentralen, eller gjennom paroler, ledermøter o.l. Opplysninger om antatte gjerningspersoner og ofre er ikke nedskrevet. Å nedtegne personopplysninger ville ikke vært i tråd med begrensningene fra Rådet for taushetsplikt og forskning, som behandlet søknaden. De er også fraværende i denne teksten grunnet samtykkeproblematikk. Det samme hensynet er tungtveiende i avgjørelsen om ikke å notere i møte med tredjepersoner som leger på sykehus. De godtok min tilstedeværelse etter erklæring om at «hun forsker på politiet, har alle tillatelser i orden og er med meg».

I denne studien er tredjeparter publikum, pågrepne og vitner, og de andre ansatte. Overfor de eksterne tredjepartene forsøkte jeg å være lengst mulig unna, mens for de interne tredjepartene, de politiansatte, ventet jeg til de tok kontakt med meg, både av hensyn til avgrensning og for å opprettholde muligheten til et samtykke fra individer som befant seg i driftsenhetene jeg oppholdt meg i. De i organisasjonen som har reservasjoner mot å delta i et forskningsprosjekt, er forsøkt gitt muligheten til «å slippe unna» for å unngå friksjon. Ved en anledning snudde en ansatt i døra da vedkommende så meg inne på kontoret til en leder. Muligheten til å velge å snakke med en overordnet eller ikke med en forsker til stede er således benyttet.

I vurderingene av hva som var greit å skrive, har jeg i tråd med Björk (2009) tatt utgangspunkt i at deltakerne kan være uenige og mene at jeg ikke har forstått, men at det har vært et mål å unngå at de føler seg uthengt. Avhandlingen er ført i pennen med tanke på at de som er omtalt i teksten, kan komme til å lese den (jf. Fangen, 2010, s. 197).

3.9 Analyse

Ved utarbeidelse av intervjuguide ble det tatt utgangspunkt i en innholdsanalyse, å finne mønstre som synes relevante for tematikken. Intervjuguiden og vektning av ulike spørsmål var i stor grad basert på observasjonene. Praksis i felt er således tillagt betydelig vekt i utarbeidelse av intervjuguiden. Den semistrukturerte intervjuguiden er justert underveis i feltarbeidet for å inkludere begreper aktørene benyttet. Påstander møtt i felt er viet særlig oppmerksomhet. Slik sett kan en altså se to hovedbegrunnelser for feltarbeid, 1) å se hva som var viktig å fordype seg i, 2) å bygge tillitsrelasjoner (Andersson, 2003, s. 48). Når så de formelle intervjuene var analysert og tematisert, er feltnotatene re-analysert med samme tema. Slik har det vært en runddans mellom teori, metode og data (Wadel, 1991, s. 129). En måte å beskrive skillet mellom teoridrevet og empiridrevet analyse på er at tolkningen er teoridrevet, mens oppmerksomheten i felt er empiridrevet (Album, 1996, s. 249).

Gjennom lesing av feltnotatene var blikket særlig rettet mot det relasjonelle og brytningene mellom hva lederne må, hva de vil, og hvordan dilemmaer arter seg. Intervjuene ble nærlest og overordnede kategorier utarbeidet. Disse ble sammenholdt med feltnotater. Formålet har vært å belyse studiens problemstilling gjennom å koble problemstilling med empiri og analytisk perspektiv. Tolkning og teoretisering innebærer et brudd og at hendelser og utsagn bringes ut av sin sammenheng. Mellomledernes stemme er løftet frem i denne aktørsentrerte studien. Det innebærer ikke at jeg lager historiene like. Den moralske dimensjonen av hvordan relasjonene utformes og ansvaret som følger lederskapets praksisers, er fremhevet ved å vise til dilemmaer, tvil og deler av arbeidet som oppleves tyngende. Politilederne var ikke enige med hverandre og hadde ulike synspunkter – dette har det vært viktig å få frem uten å henge ut den ene eller den andre deltakeren, men heller vise frem variasjon og dilemmaer i ledergjerningen.

Hvordan undersøkes variasjon og dilemma i praksis? Til grunn for tolkningen ligger barmhjertighetsprinsippet, et prinsipp som fungerer som en nødvendig forutsetning for tolkning:

Unless we can attribute clusters of beliefs, we cannot attribute beliefs at all. The idea of

attributing beliefs one by one is as hopeless as the idea of assigning meaning to sentences in isolation. Hence, no notion of matching beliefs or agreement will capture the task of interpretation in its initial stages, since at this point there is nothing to which the interpreter can match her beliefs (Ramberg, 1989, s. 71).

I prinsippet ligger det ikke en form for snillhet, men en forståelse av at det må gi mening eller være fornuftig for den som har meningen. Bare når det ikke er mulig å konkludere med at det vedkommende sier, er fornuftig, kan man konkludere med at vedkommende ikke tenker eller handler fornuftig (Gilje & Grimen, 1995, s. 195).⁴⁹ Motsatsen kunne vært å jobbe ut fra en idé om aktørenes falske bevissthet eller illegitime forordninger (Gilje & Grimen, 1995, s. 203).

På hvilket nivå skal man legge seg? Et utgangspunkt for å diskutere vekslingen mellom teoridrevet og empiridrevet analyse kan være å se på forholdet mellom første-ordens og andre-ordens konsepter (Van Maanen, 1979).⁵⁰ Van Maanen mener at de mest teoretiske andre-ordens begrepene er å forstå som fortolkninger av fortolkninger (Van Maanen, 1979, s. 540–542). Slike begreper er vanskelige å utvikle om de er *for* teoretiske (kan også ses som emiske versus etiske begreper). En utfordring kan være at andreordensbegrepene får forrang over førsteordens i analysen (Van Maanen, 1983). Gundhus har omtalt dette som «polititjenestemennenes oppfatning av et *romantisk* kunnskapssyn på kunnskapsprosesser, der *autentisk* og virkelig kunnskap knyttes direkte til det enkelte individet» (Gundhus, 2009, s. 116). Slik sett kan en forrang for aktørenes eget syn på fakta og tatt-for-gitte antakelser om hvordan det fungerer i politiet, kobles videre til positivistisk empirisme, altså det autentiske i empirien. I etnografisk forskning medieres spørsmålene flere ganger – forskerens nærvær, etnografens standard for relevans, spørsmålene og egenrefleksjonene som informantene krever: «Since culture is itself an interpretation, most of the so-called facts the ethnographer goes to the field to discover are themselves already discovered and interpreted by members on the scene» (Van Maanen, 1982a, s. 141).⁵¹ Dermed blir det viktig å påpeke nettopp betydningen av kontekst, både med hensyn til dannelsen av erfaring og interaksjonen mellom de ulike nivåene.

⁴⁹ Det angis fire grunner. For det første handler det om respekt for den andre, at denne får komme til orde, selv om man (jeg) ikke forstår. For det andre handler det om intellektuell åpenhet, da forskerens egen slutning kan være feil, for det tredje, et metodisk poeng med at det er fornuftige mennesker som har en større forklaringsverdi enn de ikke fornuftige. Til sist, det er uansett vanskelig å skille mellom gode og dårlige tolkninger, derfor er det viktig å ikke fremstille aktørene i et dårlig lys (Gilje & Grimen, 1995, s. 196).

⁵⁰ Opprinnelig fra Schütz (Schütz, 1975).

⁵¹ Giddens lanserte i sin tid begrepet dobbelt hermeneutikk for å fange den dialektiske og hermeneutiske relasjonen mellom de ulike nivåene (Gilje & Grimen, 1995, s. 195).

Skillet mellom førsteorden og andreorden kan være problematisk å opprettholde under et feltarbeid i møte med profesjonsutøvere selv om situasjonen som utspiller seg, forstås som meningsbærende handlinger.

Flere overbetjenter er samlet på pauserommet. Praten går om løst og fast og dreier over til seksuelle minoriteter, spesifikt homoseksuelle. Blant temaene er om det å bli kalt homo er særlig krenkende. Raskt kommer to fortellinger: om en domfellelse for § 326 for krenkelse av offentlig tjensteperson etter å ha blitt tatt på rumpa, og lederen som erklærte at han var trygg på sin seksualitet og derfor gjerne ville gå først i en homomarsj. Det er latter i forsamlingen. En av overbetjentene bemerker «og der sitter hun som skriver om organisasjonskultur». Den ene yngre betjenten som er der, minner de andre på at det sikkert ikke er enkelt å komme ut av skapet i politiet: «Nei, jeg tror ikke det er så greit å komme ut av skapet noe sted» (Feltnotat, høst 2010).

Humoren som en sentral mekanisme i fellesskapets håndtering av emosjonelle belastninger omtales eksplisitt blant lederne og er også en ressurs de selv benytter i ivaretagelse av medarbeidere. Selv om gjenfortellingene hadde et humoristisk preg og var i «den gode histories» tegn, var det klart at det var grenser for hvor langt spøkene om homoseksuelle kunne gå, og at det ikke var i et rent internt forum. Til tross for et alvorlig preg i omtale av anmeldelsene og dommer i §§ 128 og 326⁵² -saker som kan forstås ut fra den tradisjonelle politikulturens holdning om kroppens ukrenkelighet, var det ikke comme il faut for en leder å harselere om legning foran andre ansatte. Lederen begrunnet dette med at det ikke var lov å tulle sånn «etter at folk kom ut av skapene sine. Derfor har vi bare damer igjen å tulle med».

Spøken om overbetjenten som er trygg på sin egen seksualitet, hadde opprinnelig et annet intendert formål. Formålet var å antyde at ansatte som reagerer sterkt på homofile, var homofobe og dermed ikke trygge på sin seksualitet. En stereotypisk protest-maskulin heteroseksuell holdning kunne likeså godt gjøres til latter som noe gammeldags, et tegn på usikkerhet og dermed motsatsen til forventningen om en trygg og sterk leder. Det var ingen taushet eller insistering på at dette skulle være «bare spøk». Spøkens formål ble gjort eksplisitt. Her var det ikke bare en kjønnsespesifikk diskurs som normalt ville blitt forstått som lukket for en som ikke deler de samme karakteristika (kjønn, alder, profesjonelle status), det var også deltakere i felt som på eget initiativ tolket kulturelle koder og betydningen for profesjonell praksis med bakgrunn i den lokale organisasjonens historikk, nærmest som «oversettere». Politilederne har selv vekslet mellom å bruke førsteordens og andreordens begreper. Dette resulterte i et klart tilfelle av det som i teorien beskrives som

⁵² §§ 128 og 326 omhandler trusler mot og krenkelser av offentlig tjenestemann (straffeloven, 1902).

dobbelthermeneutikk: Som forsker tolket jeg forskningssubjektene begreper og handlinger, mens de tolket mine begreper og handlinger.

Det har vært viktig for meg å ivareta to hensyn: 1) at aktørene i feltet jeg beskrev, skulle oppfatte analysen som tilgjengelig og forståelig, og 2) å vise til hva det innebærer at det er enkeltpersoner som handler i institusjonelle ordninger (Smith, 2005).

Hensikten med å beskrive metodene er å gi den som leser, mulighet til å vurdere kvaliteten på og representativiteten av arbeidet. Her har ønsket vært å bidra til analytisk generalisering (Kvale 1997), altså at fremstillingen av empiri skjer på en slik måte at det er mulig å kjenne seg igjen for andre profesjonsutøvere i politiet, og at det vil forstås som relevant også for dem som jobber andre steder enn i Midt-Mark Politidistrikt. Intensjonen er å vise en tematisk overførbarhet (Halkier, 2011). Det har vært bred enighet blant de ulike lederne om at man lærer mer om hva virkeligheten består i, ved å være der og se det selv. Forståelse blant både ledere og ansatte var jevnt over at «being there» er bedre enn «having heard», en parallell til politiets forståelse av kunnskapsutvikling slik det gjengis i politisosiologien (Westmarland, 2008). Det er også sammenfallende med etnografenes mantra om at det er bedre å se det selv enn å høre det, slik det er beskrevet i Sandbergs gradering av «riktig» etnografi (Sandberg, 2010). Det har vært mitt ønske å vise hva som skjer i organisasjonen, og dermed kan denne avhandlingen leses som en studie av praksis. Det betyr selvsagt ikke at alt er med, jeg underskrev en taushetserklæring som setter grenser for hva jeg kan si om operasjoner.

Gjennom observasjon, dokumentanalyse og intervjuer skal de kommende kapitlene vise et utsnitt av hvordan politilederhverdagspraksisen ser ut.

4 Mellomlederens ansvar og arbeidsoppgaver

Jeg fungerer som et filter mot «bullshit» som kommer fra oven. Så fungerer de sikkert som et filter fra «bullshit» som kommer nedenfra. Sånn må det sikkert være. (Overbetjent, Orden)

Mellomlederne ansetter, administrerer, har medarbeidersamtaler, tar personalsaker, følger opp ansatte ved sykdom, beordrer overtid, gir råd om videre karriereutvikling, gir skussmål i ansettelser, argumenterer for innkjøp, sørger for ansattes kompetanseheving, deltar i eksterne møter og råd, følger måltallenes utvikling og gir innspill til risikoanalyser. I beretningen om hverdagen varierer oppgavene ut fra hvilken fagavdeling de ulike lederne er på, men en oppgave som er felles og sentral for ledere midt i organisasjonen, er å skjerme de ansatte.

I dette kapitlet skal jeg beskrive de tre ulike ledergruppene blant mellomlederne innenfor politiets ordens- og etterforskningstjenesten: seksjons-, divisjons- og operasjonsledere. For å vise ulike måter å utøve lederrollen på og hvilke områder som er gjenstand for beslutningstaking, skal jeg derfor beskrive spennvidden i arbeidsoppgavene, samt undersøke nærmere hva som er likt og ulikt for de tre gruppene.

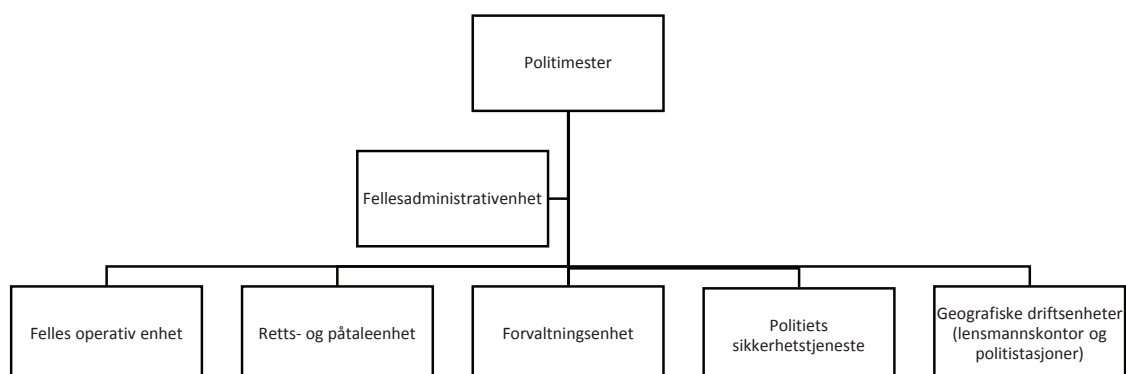
For det første skal vi se når og i hvilke situasjoner det oppstår dilemma eller konflikt om hva som er lederens kjerneoppgaver. For det andre skal det undersøkes om og eventuelt hvordan kjerneoppgaver redefineres som følge av nye prioriteringer eller nedskjæringer.

4.1 Organisering og hierarki

Politidistrikter er organisert i to nivåer, henholdsvis politimesternivå og driftsenhetsnivå. Politimesternivået består av politimester, visepolitimestere og Felles administrativ enhet ved administrasjonssjef i stabsfunksjon. Driftsenhetsnivået består av funksjonelle og geografiske driftsenheter, med en eller flere tjenesteenheter, med eget resultatansvar samt ressursmessig og administrativ samordningsfunksjon direkte underlagt politimesteren.

Det er et skille mellom ledelse i linje, som innbefatter personalledelse og administrasjon, og fagledelse, som innbefatter eksempelvis etterforsknings- eller innsatsledelse. De kan være nær knyttet til kommandolinjene i politiorganisasjonen, men ikke nødvendigvis. Nedenfor vises organiseringen av Midt-Mark politidistrikt i figur 4.1a.

Figur 4.1a Midt-Mark politidistrikts organisering



Det er grunn til å skille personalledelse og fagledelse. De representerer ulike karriereløp i organisasjonen, og forskjellen i ledelse påvirker direkte hvilke områder som ledes og hvordan. Seksjonsledere har uten unntak egne budsjett, mens dette ikke er tilfellet for de operative lederne. Det er forskjellige ledelsesmodeller. Seksjonsledere benytter seg av inkluderende lederstiler i det daglige. Operative ledere bedriver derimot oftere kriseledelse og kan benytte seg av «jeg vil, du skal»-ledelse som retter seg nedover i hierarkiet. Den lederstilen omtales som gammeldags og indikerer en suveren leder og er vertikal i sin orientering.

Organiseringen av de ulike tjenestene viste seg å variere betydelig. En kunne tenkt seg at Politireform 2000 skulle medføre en likere organisering av politidistriktene og i distriktene (se St.meld. 2000–2001, Politireform 2000). At det skulle eksistere en standardisering av arbeidets organisering fordi de alle tilhørte Midt-Mark politidistrikt, viste seg raskt å være feil. I Midt-Mark politidistrikt hadde det tidligere vært rom for lokale løsninger, og noen av de lokale løsningene var fremdeles synlige. Til dels gjaldt dette for eksempel organiseringen av etterforskningsavdelinger ved én driftsenhet, at kvinner ikke kjørte patrulje sammen ved en annen og aldersbestemte vaktlister på en tredje. Et annet lokalt særpreg var at enkelte av stillingsfunksjonene var oppjustert under lokale lønnsforhandlinger. Der det i funksjoner tidligere var førstebetjenter, som er laveste ledernivå, var disse funksjonene ved en driftsenhet nå besatt av overbetjenter. Felles for lederne som beskrives her, er at de befinner seg over andre nivåer i organisasjonen, men ikke øverst. En tredje variasjon ligger i de ulike arenaene hvor de ansatte og lederne møtes. På de to minste stedene spiste sjefene med de ansatte. Dette var ikke regelen på Eidsodden. Samhandlingen var mer fragmentert jo større driftsenheten var og jo mer den var avhengig av formaliserte kommunikasjonslinjer. På Nesdal visste

lensmannen hvem som var på vakt, mens på Eidsodden, den største driftsenheten, kunne den formelt overordnede passere en ansatt på gaten uten å kjenne igjen vedkommende på annet enn uniformen.

Seksjonslederne hadde andre avgrensninger på den største driftsenheten, Eidsodden, da denne driftsenheten var mer spesialisert. Ved de to andre lensmannskontorene Nesdal og Oppedal var det henholdsvis seksjonsledere og fagansvarlige i disse funksjonene. Lederne for den enkelte seksjonen ved Eidsodden hadde personalansvar for politifaglige og eventuelle sivile tilsatte på den enkelte seksjonen og avsnittene under. Seksjonslederne hadde ansvar for fagområder som orden, organisert kriminalitet, trafikk, allmenn etterforskning, forebygging og vold og sedelighet. Ved Eidsodden var det til sammen seks, mens det var to på Nesdal og ingen på Oppedal. Under seg hadde seksjonslederne divisjonsledere eller avdelingsledere.

Hvert enkelt av fagområdene seksjonslederne hadde det overordnede ansvaret for, hadde egne instruksjer, og deres ansatte trente på ulike ferdigheter. Eksempelvis trente trafikkseksjonen på eskorte- og kortesjekjøring, patruljemannskapet skulle gjennom IP-sertifiseringene,⁵³ og etterforskere som jobbet med vold og sedelighet, skulle på kurs. Det var ulike krav til saksbehandlingstid. Mindreårige har krav på at straffesaken er påtaleavgjort innen seks uker (Justis- og politidepartementet, 2005, s. 13). I løpet av observasjonsperioden ble det holdt en runde med sertifisering, et UEH-opptak, etterforskere var på kompetansehevende kurs, betjenter (PB2 særlig) var på to ukers kurs for vordende veiledere ved PHS, og hundeførerne var på samling og ble beordret til å undervise ved PHS. Patruljene var sjelden fulltallige. En fulltallig divisjon ble først observert etter tre måneders observasjon. Fraværet er høyt selv om det ikke nødvendigvis er begrunnet i sykdom. At dette forekommer generelt i Politi-Norge, fremgår i Politidirektoratets driftsanalyse, som meldte at Asker og Bærum politidistrikt hadde «en generell fraværspersent på ca. 30 %, og at denne er noenlunde konstant» (Politidirektoratet, 2010a, s. 36).

Operasjonslederne har vide fullmakter og ansvar for det operative for hele distriktet, de er underlagt Politimester eller politimester jour som har delegert politimestermyndighet og dermed myndighet til å avgjøre spørsmål om for eksempel bevæpning. Operasjonslederne, ledere av førstelinjetjenesten, er i så måte å forstå som de øverste operative lederne.

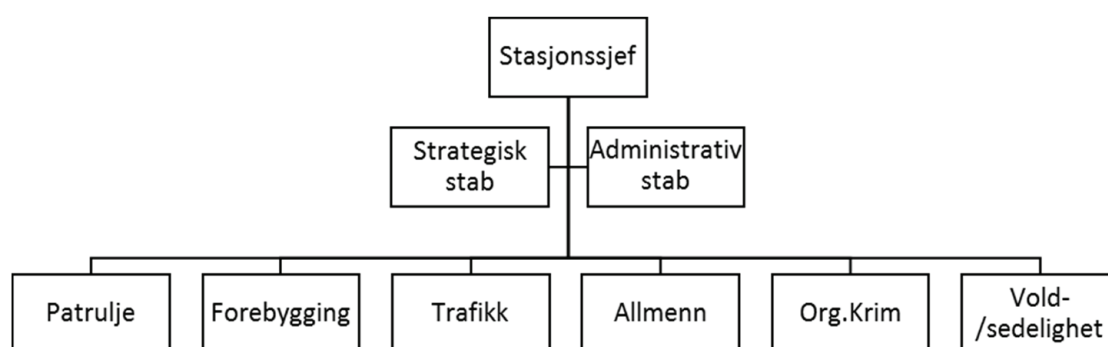
Operasjonssentralen har ansvar på tvers av driftsenhetene i politidistriktet. Med seg hadde de

⁵³ IP-sertifisering er sertifisering for innsatspersonell. Under observasjonsperioden var denne på 40 timer øving i året for kategori 4 – tjenestepersoner som kan bære våpen og kan kjøre utrykninger. Tjenestepersoner tilhørende Utrykningsenheten (UEH) med ip-kategori 3 trente dobbelt så mye.

et lite team på tre operatører som kommuniserer på sambandet og rapporterer i Politiets operasjonslogg (P.O.), men med hele distriktets ressurser tilgjengelig, noe som innebar at de kunne be en hvilken som helst patrulje, også Utrykningspolitiet (UP), om å utføre oppdrag. Patruljenes utførelse av oppdrag vil være operasjonslederens ansvar, men underlagt innsatslederen, som også er divisjonslederen, med mindre en annen utnevnes i vedkommende sted, altså en «innsatsleder på stedet».

Der fagansvarlige kan fordype seg sammen med ansatte på avdelingene, er dette ikke utpreget blant seksjonslederne, som tilbrakte store deler av arbeidsdagene på møter og inne på kontorene. Å jobbe «ute» er derfor en bonus for seksjonslederne og ikke noe de gjorde ofte. For lederne på nivået under var derimot det å fungere som en del av den alminnelige arbeidsstyrken selvsagt. Dermed var ledere på dette nivået også tilgjengelige som fagressurser for de andre ansatte. Forskjellene i avstand til de ansatte bidro til ulike måter å være modeller for de ansatte på. En innsatsleder kunne ta utgangspunkt i eksempelets makt, en mulighet som ikke var til stede for en seksjonsleder som oftere befant seg på møter. Med ett unntak hadde samtlige informanter personalansvar i linje og gjennomførte medarbeidersamtaler, til dels utformet de utlysningstekster og innstilte ansatte som skulle delta i kompetansehevende kurs.

Figur 4.1b Eidsodden Organisasjonskart



Figur4.1.b viser organisasjonskartet for Eidsodden. Til sammen er det dermed tre ulike lederledd ved politistasjonene i Midt-Mark PD: seksjonsleder med administrativt og faglig ansvar for arbeidsfeltet, fagansvarlig med overordnet ansvar for fagfelt, og avsnitsledere. Denne måten å dele opp lederansvaret på viser først og fremst til administrasjon og personalet, ikke til fagarbeidet underveis – der utnevnes etterforskningsledere i konkrete saker og samarbeider med påtaleansvarlig i den taktiske etterforskningen. Parallelt med dette

personal-administrative ledelseshierarkiet eksisterer det en operativ linjeledelse hvor operasjonslederen rangerer høyest.⁵⁴

Avstanden mellom de ulike nivåene bekrefter også interessen motsetninger som synliggjøres i hvordan aktører på de ulike nivåene omtaler hverandre: Grunnplanet omtaler ledermøtet som «nikkemøtet», topplederne omtaler grunnplanet som «permafrosten»,⁵⁵ og mellomlederne omtales som «glavalaget».

4.1.1 Etterforskning

Seksjonsledere for etterforskning hadde, avhengig av driftsenhetens størrelse, enten overordnet ansvar for etterforskningen ved driftsenheten (som ved Nesheim og Oppedal), eller ansvar for ulike etterforskningsavsnitt (Eidsodden). Samtlige observerte ledere for etterforskning i Midt-Mark hadde minst graden førstebetjent, mens seksjonslederne uten unntak tilhørte gradsnivået over og var overbetjenter. Med det overordnede ansvaret fulgte fagansvar, men ikke nødvendigvis personalansvar. Dermed ble de administrative oppgavene redusert.

Arbeidsoppgavene innebar organisering av arbeid, fordeling av saker og kommunikasjon mellom seksjonsleder og gruppeledere. Lederne på etterforskning var førstebetjenter. Med unntak av en mindre avdeling var dette ikke en døgnkontinuerlig tjeneste, men det eksisterte en skiftordning. Det hadde tidligere vært mulig å benytte seg av overtid i etterforskningsarbeidet i det som ble omtalt av flere ledere som «den gylne perioden» i årene 2004–05. Under perioden i felt var det bare for å dekke vakter i en skiftordning at det ble beordret overtid.⁵⁶

Spennet mellom de ulike fagområdene var stort, fra sedelighetssaker til trafikkforelegg og grove narkotikasaker. Mappen med instruksjoner som skulle følges opp for eksempel på særskilte etterforskningsmetoder, lå hos seksjonen som hadde fagansvaret for organisert kriminalitet. Den mappen ble betegnet som tykk av en aktør på feltet, og ble vist frem til meg for å understreke instruksverkets omfang. Der trafikkseksjonen spesialiserte seg på mc-kjøring og eskortekjøring, hadde «org.krim-seksjonen etterretning og kommunikasjonskontroll. En allmenn-seksjon hadde ansvaret for det som kan betegnes som volumkriminalitet – tyveriene, naskeriene og legemsfornærmelsene. Her kom anmeldelsene fra publikum. Det stilte seg

⁵⁴ Se figur 4.2

⁵⁵ Begrepet kan forstås i sammenheng med fremstillingen av politikulturen som negativ og bidrar til motstand mot endring i politiet (Samuel, 2005).

⁵⁶ Unntatt Seksjonen for organisert kriminalitet.

annerledes for eksempel for trafikk og narkotika, hvor det i hovedsak var politi-initiativ som førte til anmeldelse. Utenom at handlingene som ble etterforsket, var å finne i samme kapittelet i Norges lover, altså straffeloven, var det få umiddelbare likheter. Slik sett aner en det samme mønsteret i Midt-Mark PD som en også finner i angloamerikansk politiforskning, hvor aktivitetene har lite felles foruten at de er forbudt ved lov (Manning, 2010).

4.1.2 Ordenstjenesten

Ordensstyrken ved driftsenhetene Eidsodden og Nesdal har døgkontinuerlig beredskap, mens Oppedal har reservetjeneste. I stortingsmeldingen *Politiets roller og oppgaver* står det:

«Reservetjenesten er en passiv beredskapstjeneste der mannskapene utenfor ordinær arbeidstid er tilgjengelig for utrykning fra f.eks. bopel. Utrykning utføres når situasjonen krever det og oppdragene formidles via politidistriktenes operasjonssentraler» (st.meld.nr. 42, 2004–2005, s. 36). Den minste driftsenheten sto selv ansvarlig for å orientere

Operasjonssentralen om hvem som var tilgjengelige. I de ulike tidsrommene var det ikke vanlig bemanning. Reservetjenesten ble av lensmennene ansett for å være en ressursbesparende og god ordning. For å ha en døgkontinuerlig patrulje med to ansatte kreves 16 politiårsverk, men noe mindre for reservetjeneste (Politidirektoratet, 2010a, s. 24–25). Kun ordenstjenesten omtales her, ikke spesialistordninger som for eksempel kriminalteknikere eller hundeførere. Ved utgangen av 2011 var det kun ett politidistrikt i Norge uten døgkontinuerlig bemanning gjennom den ordinære vakt- og beredskapstjenesten.

Ved ordensavdelingene er bredden i oppdragene et kjennetegn. Det er ikke bare narkotika, tyverier eller seksuelle overgrep. Ordenstjenesten favner over alt, er i initialfasen av etterforskningssaker og dermed avhengig av å ha litt kunnskap om alt. Ved første melding over sambandet kan det være uklart hvilken situasjon som er oppstått. Den brede kompetansen kan være avgjørende ved for eksempel evakuering ved eksplosjonsartet brann. Ved melding om eksplosjonsartet brann må det undersøkes type eksplosjon, om det er gass, eller, som i ett observert konkret tilfelle, at det var en bereder som eksploderte, og at det var vanndamp. Uansett måtte det undersøkes hvilke av alternativene som var mest sannsynlige.

For å heve kompetansen arrangeres det fagdager. Én gang var det gjennomgang av ulike typer dokumenter, og råd om hvordan en kunne se om identifikasjonspapirer var ekte eller falske, ble tema for en fagdag. Dette var organisert utenfor Midt-Mark PD og ikke på oppfordring fra de lokalt ansatte. Det kan trolig ses i sammenheng med territorial kontroll innenfor Schengenområdet. På oppfordring fra de ansatte ble en representant fra Spesialenheten for

politisaker invitert til å snakke om hvilke typer situasjoner som fører til etterforskning.⁵⁷ Eksemplene viser to ulike fagdager som begge ble ansett for å gi nyttig kunnskap for ansatte på ordenspatrulje.

Det er en forventning om at de ansatte på seksjoner med operativt ansvar skal gå i uniform og gå *ut* og gjøre en jobb. Det eksisterer også en forventning om at deres ledere skal gå i uniform og slik representere politiet, også de dagene da de ikke har møtevirksomhet utenfor driftsenheten. Hovedansvaret for «å gå ut og gjøre en jobb», som en leder sa, ligger hos Ordensseksjonen. Trafikk og Forebygging hadde egne saker, og Forebygging også særskilte fristsaker, det vil si et krav til saksbehandlingstid. Dermed er det ikke slik at alle bidro med det samme selv om de hadde uniform. På de ulike seksjonene og driftsenhetene bidro dette til diskusjoner om arbeidsoppgaver og behovet for å være operativt godkjent, noe som innebærer IP-kategori 4 og en 40 timers pakke med trening og godkjennelse i blant annet arrestasjonsteknikk, utrykningskjøring og skyting. Diskusjonene om kravene til den enkelte uniformerte politiansatte tydeliggjør at det er forventningene om et sett med ferdigheter som skal følge uniformen.

4.1.3 «Overtidsboken»

Adgang til ferie og avspasering var ansett for å være et gode i politiet. I observasjonsperioden var det en innstramning i mulighet for ferier, da vaktene som ble borte, måtte dekkes av ansatte som da fikk overtid. Med et budsjettunderskudd og månedlige overtidsgifter på 1 million fulgte en langt mer restriktiv praksis. Dermed ble svaret på forespørselene om ferier oftere «nei», og det samme gjaldt kursvirksomhet som ikke var å regne som obligatorisk, som trening for IP-personell. En av politilederne møtte i større grad opp på parole i den perioden hvor det ble innstramninger i bruk av avspasering og fleksibilitet i når ferien skulle tas. De nye føringene ble forklart og begrunnet, men hvorfor denne fremgangsmåten?

Det er fordi jeg bryr meg, for å si det rett ut. Jeg er opptatt av at vi skal ha det trivelig på arbeidsplassen. (...) Noen vil få nei. Men jeg er opptatt at folk skal få forklaringer på ting. Men vi er så mange her at det er noen som bare ser sin side av tingene sine, og da har det blitt en brutal forklaring, for å si det rett ut. Og da må vi legge det på nivå hvor vi ser at sånn er kjørereglene. Og sånn blir det.

⁵⁷ Spesialenheten for politisaker ble opprettet 2005 og erstattet SEFO (Særskilte Etterforskningsorgan). Etablert i 1988 etter endring i straffeprosessloven. St.prp. nr. 1 (2003–2004), kap 460 første ledd. I tiden før SEFO eksisterte det ikke et eget etterforskningsorgan for politisaker (NOU 2009: 12 Et ansvarlig politi). I dag praktiseres ordningen med settepoliti i de tilfellene hvor tjenestepersoner anmeldes for straffbare handlinger som er utført utenom tjenestetid eller som ikke er tjenestehandlinger.

For å få regnestykket til å gå opp var altså mellomlederen, i likhet med samtlige operative seksjoner i driftsenhetene jeg observerte, avhengig av en viss velvilje fra sine ansatte. Det var ikke en stor bemanningsreserve å ta av, og lederne var derfor avhengige av at ansatte takket ja til overtid og stilte seg til disposisjon for arbeidsgiveren. Arbeidstakerne kunne dermed synes å være en ganske så knapp ressurs, noe flere ledere understreket. Dette var mindre enn ett år etter Politikonflikten, og situasjonen hadde da, ifølge lederne i utvalget, vært preget av harde fronter og liten vilje til å melde seg som frivillig. Seksjonslederne jobbet overtid, men det gjaldt i større grad innsatsledere og operasjonsledere. Operasjonsledere jobbet i likhet med divisjonsledere turnus og oppga under forskningsintervju til dels et høyt antall timer.

Operasjonsleder: 400 timer, men det er meg og en til som har mest. Det er meg og en annen som har så mye. Og så er det noen som ligger på rundt 300 timer. Men det er spesielt i helgene det er mye. Vi er et team. Er det en mann vekke natt til torsdag, fredag, lørdag, søndag, mandag, da må han erstattes. Det er klart det. I perioder har det vært en del sykdommer der inne, og da må det erstattes der inne. Og så er det en del som ikke er interessert. Det har vi savnet en del, er at arbeidsgiver går inn og sier at jeg beordrer deg, for å fordele det lite grann.

TDV: 400 timer på en jobb du i utgangspunktet bare kan forlate og gå fra, er ganske mye.

Operasjonsleder: Ja, det er det. Vi satt og regnet på det, vi to. Vi hadde et halvår ekstra på oss to. Det er vel 3 md. ekstra. Det er ganske mye.

De som hadde over 300 timer i overtid, anga at de stilte fordi det var behov for det.⁵⁸

Økonomi ble ikke angitt som en del av motivasjonen. Det ble forklart av en seksjonsleder som lite sannsynlig da «de er voksne folk» og ferdige med etableringsfasen. Tilsvarende begrunnet divisjonslederne som hadde 400 overtidstimer årlig i snitt: De stilte til tjeneste fordi arbeidsgiveren hadde meldt et behov.

For lederne med tjenestepanlegging gikk det med betydelige mengder tid for å se til at det var nok folk på til enhver tid. Et nyttig redskap i denne sammenhengen var *Overtidsboken*, en elektronisk logg hvor ansatte kunne føre seg opp om de var tilgjengelige for vakter. Denne dekket hele Midt-Mark politidistrikt, men var ikke koblet til Turnus, tjeneste og arbeidstidsskjemaet (TTA) for brudd på arbeidstidsbestemmelsene (ATB).⁵⁹

Åpningsspørsmålet «Kan du jobbe?» var derfor ikke bare et spørsmål om den tilsatte hadde

⁵⁸ Med et årsverk på 1950 timer (inklusive ferie), innebærer 300 timer overtid vel 15 % av et årsverk.

⁵⁹ TTA er ikke et sanntidsregister, og det hviler dermed et stort ansvar på den individuelle arbeidstaker for selv å vite når han/hun kan og ikke kan jobbe. ATB-bestemmelsene og unntakene som gjelder i politiet, regnes som svært kompliserte, men for den enkelte tjenesteperson var det enkle kjøreregler som gjaldt. Som en divisjonsleder sa: «Du regner ikke med å kunne så mye matte for å være politi, men 35-11-8, det må du lære deg kjapt».

andre avtaler for det gjeldende tidspunktet, det var også et implisitt kontrollspørsmål på om det ville være lovlig å benytte den ansatte i tjenesten, altså at den ansatte fikk hvile i 11 timer mellom vaktene og at de hadde hatt 35 timers hvile i løpet av en 14 dagers uke.⁶⁰ Å få jobbe overtid er også ansett som et gode i politiet. Kompensasjonen som gis til de som jobber overtid er god og det var, ifølge lederne med ansvar for å planlegge den daglige tjenesten i de operative seksjonene, flere ansatte som hadde basert sin personlige økonomi på tilgangen til overtidsvakter. Under Politikonflikten 2008–2009 (se kapittel 7) ble fraværet av planlagt overtidsinntekt en tilleggsbelastning da Politikonflikten varte lenger enn det de ansatte først hadde blitt forespeilet under diskusjoner med fagforeningen.

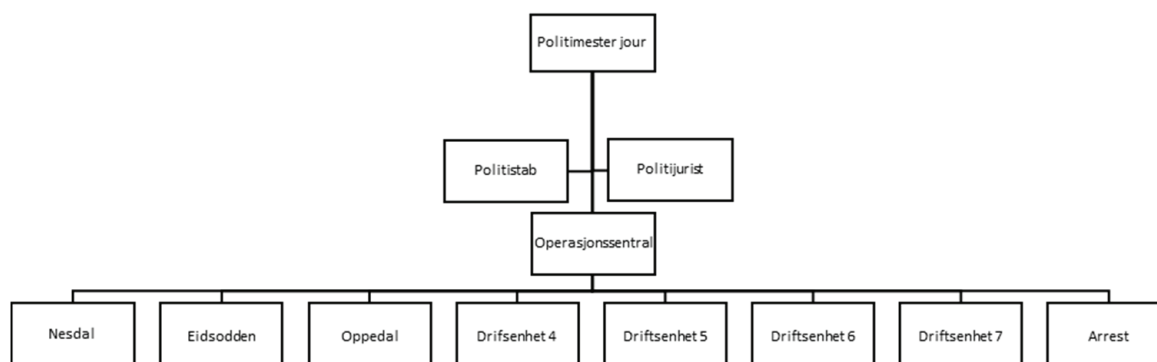
Spesielt fagområdene forebygging og organisert kriminalitet hadde større adgang til å bedre økonomien ved søke på ulike prosjektmidler som kunne dekke for eksempel overtid. En av de viktigste oppgavene til lederne var nettopp det å sørge for at forutsetningene var på plass slik at arbeidstakerne kunne gjøre jobben sin. Det kunne være å synliggjøre hva som var av kriminalitet på et gitt område under ledermøtene, og sammen med påtale vurdere hvilke saker som skulle prioriteres. Dernest var det, som en seksjonsleder sa, viktig «å finne og skaffe mulighetene til å jobbe med det, både personalmessig og ressursmessig, og skaffe midler fra sentralt hold til å jobbe.» I denne sammenhengen kan intern sjargongen «å jobbe» forstås som å «skaffe fanger», altså innlede en etterforskning som resulterer i en beslutning om påtale med påfølgende straffereaksjon etter hovedforhandlinger i retten (Gundhus, 2009, s. 106).

4.2 Operasjonslederne

Operasjonslederne skal koordinere og lede politiets innsats fra Operasjonssentralen som er organisert under Fellesoperativ enhet (FOE). Det innebærer å koordinere innsats, kommunikasjon med mannskap som befinner seg ute og eventuell kontakt med Politimester (eller Politimester jour). Nedenfor illustreres ansvarslinjene mellom de ulike enhetene.

⁶⁰ Det var strid om fortolkningen av ATB-avtalen for politietaten. Lederne som jobbet med tjenestelistene, forholdt seg til tolkningen gitt av POD som er nevnt over. Fagforeningen mente imidlertid at riktig tolkning var at 35 timers hvile skulle avvikles innenfor 7 dager (mandag til mandag). Dette ble flyttet til sentrale organer (både POD og PF). ATB-avtalen ble reforhandlet januar 2013.

Figur 4. 2 Den operative organisasjonen



Operasjonslederne er ansvarlige for operative aksjoner og kommunikasjonen mellom de ulike partene. Man skal motta meldinger, føre meldinger inn i PO og formidle oppdraget til rett enhet og eventuelt samarbeidende etater som brann, ambulanse, Hovedredningsentralen og havarikommisjonen. Operasjonssentralen har lytteplikt for hovedtalegruppen som benyttes i politidistriktet (Politidirektoratet, 2005). Operasjonslederen hadde i utgangspunktet alle de operative ressursene tilgjengelig, og var også aktiv i initialfasen av etterforskning.⁶¹ I Midt-Mark politidistrikt var operasjonslederen også ansvarlig for innsettelse i arrest etter politiloven § 9, det som på folkemunne omtales som «fyllearresten». Operasjonssentralen er en døgkontinuerlig tjeneste, og alle ansatte der jobbet skift. Til tross for manglende publikumskontakt var samtlige ansatte uniformerte under arbeidsvaktene sine.

Det kom små og store spørsmål til Operasjonssentralen, alt fra spørsmål om hva en driftsenhet skulle gjøre ved strømstans, til bevæpningstillatelse. I tillegg kom publikumshenvendelsene etter at telefonsentralen var gått for kvelden, og telefoner fra andre samarbeidsinstitusjoner: de andre blålysetatene, sykehus, havarikommisjonen m.m. Det er en oppgave preget av kontroll og støtte hvor det også skal dokumenteres hendelser mens hendelsene pågår. Ideelt sett skal en, gjennom Politiets Operasjonslogg (P.O.) kunne se begrunnelsene for handlinger idet de skjer, da alt utenom sluttrapport med BID (bruker-identitet) skal føres av Operasjonssentralen. Det var under observasjonsperioden i 2010 mellom 120 og 200 oppdrag per døgn. Operasjonslederne var langt mer «stasjonære» enn de andre lederne. Utenom turene til arresten var operasjonslederne å finne ved pulten sin bakerst i lokalet på en plattning. Dermed

⁶¹ Ved opprettelse av stab er operasjonslederens oppgaver noe annerledes. «Der politimesteren setter stab, beholder operasjonsleder sitt ansvar for kommunikasjon og koordinering med innsatslederen. Dersom stab settes, skal det være tett kontakt og samarbeid mellom operasjonsleder og staben. Staben skal støtte innsatslederens virksomhet for å håndtere hendelsen på best mulig måte og skal framskaffe beslutningsgrunnlag for politimesteren, omsette politimesterens beslutninger i handling, koordinere tiltakene samt kontrollere og støtte innsatsstyrkens arbeid» (NOU, 2012, s. 74-75).

hadde de overblikk og kunne se ned på skjermene til operatørene samt holde oversikt over sittetid⁶² i arresten og utrykningskjøringen, begge deler kontrollfunksjoner som fulgte av ansvarsoppgavene i stillingsinstruksen for operasjonsledere i Midt-Mark PD. Annenhver måned var det fellesmøte hvor endringer og diskusjoner i organisasjonen var på agendaen, samt fagtema om samarbeid med for eksempel andre nødetater og diskusjoner av caser hvor konkrete vurderinger som ble gjort i løpet av en aksjon, ble drøftet. Under case-drøftingen var kun operasjonsledere til stede.

En av operasjonslederne svarte slik på hva som var de viktigste arbeidsoppgavene:

Viktigste arbeidsoppgave er å følge instruks og bruke de fullmaktene som er gitt. Jeg er gitt alle fullmakter og styrer ut fra det, men må konferere med PM [Politimesteren]. Ellers tar jeg beslutningen. Det viktigste er å koordinere ressursene. Å gjøre de rette tingene, å iverksette straksetterforskning. Det har jeg ansvar for. Så er det at når vi har en hendelse, ulykke, så har man alle funksjonene en stab har. Utenfor kontortid har jeg ansvar for arresten. Da er innsettelse under §§ 8, 9 og 12 mitt ansvar.

Instruksen for stillingen som operasjonsleder er omfattende og beskrev over 3 sider ansvar for at blant annet instruks ble fulgt opp, initialletterforskning iverksatt, innsettelse under politiloven § 9, trippelvarslinger og kontakt med media. Under observasjoner hos Operasjonssentralen brukte operasjonslederen deler av vekten natt til søndag til å gå fram og tilbake mellom Operasjonssentralen og til arresten for å påse at instruks for innsettelse etter politiloven § 9 ble fulgt. Drukkenskapsarresten var og er en omdiskutert ordning, blant annet på grunn av dødsfallene som forekommer når berusede personer anbringes (Aasebø, Erikssen, & Jonsbu, 2003; Finstad, 2009, s. 146–153). Frem til 2002 var det ikke fellesnasjonale rutiner for hvordan dette skulle foregå, og det ble avdekket mangelfulle rutiner og manglende oversikt. For å skissere omfanget av bruken var det en nattevakt hvor operasjonslederen ble tilkalt til arresten fire ganger. Hver tur kunne ikke ta mindre enn ni minutter, og tilkallelse over samband kom i det hektiske tidsrommet mellom midnatt og klokken fire. Fire slike turer på en nattevakt var ikke rekord, men ble omtalt som «på det jevne» av operasjonslederne jeg fulgte. Det ble poengtert ved start av ordningen i 2002 at denne tidsbruken var uheldig sett fra synspunktet til operasjonslederen, men det ble aldri endret:

⁶² Sittetid er tiden en innbrakt person oppholder seg i arresten. Om personen sitter utover reglene, kalles det oversitting. Se ellers kritikk fra Sivilombudsmannen vedrørende sittetid (Sivilombudsmannen, 2007).

Ja, det er klart, og det er blitt påpekt. Det er åpenbart at de kjenner til det. På en vanlig dag så tar man noen turer, og det gjør ikke noe så lenge det ikke skjer noe. Men når det er noe alvorlig, jeg synes det er viktig å kommentere de tingene der.

Betydningen av å være til stede i viktige situasjoner ble understreket spesielt av operasjonslederne. De fleste operasjonslederne hadde bakgrunn som innsatsledere også og understreket tre viktige momenter i innsatsledelse som var gode utgangspunkter for arbeidet på Operasjonssentralen: synlighet, tilgjengelighet og å være i forkant. Samtlige intervjuede operasjonsledere påpekte at det var vanskelig å bidra til «synlighet, tilgjengelighet og å være i forkant» for ordenstjenesten om man som operasjonsleder brukte lørdagsnatten til å gå frem og tilbake til arresten.

Under observasjonene understreket de ulike operasjonslederne at de likte utfordringene jobben kunne by på, fordi det ga en mulighet til å bruke det de hadde lært i en lang karriere i politietaten. Samtidig var det ingen som sa det var enkelt når jeg først spurte.

Operasjonsleder: Nei. Det hender jeg tenker på hvilken makt og myndighet du har der inne når du sitter som operasjonsleder. I perioder er det vanskelig. Jeg har jo vært i etaten noen år, så. Erfaringen du har, hjelper deg godt på vei, og det at du har gode medarbeidere. Jobben går forholds greit. Det den ene er usikker på, det er den andre trygg på. Det er en ganske åpen dialog der inne. I hvert fall på vårt team. Det er sjelden du må ut... Alle ringer til OPS om det er noe de lurer på, om det er jurister, eller av en eller annen grunn. Det er noen ganger «Kontoret for allvitenskap». De forventer egentlig at vi skal svare på det meste, fra telefonnummer til juridiske nøtter. Og vi finner ut av det meste. Operasjonssentralen har en distrikts overgripende funksjon og skal være «hele distriktets operasjonssentral».

Operasjonslederne reflekterte også over sin rolle kontra funksjonen til for eksempel divisjonslederne, og kommenterte at de hadde en trippelfunksjon med administrasjon, innsatsledelse og personalomsorg. Likevel bemerket de at selv om divisjonslederne hadde en krevende posisjon, så fungerte de også avlastende for operasjonslederne. Dermed ble det viktig å ivareta andre stasjoner og lensmannskontorer som ble værende uten linjeledelse utenom kontortid.

Den siste utlysningen på en ledig operasjonslederstilling før observasjonsperioden var påbegynt, hadde fått 7 søknader, noe som tydet på at den var attraktiv. Hva likte så operasjonslederne ved stillingen sin?

For det første at oppdragene avsluttes. Du tar ikke med deg jobben hjem. Du er på jobb når det skjer noe, og når arbeidstiden er ute, så får du avløsning, og når jeg kommer igjen dagen etterpå, så er det historie. Stort sett. Det er sjelden oppdragene går over så lang tid at de er der når du kommer hjem.

Et av ansettelseskravene for å bli operasjonsleder var «bred operativ erfaring». Svært mange av operasjonslederne hadde bakgrunn som innsatsledere, instruktører m.m., noe som ble angitt som en fordel fordi man da kjente de ulike samarbeidspartnerne godt, kjente til de problemstillingene som kunne oppstå, og at de selv hadde vært ute i gatene. Samtlige var også uteksaminert fra Politiskolen før 1980, noe som plasserte dem i det øvre aldersmessige sjiktet.

Som en operasjonsleder forklarer: «Det viktigste er å ta beslutninger, og å prioritere. Og selvfølgelig å ivareta personalet.»

4.2.1 Prioritere og delegere

Et gjennomgående synspunkt for alle lederne i utvalget, uavhengig av om de ledet etterforskningsseksjoner eller operative seksjoner, var at problemene oppsto de gangene man måtte prioritere mellom oppgavene. For de operatives del innebar det at man heller ikke fikk brukt det de betegnet som «nok tid» til faktisk å løse oppgavene. Tidsaspektet synes å være en ikke ubetydelig del av hva som er definert inn i god tjenesteutførelse. For operasjonslederne var det for eksempel viktig å vise til at beslutningene ble tatt hurtig, at mannskapet kom på stedet, og at de hadde mulighet til å sette nok personer til et oppdrag. Da det var færre operativt mannskap grunnet betydelig budsjettunderskudd, ble vilkårene for oppgavene som skulle utføres, endret, ikke bare for mannskapet i frontlinjen, men for de som skulle koordinere dem også. Dette ble tema under forskningsintervjuene.

TDV: Hvordan påvirker det jobben din som operasjonsleder?

Operasjonsleder: Det påvirker jo på den måten at en får færre patruljer til den tjenesten.

TDV: Hva betyr det rent konkret?

Operasjonsleder: Nei. Det betyr jo at du må prioritere hardere.

TDV Hvilke ting ryker bort?

Operasjonsleder: Liv og legeme, det er høyeste, så prioriteres det etter sakens alvor. For eksempel, støy og fest. Bråk. Sånne ting er det typisk at prioriteres vekk. Ting som ikke er farlige.

Det er en prioriteringsskala, som også angis av politiets beredskapsplan (PBS) (Politidirektoratet, 2007a). Fare for liv og helse kan ikke velges bort. Spørsmålet om prioriteringer var et gjentakende tema under observasjoner hos samtlige tre ledergrupper, også som gjest hos Operasjonssentralen. Det ble også stadig vist til at jobben var vanskeligst med hensyn til prioriteringer, når det «ballet på seg». De samme oppdragene kunne være uproblematiske, forutsatt at de kom pent i rekkefølge. Det gjorde de oftest ikke, var den jevne

operasjonsleders mening. En operasjonsleder viste til følgende om at det kunne bli vanskelig å håndtere:

Operasjonsleder: Et eksempel. Det var en dødsulykke [anonymisert sted og antall] som døde i en trafikkulykke samtidig som det var en væpnet aksjon. Der var det litt frem og tilbake hvem som skulle pågripes. Det var flere personer som ble pågrepet i denne væpnede aksjonen. Så var det en som skøyt seg selv, et selvdrap viser det seg, men i initialfasen må man gjøre noen vurderinger der. Så var det også snakk om evakuering av [anonymisert]. Og så var det melding om en mulig flystyrte. Denne flystyrten var ikke noe, men det var veldig mye.

Samtlige av disse fem oppdragene er alvorlige. Samtidig er dette hendelser hvor det er ønskelig å sende nok mannskap inn i situasjonene for å løse oppgavene, altså sikre gjenstander, personer, åsteder og sørge for dokumentasjon. Dermed er de også ressurskrevende å koordinere. Det var også andre etater som skulle kontaktes: havarikommisjonen skal orienteres ved trafikkulykker med dødelig utfall, og ambulanse skal være på stedet ved en væpnet aksjon og ved et potensielt drap.

TDV: Hva gjør du da, når så mye kommer inn?

Operasjonsleder: Da må du delegere. Du må stole på dine medarbeidere. Det er kjempeviktig, og det er du bare nødt til å gjøre, for du kan ikke holde kontroll på alt selv da når det er så mye.

TDV: Selvdrap, dødsulykke og væpnet aksjon, så har de som går ut, behov for informasjon – hvordan får du fulgt opp det da?

Operasjonsleder: Det er og vanskelig, for du skal fortløpende holde deg orientert, og så skjer tingene parallelt og mange ganger er det sånn at de som er ute, for eksempel, de er inne i saken på en helt annen måte enn du selv er. Det er nokså krevende greier.

Eksempelet over er fra et tidspunkt hvor det var normalt bemannet i henhold til tjenestelisten for Operasjonssentralen. Likevel vises det at det godt kan tilspisse seg. Om operasjonslederen skal forstås med at liv, legeme og helbred står igjen som det aller viktigste når man «må prioritere hardere», var det ikke mye å velge bort ved denne anledningen: Samtlige hendelser som ble meldt inn, måtte prioriteres.⁶³

4.2.2 Den tilbaketrukne roen

Den vakten som ble beskrevet ovenfor, ble betegnet som krevende, ikke fordi det var få ansatte på jobb eller nødvendig utstyr ikke fungerte. Den var krevende fordi

⁶³ Denne sårbarheten i tjenesten er blitt påpekt både av 22/7-kommisjonen og av Finstad (Finstad, 2012; NOU, 2012).

Operasjonssentralen ikke var dimensjonert for et slikt omfang av alvorlige hendelser. En av lederne fremhevet at måten å håndtere situasjonen på inne i Operasjonssentralen var viktig.

TDV: I det du gjør, hva er det viktigste du bringer med deg i stolen der du sitter som operasjonsleder?
Operasjonsleder: Kanskje at det at de jeg jobber med, føler at de kan stole på meg, samtidig med at jeg ikke...at jeg er ganske rolig når det koker. At jeg ikke blir stressa og nervøs, nærmest blir et forstyrrende element for de andre som jobber. Det er nok noe, å opptre med ro og verdighet her bak så man ikke hausser opp situasjonen noe mer enn nødvendig.

Å ikke forstyrre de andre som jobber, var noe andre ledere også omtalte. Operasjonslederen nevnte den tilbaketrukne roen som et bidragende element for at medarbeidere kan gjøre sin jobb. Denne roen preget likevel ikke alle vakter på Operasjonssentralen.

Den ene på Operasjonssentralen er ikke fast. Stemningen er en annen, kommenterer jeg til operasjonslederen. «Ja, nå må jeg følge med. Det handler om å stole på de som er på jobb, og vite at du kan gå i krigen med dem. Da han kom på jobb og så hvem som var der, håpet operasjonslederen at det ikke skulle skje noe. Det sier noe om personalvurderinger og at selv om de ansatte ikke alltid er så gode, men at man må jobbe med det man får utdelt (feltnotat, juni).

Ellers under observasjoner, både hos seksjonsledere, operasjonsledere og divisjonsledere, var det mulig å se den roen som her omtales. Det var divisjonsleder/innsatsledere som senket stemmeleiet over sambandet da det skulle gis viktige ordrer, tilbaketrukketheten og observasjonen fra operasjonslederen da en promillemistenkt i høy hastighet skulle stanses, og den lyttende holdningen til seksjonslederne da deres nærmeste ansatte luftet sin frustrasjon. For operasjonsledere og innsatsledere var det særlig i de operative situasjonene at denne roen synes å være viktig med hensyn til å skape rom for de riktige beslutningene og ikke, som en overbetjent sa, «kavet opp situasjonen». For seksjonslederne synes det heller å ha en konfliktdempende karakter og å gi medarbeiderne en mulighet til selv å se sine løsninger som kunne fungere. En annen operasjonsleder sier følgende om hvordan det er når oppgavene står i kø og han må vurdere hva som skal prioriteres:

Operasjonsleder: Det kommer an på hva som skal iverksettes. Er det en alvorlig hendelse, og da tenker jeg på grov voldshendelse eller voldtekt, så har det topp-prioritet. Det kan skje alvorlige trafikkuhell, og det forventes at politiet kommer da. Men av en eller annen merkelig grunn blir det sånn at de bruker hele regionen her. Om en patrulje fra [sted] må kjøre langt ute til [annet sted], så sier de ikke noe på det. Men det er litt slitsomt. (...) Man føler at man ikke strekker til. Selv om det ikke er så mye som skjer, er det ikke nok folk til å gjøre det som det som skal gjøres. De må haste fra det ene til det andre, og så har gjerne noen patruljer satt opp en del ting som de ..de må skrive også. Da er det en del oppe hos oss som blir irritert fordi vi har oppdrag her, og så roper vi. Så kommer melding om rapportskrivning. Men det er

gjerning viktig å sette i gang den ene saken. Da må de ha den første rapporten. Da skal f.eks. jeg si: Skriv ferdig, så får det andre vente. Det er klart. Hadde vi hatt mer folk som kunne vært ute sånn at folk kunne trekke pusten en gang. I blant så tror jeg nok at det hadde gått litt greiere. Så kunne de sikkert vært flinkere til å organisere spisepauser og sånt. Men når det er så få folk som nå, blir man avbrutt uansett, hele tiden. Spesielt nå. Du har vært med litt natt til søndag. Det er ikke så mye rom for å ta livet med ro.

Nattevaktene i helgene innebar et høyt aktivitetsnivå, noe jeg fikk erfare hos både Orden, Operasjonssentralen og Etterforskning. Hovedandelen av meraktiviteten var relatert til et publikum som i mer uformelle fora ble omtalt som «full og dum» av lederne: rusrelatert knuffing, trykk på drosjeholdeplasser og overstadig beruselse. Ved nattevakter i helgene økte aktiviteten på sambandet inntil punktet hvor det å være inne i selve operasjonslederrommet kjentes ut som å møte en vegg av lyd. Blant divisjonslederne var fraværet av svar på sambandet et signal om at «det koker» på Operasjonssentralen, og at kommunikasjonen enten går på en annen kanal eller over mobiltelefon. Divisjonslederne sa at deres tjenestepersoner løp fra oppdrag til oppdrag «som piska skinn» for så å skulle skrive ferdig rapportene. Operasjonssentralen forsøker å skåne patruljene som skriver rapporter eller tar matpauser, og heller gi oppdragene til andre tilgjengelige styrker. Det er det ikke alltid rom for. Når etterforskerne kom på jobb på morgenen etter en hektisk vakt, er arresten full. Avhør måtte tas unna slik at det kunne tas stilling til om det skulle gis en form for straffereaksjon da pågrepne ikke kunne bli sittende for lenge i arresten, noe som er innenfor operasjonslederens oppgaveportefølje.

Selv om nattevakter i helgene er klart mest hektiske, var det et jevnt trykk hos Operasjonssentralen. En overbetjent påpekte muligheten av å verne OPS for noen av henvendelsene, det vil si å «stoppe strømmen» av henvendelser. Enten kunne man sette alle telefoner fra lensmannskontorene over til telefonsvarer eller åpne telefonsentralen fra 23:00. De ansatte reagerte med «halleluja!», for da fikk man vekk alle «kontortelefonene» og en kraftig reduksjon av samtaler fra «de fulle, de ensomme og de som vil snakke». En undersøkelse utført ved distriktets operasjonssentral i 2008 viste at kun 7 % av samtalene var nødsamtaler. En oversikt over antall oppdrag viste en betydelig økning i årene 2003–2009 fra i underkant av 50 000 til 60 000. Selv om «skjerming» av ansatte ikke ble beskrevet som en formell oppgave, ble det beskrevet som en måte å tilrettelegge for oppgaveløsning.

I likhet med andre avdelinger var det forekommet noe kutt på OPS, men som en leder der sa:

Vi har egentlig greid å holde på profesjonalismen. Selv i trange tider er folk villige til å jobbe og holde bemanningen oppe. Vi er det tikkende hjertet [her] i Operasjonssentralen. Gjennom oss blir det

dokumentert og produsert saker. Sjefene våre må prioritere. Operasjonssentralen koster to millioner i ren overtid, og en tjenestemann koster omtrent en halv million i året. Selv med fire tjenestemenn hadde vi ikke greid å dekke samtlige vakter som må dekkes.

Behovet for velvilje blant de ansatte for å dekke vakter settes her i sammenheng med profesjonalisme, her forstått i betydningen profesjonell innstilling og villighet til tjeneste. Samtidig bemerker denne politilederen at situasjonen ikke nødvendigvis hadde hjulpet med en (liten) budsjettøkning.

4.2.3 Ressurser og den lokale kunnskapen

Lederne har normalt et selvstendig ansvar for et visst antall medarbeidere som er til disposisjon, innenfor et gitt budsjett. Slik er det ikke for operasjonslederne. De har sin stab i rommet, men kan også styre og innkalle ansatte som er på beredskapsvakt (tidligere kalt reservetjeneste), hundeførere til oppdrag eller kriminalteknikere. Samtlige av de tre funksjonene kan beordres til overtid ved behov, noe som belaster en annen avdeling i politiets budsjett. Her er det strenge føringer. Ved anmodning om bistand eller innkalling av spesialister var det særskilte avveininger å ta hensyn til, noe denne operasjonslederen utdyper.

Operasjonsleder: Men det er HRS som betaler for redningsoppdrag, men de betaler selvsagt ikke for hundeførerne.⁶⁴ Kan jeg få ut seks for norsk hundetjeneste, så betaler HRS det, men tar jeg fem hunder fra distriktet, betaler politidistriktet det. Det kommer litt an på hvordan det går. Det er jo nesten halve aksjonen. De stiller veldig sterkt de hundeførerne. De er flinkere til å koordinere leteaksjonen. Det er andre ting som spiller inn også. Så jeg synes det er greit å ha politihundene med også. Det er kommet skriv om det, om at det skal brukes hunder fra Norsk Hundetjeneste⁶⁵, men jeg synes vi skal opprettholde beredskapen og at det ikke bare er frivillige.

Redningsoppdrag og søk etter personer i ulendt terreng var ikke uvanlige hendelser i Midt-Mark PD. Norske Redningshunders medlemmer er frivillige, de ble ansett som et veldig godt supplement og «en god ressurs», men ikke nødvendigvis *best egnet*. I mer uformelle fora ble det antydnet at arbeidsgiveren ikke ville betale for å benytte den særskilte kompetansen deres egne ansatte besittet.⁶⁶ Selv om operasjonslederne har tilgang til alt personell og ikke er bundet av eget budsjett, er det likevel en spenning mellom selvstendige faglige vurderinger og organisasjonsmessige (og økonomiske) hensyn som får konsekvenser for utformingen av

⁶⁴ «Det slutter å være politiansvar når betjentene blir våte på beina», sa en overbetjent, «Da tar Hovedredningssentralen over.»

⁶⁵ Organisasjonen Norske Redningshunder.

⁶⁶ Hundeførerne er blant de som hadde flest brudd på Arbeidstidsbestemmelsenes (ATB) 8-timersregel, men det var et gyldig unntak begrunnet i fare for liv, legeme og helbred.

aksjoner. Skrivet som begrenset innbeordringer av hundeførere, endret praksis, og dermed den profesjonelle standarden.

I det følgende utdraget fra et intervju plasseres vurderingene som gjøres, i en kontekst som ikke bare handler om mannskap, men også om geografi, spesialisering og særskilt kompetanse.

Operasjonsleder: Der er det sånn at de geografiske driftsenhetene, som vi kaller dem, en del av dem har reservetjeneste, spesielt om natten. Og da må vi foreta en vurdering ut fra de opplysningene som kommer inn, om det er nødvendig, ut fra de meldingene. Og noen ganger så er det helt åpenbart at de bør reise ut på oppdragene. Noen ganger er det kanskje litt vanskeligere. Men hvis du er i tvil, så varsler du reservetjenesten. Eller du kan, i noen tilfeller, bruke de ressursene som er til tjeneste, og sende dem ut, i stedet for å sende dem på reservetjeneste. Det skjer ganske ofte.

Hvor nivået for å kalle inn reservetjenesten lå, varierte. Dette var også et økonomisk spørsmål. Det var ingen samstemt praksis med innkalling av folk til reservetjeneste. Etter planen skulle operasjonslederne ha fellesmøter annenhver måned, blant annet med casegjennomganger, men dette temaet ble ikke diskutert blant operasjonslederne samlet. Lokalkunnskapen ble fremhevet av en operasjonsleder, i betydningen av å forstå informasjonen man får, og å sette den inn i en sammenheng, noe dette feltutdraget fra Nesdal understreker:

Ut av det blå reiser lensmannen seg fra kontorstolen. «Vi skal ut». Han går bort til kontoret til overbetjenten med samme beskjed og spør «Er du klar»? Overbetjenten sier det ikke tar lang tid. Er det kommet inn et oppdrag? «Nei, de [Operasjonssentralen] har ikke ringt ennå».

TDV: Hva slags radar har du da?

Lensmannen (smiler): Jeg hørte brannbilen (feltnotat, juli).

En sirene betyr noe annet ute i distriktene enn i byen. Denne forståelsen av kunnskap som lokalt situert, samsvarer med funnet om betydningen av et lokalt forankret politi (Vestby, 2012). Operasjonslederens antakelser om patruljenes kunnskap om stedene er avgjørende for hvordan oppdragene fra sentralt hold fordeles, forutsatt at det er mulig å velge. Dette skjer på operasjonsledernivå, ikke patruljenivå.

De geografiske forskjellene ble betonert titt og ofte, særlig på Operasjonssentralen, som har som oppgave «å serve» hele politidistriktet. Under observasjoner kunne en høre utsagn hvor det ble lagt til «men sånn er det ikke i distriktet» eller «men det er et byfenomen».

Arbeidshverdagene og utfordringene var ulike. By og land kunne være sårbare, men på ulike måter, noe som nevnes her av operasjonslederen:

Operasjonsleder: Du kan si at forskjellene går på at distriktet, eller driftsenhetene, som det heter nå, de er mye mer sårbare om det skjer større ting. De må jo da ha bistand om det skjer noe. [Eidsodden] må jo ha bistand i helgene når det spisser seg. Vi er veldig avhengig av hverandre, og det er en viktig del av jobben min å sørge for at vi gjør det beste ut av de ressursene vi har. Det er veldig spesielt og, for i organisasjonen vår er det driftsenhetslederne som styrer hver sin driftsenhet, så er det [antall driftsenheter]. Så kan operasjonslederen styre ressurser fra den ene driftsenheten til den andre. Det er en veldig viktig fullmakt. Skjer det store ting ute i distriktet, så må de ha bistand fra en eller annen plass.

Til tross for forskjeller så er både de mindre og de større stedene sårbare og avhengige av hverandre, og det er opp til operasjonslederen og operatørene å koordinere den innsatsen. Implisitt var det slik at vurderingen om det ville komme bistand og hjelp ikke var noe patruljene skulle trenge å tenke på etter at behovet var meldt inn. Ved større uønskede eller kritiske hendelser som branner eller flystyrt var det i liten grad noen som utfordret ordrekulturen i politiet. Ordrekulturen har sine røtter i den gamle embetsmannstradisjonen der politibetjentene fikk beskjed om hva som skulle utføres og når det skulle utføres, ifølge Thomassen et al. (2000).⁶⁷ Likevel, nødvendigheten av å følge de elleve operative bud ble understreket, og slik utviste aktørene tillit til at systemet fungerte, og at de ulike aktørene stilte seg lojalt bak prinsippene for ledelse.⁶⁸ Ved mindre hendelser, eller det som var rutinemessig, var det ikke alltid at andre patruljer stilte. Eksempelvis utførte patruljer trafikkkontroller på nattevakter i helgen fremfor å bistå kolleger med å få kontroll på slagsmål i gatene når utesteder stengte. At de ulike driftsenhetene ikke nødvendigvis jobbet sammen mot felles mål, skapte gnisninger mellom ledere på de ulike driftsenhetene og deres seksjonsledere. Etter presentasjonen av operasjonslederne skal vi nå se på divisjonslederne.

4.3 Divisjonslederne (og innsatsledere)

Overbetjent 1: Er det sant at vi ikke skal være på [omsetningsarena for narkotika]?

Overbetjent 2: Ja, de hadde for mye på etterforskning etter drapet, så vi har hatt volumkontroller, men vi har ikke sagt det [til mannskapet] (Feltnotat, juli).

Utvekslingen som er gjengitt ovenfor, viser hvordan kapasitetsbelastninger i systemet håndteres. Overbetjent 1 ristet på hodet, og det ble utdypet videre da en av betjentene kom inn der de to overbetjentene sto. Det vakte forundring hos den ene overbetjenten at de patruljerende ikke skulle forsøke å få narkotikabeslag. For å dempe arbeidsmengden på

⁶⁷ Ordrepekt kan gi grunnlag for disiplinære reaksjoner. Å legge til «og det er en ordre» fungerte omtrent som et trumfkort for ledere, men ble sjelden benyttet mens jeg observerte lederne i Midt-Mark.

⁶⁸ De operative budene omhandler ansvar i linje og kommunikasjon i operativt arbeid. De er en del av politiets beredskapssystem del II (Politidirektoratet, 2010b). Håndboken i lommeformat er ment for innsatspersonell, ligger i del B og er unntatt offentlighet.

etterforskningsavdelingen ble de ansatte dirigert i retning av arbeidsoppgaver som var mindre ressurskrevende enn narkotikasaker.

Divisjonslederne var alle over 40 år gamle, menn, jobbet turnus og rundt 400 timer overtid i året. Tradisjonelt er det et krav om bred operativ erfaring for denne type stilling og det syntes å være en vridning mot en større positiv betoning av kurs som operativ ledelse, LOU 1 og lignende. Flere divisjonsledere hadde spisset operativ kunnskap og hadde fungert som UEH eller instruktører. Divisjonsledere er ledere på nivå 3 i et ledelseshierarki der politimester regnes som øverste leder og driftsenhetsledere regnes som nivå 2 og kan også beskrives som «arbeidende formenn», slik en tidligere divisjonsleder sa. De møtte hverandre de gangene de hadde vakt samtidig, ved vaktbytte, det månedlige divisjonsledermøtet og den årlige julemiddagen i desember.⁶⁹

Lederen for divisjonen holdt parolen som finner sted i forkant av vaktbyttet. Her ble det orientert om det siste skiftets, eller døgnets, større hendelser og om hva som sto på planen for vekten. Det kunne være økt tilstedeværelse på omsetningsarenaer for narkotika, møteplasser for ungdom eller parkeringshus hvor det ved gjennomgang av anmeldelser var oppdaget økt frekvens av innbrudd. Oftest var det storkontroller av kjøretøy, internt omtalt som volumkontroller. Foruten bruk av PO-loggen kunne divisjonslederne lese vaktrapportene skrevet av divisjonsledere som hadde gått av vakt. En anonymisert vaktrapport viser hvilke aktiviteter som kan komme på det som betegnes som en «forholdsvis rolig vakt»:

[Dato] 00-07 [innsatsleder] Vakt og beredskap, Patruljering innenfor [sted] sitt geografiske område.

[Antall] til tjeneste hvorav 2 innleid. Også to vakthold på henholdsvis [psyk] og [psyk] hvor innleide mannskaper sitter. ca. 12 PO-innslag for [stasjon]. En forholdsvis rolig vakt. 2 pågrepet for å ha brukt vold ved å banke opp en narkoman i [gate]. En [eldre] funnet død på sin bopel ved formentlig henging / selvdrap. I dette tilfellet rykket [enhet] ut og tok åstedet. Omstendigheter på åstedet noe uavklart da [person] og [person] av avdøde hadde "romstert" på åstedet før politiet ankom. Krim.teknisk tilkalt. [Enhet] stengt i tidsrommet for åstedsundersøkelsen. En politibetjent skadet ved å stikke seg på sprøytespiss [hendelsesforløp]. [Diagnose og beskrivelse av oppfølging i henhold til instruks]. Yrkesskade skrevet. Avvik registrert i TTA.

Oppgavene definert gjennom stillingsinstruksen var mange, og oversikten arbeidsgiveren forutsatte, var mange.

⁶⁹ Den årlige julemiddagen ble avlyst under min observasjonsperiode grunnet dårlig økonomi.

Om du ser på instruksene, så er det på utrolig mange punkter, jeg skal jo kjenne til systemet, organisasjonen, mine fullmakter, operasjonsleders fullmakter. Vi har en instruks på alt fra mediehåndtering til farlig person i bil, holdt jeg på å si. Alt er instruksfestet. Jeg skal ha kjennskap til hovedessensen i alle instruksene. Nå er det jeg som er øverste befal her. (...) Brenner det hos oss, og det hender jo, da kan det hende vi må hente ut noen. Om det er væpnet mann i drift i sentrum, da kan det hende vi må ta ut noen fra avhør, og det er ikke så populært. Da må det tas noen beslutninger. (...)

Overbetjenten sikter her til å ta etterforskere ut fra avhørssituasjoner og benytte dem på for eksempel sikring av åsted. Avhengig av situasjon kunne innsatsledere disponere ansatte på andre seksjoner. Dette skjedde sjelden. At det likevel ble omtalt under intervju som lite «populært», viser til muligheten for å overskride seksjonsavgrensningene og dermed definere hva som er *de viktigste arbeidsoppgavene* i en tidsmessig presset situasjon. Ved mindre driftsenheter vil førstebetjentene være fagansvarlige ved ordensavdelingen og innsatsledere under oppdrag. Når divisjonslederen eller fagansvarlige har innsatslederfunksjonen under skift, benytter han eller hun et armbind merket med «Innsatsleder 05». Koden 05 benyttes på landsbasis for den regulære innsatslederen (Politidirektoratet, 2005, s. 9).⁷⁰ En annen kode, gjerne 07, benyttes for innsatsleder på spesielle arrangementer (for eksempel Bieberkonserten 2012 eller ved statsbesøk). På vakter der divisjonslederen ikke er til stede, trer en annen divisjonsleder inn i rollen som innsatsleder, eller nestkommanderende overtar funksjonen. Det synlige armbindet gjorde det enkelt å se hvem som var ansvarlig uavhengig av tid på døgnet eller sted, også for de samarbeidende etatene som helse og brann. Innsatslederen fikk også en egen telefon som fulgte den rollen; det innebar utstrakt kontakt spesielt med operasjonslederen, men også med kriminalteknikk, patruljene, kriminalvakt og etterretning. Nyttige numre var forhåndslagret, og de hadde der en egen linje til operasjonslederen som alltid ble besvart med en gang. Arbeidsbelastningen på en vakt korrelerer med telefonaktiviteten på innsatsledertelefonen. På den roligste vekten ringte innsatsledertelefonen ikke en eneste gang, og da ble vekten definert som stille. På en av de travleste vaktene ringte innsatsledertelefonen 57 ganger de første seks timene, og vekten ble betegnet som hektisk.⁷¹

Politiets innsatsleder har ansvar for overordnet ledelse og koordinering av de deltakende myndigheter og eventuelle frivillige ved akutte hendelser (NOU, 2012; Politidirektoratet,

⁷⁰ Se tabell «Kallesignaler for politiets radiosamband» og nedenstående beskrivelser av øvrige kallesignaler (Politidirektoratet, 2005, s. 9–10).

⁷¹ Jeg talte oppringninger og fikk ikke med meg de ubesvarte anropene som kom mens innsatslederen snakket i telefonen.

2007a). Innsatsledelse faller da under ordenstjenesten. Innsatslederen er ansvarlig for initialletterforskningen sammen med operasjonslederen, det vil si at de første etterforskingsskrittene tas på åstedet. Ved den største driftsenheten, Eidsodden, var denne funksjonen besatt av overbetjenter som også hadde ansvar for hver sin divisjon. Ved den mellomste driftsenheten, Nesheim, var det to med overordnet ansvar for innsatsledelse som hadde graden førstebetjent. På den minste driftsenhet, Oppedal, kunne driftsenhetslederen fungere som innsatsleder ved en kritisk hendelse, men eldstemannsprinsippet gjaldt i det daglige. Det var dermed ikke nødvendigvis en førstebetjent eller overbetjent som hadde det overordnede ansvaret, men den som hadde flest år i organisasjonen eller høyest grad.

Eldstemann på patrulje har formelt ansvar med mindre annet avtales (Finstad, 2000, s. 36). At en tjenesteperson må ha ansvaret, var et av temaene under en fagdag hvor medarbeiderne i plenum diskuterte betydningen å avklare det formelle ansvaret for at de første etterforskingsskrittene ble fulgt i initialfasen av en straffesak. Problemstillingen var aktuell, da det ikke var langt tilbake i tid at det var kritiske hendelser med dødelig utfall. Det var vanskelig å få grep om diskusjonen om betydningen av eldstemann og om sikkerhet i tjenesten også handlet om forskjellen mellom å *ta* ansvar og *få* ansvar, eller om det var selve formaliseringen av ansvaret som var problematisk.

De ulike løsningene gjenspeilet minst to ting: betydningen av størrelse for grad av spesialisering, og vektleggingen av nærhetsprinsippet i norsk politi, at «kriser skal håndteres på et lavest mulig organisatorisk nivå» (NOU, 2012, s. 70). Lederne i felt benyttet begrepet «nærhetsprinsippet» mer generelt enn det som er angitt i utredningen. Slik det ble benyttet i Midt-Mark PD, dekket prinsippet også generell håndtering av konflikter internt i organisasjonen. Som en driftsenhetsleder sa: «Konflikter skal løses på lavest mulig nivå.»

Det er divisjonslederens ansvar å sørge for at oversikten over det tilgjengelige personell fra driftsenheten er oppdatert. Listen ble lagt inn til Operasjonssentralen slik at de hadde oversikt over alle som var ute på patruljebilene i ordinær tjeneste. På listen var det også påført koder med utstyr og kompetanse, som sykkel, blod, UEH, mp5, hund og lignende. Samtlige observerte ledere i denne funksjonen vektla en balansering av kompetanse-, erfarings- og kjønns sammensetning på patruljene. De ferskeste tjenestepersonene skulle helst ikke kjøre sammen, da det kunne bli «vel mye ungdommelig overmøt». Kvinner jobbet ikke sammen to og to. At kvinner *skulle* jobbe med menn, ble dels begrunnet i en gammel historie om

«kvinnene som ble overmannet på oppdrag», og dels i at tjenestekvinnene selv ønsket å patruljere med menn.

Likevel, hundeførere og UEH-personell, som begge er spesialiserte, ble i regelen satt til å kjøre samme bil med den begrunnelse at det kunne være «behov for slagkraft», og da ville det være en fordel om laget også hadde trent sammen tidligere. Disse to spesialiserte funksjonene hadde høyere andel menn enn snittet for ordenstjenesten. Ordensseksjonene på de ulike driftsenhetene hadde i perioder et høyt innslag av studenter og var «yngre» enn de andre seksjonene, og disse hadde innimellom behov for veiledning.

21:40 To betjenter kommer inn og spør om juridiske problemstillinger og hvilken paragraf som skal benyttes på et gitt tilfelle. Det er snakk om innstilt tyveri versus grovt tyveri. Innsatslederen stiller kontrollspørsmål og mener at det bør være grovt tyveri, så får heller etterforskning ta avgjørelsen. «Dette vet dere ikke. Det kan Etterforskning avgjøre» (Feltnotat, sommer).

Overbetjentene veiledet regelmessig yngre betjenter når de kom og spurte om avgrensninger mellom ulike lover ved rapportskriving, eller ba om tilbakemelding på rapporten som var skrevet.

4.3.1 Løse oppdrag for arbeidsgiveren

Gjennomgangstonen var at det var viktig å løse oppdrag for arbeidsgiveren. Flere benyttet seg av formuleringen «å være et redskap for arbeidsgiver», og de poengterte at det var deres ansvar «å sørge for at kvaliteten på det vi utfører er så optimal som overhodet mulig», slik en divisjonsleder sa det. Det er en generell påstand som det ikke er vanskelig å være enig i, men presiseringen om møte med publikum var klargjørende med hensyn til hvem politiet «egentlig» jobber for.⁷² I de utdypende beskrivelsene av de viktigste arbeidsoppgavene var det større variasjoner.

TDV: Det har så vidt jeg har sett vært et travelt halvår med mange arbeidsoppgaver og lite folk. Er dette det vanlige?

Det er vel standarden. Det finnes selvfølgelig rolige vakter, men du starter sjelden med blanke ark. Du avslutter ofte det som kveldsvakten holder på med. Overtar vakthold her og der. Det kan være noen som sitter i [arresten] som må bort til legevakten for blodprøve, en utvidet prøve, en voldtekstgjerningsmann som må bort til kriminalteknisk undersøkelse. Det kan være et åsted hvor det må være vakthold. Det er veldig mye sånt. Folk sitter veldig mye og skriver på rapportene sine etter vaktsettet sitt, så hvis man går og ser på overtidsbruken her, fra vaktsett slutt og en og to timer fremover, så tror jeg vi har veldig

⁷² I essayet «Vad er en bra polis» reflekterer tjenestemannen Heder over hva som er kjernen i politiarbeidet og fremhever møtet med publikum (Heder,2009).

mye utbetaling på rapportskrivning etter avsluttede vaktsett.⁷³ Det er travelt. Det er for lite politiresurser. Det står ikke i stil med tilfanget av oppdrag vi har.

Et moment denne lederen bringer på bane, vil være kjent for de som har lest om politiet i enten faglitteraturen eller mediene: behovet for å påpeke at det mangler ressurser. At et politi som er bemannet til alltid å kunne løse alle sine oppgaver, vil ligne på en politistat, er tidligere beskrevet (Manning, 2010). «Samfunnet vil ikke tåle et slikt politi» (NOU, 1981, s. 13). Det er likevel på sin plass å opplyse om at Midt-Mark PD var i en økonomisk situasjon hvor det var innkjøps- og ansettelsesstopp. Ved tre av seksjonene ved Eidsodden hadde seksjonene mistet 20 % av de ansatte i løpet av to år. Ved Oppedal var en stilling holdt vakant på grunn av budsjettet, og det var også flere stillinger ubesatt hos Nesdal.

Ikke alle arbeidsoppgavene politiet utførte, var like attraktive for de ansatte. Under observasjoner i felt var det særlig to oppgaver som utmerket seg ved at de ansatte som fikk arbeidsoppgavene, viste liten entusiasme for oppgavene, og at lederne som delegerte oppgavene, tok seg tid til å begrunne hvorfor det skulle gjøres, og den potensielle straffereaksjons-«gevinsten» av arbeidet. De to oppgavene var kontroll av biler, også omtalt som volumkontroll eller atferdskontroll av trafikk, og fremstillinger i retten. Fremstillinger i retten var en arbeidsoppgave som innebar mer låste rammer, verken sted eller tid for utføring av arbeidsoppgaven kunne bestemmes av tjenestepersonene selv. Volumkontroller ble utført av patrulje når det var tid til det under tjenesten og på et sted hvor patruljen selv bestemte.

Det var konkrete kvantitative mål for antall kontrollerte biler, og oversiktstallene ble sendt per e-post til divisjonslederne månedlig. En divisjonsleder svarte på spørsmål om denne aktiviteten:

Nei, men på den andre siden er det ikke noe problem å motivere dem til å gjøre det. Politifolk er ikke spesielt dumme folk, og når du forklarer det på en grei måte, så tar de poenget, stort sett. Det var en periode da det var forferdelig dårlig med innrapporteringer. Da jeg kom fra ferie, var det knapt innrapportert en bil, og jeg hadde vel vært vekke i fire–fem uker. Og da tok jeg det opp med divisjonen og sa at dette var ikke godt nok. Så satte jeg opp en trafikkontroll, og de kom tilbake med 400 biler, noe som er flere måneders ... det er vel over tre måneders kontroll av biler.

⁷³ Rapportskrivning etter vaktsett ble omtalt nærmest som normalen blant både ledere og ansatte, men påstanden ble gått etter i sømmene av ledelsen ved Eidsodden. Ledelsen undersøkte overtidsbruken gjennom TTA-registeret etter møter med arbeidsmiljøutvalget (AMU). Forutsatt at overtidslistene var riktig ført, var det en liten andel tjenestepersoner, 8 stykker, som sto for hoved andelen av overtidsbruken. I regelen var denne overtidsbruken begrenset til én påbegynt halvtime.

Fordelingen av arbeidsoppgaver ble praktisert ulikt. Noen divisjonsledere fordelte antall biler til kontroll per ansatt, andre tok hele bolken for en divisjon. Samtlige divisjonsledere førte et skyggeregnskap for å vite hvordan de lå an i forhold til de kontrollerte bilene. Lederne spurte om antall biler som var kontrollert, både på paroler og inne på rapportrommet. Korrekte antall og straffereaksjoner ble ført på egne skjemaer av den enkelte patrulje og lagt i en egen hylle for rapportering av kontrollerte biler. En divisjonsleder anslo at det var rundt 160 biler per måned.

4.3.2 Omsorg, belastning og handlingsføre politifolk

En måte å begynne med å undersøke hva som ble oppfattet som de viktigste arbeidsoppgavene blant divisjonslederne, var å ta utgangspunkt i de omfangsrike stillingsinstruksene. Stillingsinstruksjonen som regulerte divisjonslederne, var på om lag 3,5 sider. Flere av momentene dekket «faglig oppdatering», administrasjon og «ellers det som tilfaller innsatslederfunksjonen». Liv, legeme og helbred hadde også her første prioritet, altså det som ligger under den akutte delen og som ellers kalles «vakt & beredskap». En forutsetning for å handle er informasjon, grunnlaget for vurderinger og prioriteringer, understreket en innsatsleder. Dette er også et viktig element under øvelsene på krisesituasjoner hvor det spesielt trenes på å handle på den informasjonen man faktisk har på det angjeldende tidspunktet, noe som ble tydeliggjort av lederen for en øvelse. Under gjennomgang av øvelser ble det påpekt at selv om noen vurderinger de facto var feil, så var de riktige ut fra informasjonsgrunnlaget på det gjeldende tidspunktet. For en innsatsleder vil det for eksempel være avgjørende å vite noe om eksplosjonsfare fra en veltet tankbil før helsepersonell sendes inn, da innsatslederen er ansvarlig for sikkerheten på steder hvor det har vært en uønsket hendelse.

Den omfattende stillingsinstruksjonen innebar for divisjonslederne en differensiering av ansvaret, spesielt opp mot fagfunksjonene som er rettet mot polititjenesten som skal utføres, og personalomsorgen som rettes ned mot de ansatte. Som en divisjonsleder forklarte:

Divisjonsleder: Ja, den er veldig todelt. Ansvarsområdet mitt er å sørge for at vi har en polititjeneste ute, og at den tjenesten er god. Og at vi kan reagere på de akutte og alvorlige tingene vi skal reagere på, og sørge for at vi har mulighet for å følge med sånn at det er mulig å prioritere. Men det er det viktigste, den akutte delen, tiltakene er oppe og går, for vi har så lite folk at det er bare det vi kan skjøtte. Så er det en god nummer to, og det er å ta vare på folkene mine. De akutte greiene de må vi ta uansett, men det er viktig å passe på at de ikke blir overbelasta, at de ikke blir utsatt for uforholdsmessige overbelastninger sånn at det ikke går an å bruke dem senere. Så å passe på at belastningene ikke blir så store så jeg får sykemeldinger og traumer og elendighet. (...) Den personallederfunksjonen er en god nummer to. Den

må nesten komme som en god nummer to, for i sin ytterste konsekvens så må du sende folk ut på veldig farlige ting og veldig belastende ting, sånne ting som ingen liker, selv ikke politifolk. Så kan det hende de må reise [ut på oppdrag].

Ved en reduksjon av antall tjenestepersoner som kunne holde hjulene i gang, så ble «liv, legeme og helbred» prioritert og dermed i praksis definert som politiets kjerneoppgave. Forebyggende tilstedeværelse på steder med mye ungdom og oppgaver som innebar å «gå ut av bilen og snakke med folk», ble det mindre av. En annen følge av den reduserte bemanningen var at det ble flere oppdrag på den enkelte betjent, noe som innebar mer rapportskriving på den enkelte patruljeansatte.

Det er en klar beskrivelse av sammenhengen mellom den operative lederens ansvar for å sende tjenestepersoner ut til potensielt farlige oppdrag og den påfølgende forpliktelsen som innebærer en personal-omsorg. En tydelig måte å utøve det definerte ansvaret for denne lederen på er i så måte å ikke gi de ansatte oppgaver de ikke makter å utføre. Siden sykdomsmeldinger og traumer nevnes eksplisitt, er det rimelig å anta at den belastningen det siktes til, ikke nødvendigvis bare er fysisk, men også emosjonell, og at den kan kobles til både den rutinemessige belastningen og akutte belastningen (Dyregrov, Matthiesen, & Hellesøy, 1986; Hellesø-Knutsen, 2003b). Oppfølgingsarbeidet kan forstås som emosjonelt arbeid ved at det innebærer å arbeide med andre menneskers følelser mens ens egne følelser reguleres (James, 2011). Tradisjonelt har det emosjonelle arbeidet blitt beskrevet som arbeid som utføres rettet mot publikum (Martin, 1999). I en politiintern sammenheng kan også lederoppgaven medføre emosjonelt arbeid rettet mot egne ansatte, eller, som i dette tilfellet, å ta en belastende oppgave fremfor å gi den til andre:

Innsatslederen drikker kaffe da operasjonslederen kommer ned og forteller at det er dukket opp en kinkig situasjon. Det ble ikke laget oppdrag på selve hendelsen, og verifiseringen av avdøde er ikke gjort. Personen er død, men identiteten må avgjøres. Nå er liket ikke så enkelt å vurdere på grunnlag av legitimasjonen som ble funnet. De kan ikke sende prest på dette dødsbudskapet. Identiteten må avgjøres først. «Det er politiets ansvar», sier innsatslederen. Operasjonslederen nikker og sier: «Det er derfor jeg kom fordi jeg vet at du har hatt sånne oppdrag før». Operasjonslederen ser på meg og sier «Nå skal du se en voksen mann gråte» (feltnotat, sommer).

Både innsatsleder og operasjonsleder var enige om at dette ikke var noe å sende «ungdommen» ut på. Ingen av de unge hadde erfaring med dødsbudskap. Ifølge lederne var det en god ting om de yngre kunne skjermes for denne type oppdrag, som ifølge ham innebærer å «ødelegge en familie». Det medførte at innsatslederen var ute av spill i nesten tre timer mens oppdraget ble utført.

Lederen er en aktør som pålegger seg selv et moralsk ansvar ved å foreta en vurdering av hva som er *rimelig* å kreve at mannskapet utfører av tjenester. Her ser vi kimen til en konflikt mellom de ulike oppgavene blant politilederne, som mellomlederen med ansvar for personalomsorg og lederen som er et redskap for arbeidsgiveren. Interessene til de to partene som er involvert, er neppe de samme til enhver tid.

En annen overbetjent beskrev mentale forberedelser på oppfølgingsarbeidet:

TDV: Hva er det du forbereder deg på?

Overbetjent: Hvis en av mine blir skutt og drept i tjeneste eller påkjørt av en bil og hardt skadet, for eksempel, så forbereder jeg meg på en prioriteringsrekkefølge med hva jeg skal gjøre.

TDV: Hva er det?

Overbetjent: Nei, da må jeg se for meg for eksempel at jeg må gå med dødsbudskap til nærmeste pårørende.

TDV: Ville det blitt din jobb?

Overbetjent: Ja. Jeg ville blitt forbanna hvis det ikke hadde vært min jobb. For det hadde sannsynligvis vært mitt ansvar hvis vedkommende hadde vært inne, for jeg er sjefen, og det tar jeg litt seriøst. Derfor forbereder jeg meg på det og forsøker i den grad jeg kan, å hilse på dem som [medarbeiderne] mine bor sammen med, så jeg vet hvordan de ser ut. Jeg har ikke hilst på alle. Jeg gjør ikke noe stort poeng ut av det, for jeg vil ikke avsløre overfor dem hvorfor jeg gjør det.

Det moralske ansvaret som følger av lederoppgavene, innbefatter her forberedelser til emosjonelt arbeid som utgår fra en forståelse av det risikofylte politiarbeidet. Den ene divisjonslederen understreket at det viktigste var å sørge for «at vi kan reagere». Nedenfor utdyper en tredje divisjonsleder de ulike elementene i de praktiske handlingene som skal gjennomføres.

TDV: Av alle de arbeidsoppgavene der. Hva er det viktigste du gjør?

Overbetjent: Det viktigste jeg gjør, er rett og slett å ha tilgjengelig handlingsføre politifolk. Rett og slett å ha folk tilgjengelig til å løse de oppgavene vi er satt til, og så må jeg få til å prioritere, for vi får ikke løst alt på en gang. Så er det straksetterforskning. Det ligger jo i instruksene. Kvalitetssikre at det blir gjort de riktige grepene. At noen skriver rapport. Ta hånd om han mannen, åstedet, at de som skal komme dit, er kommet dit, og at de som skal bli igjen og passe på, at de er der. At han på legevakten blir sett til senere. Det er og en viktig oppgave. Å sørge for at noen starter sak og skriver rapport. De må jo ha noe skriftlig ut av dette også, og da må vi ha noen som gjør det. Og så synes jeg det er en veldig viktig oppgave, det vi var inne på i stad. At vi har de riktige menneskene på riktig plass. La oss si at det drar seg til med et væpnet oppdrag, noe som er på siden av det vi driver med til daglig. Så har vi noen folk hos oss som er bedre til det enn andre. Da må jeg velge ut. De må ha en lagfører. De må kanskje ha en som er skjoldbærer. De må ha sikringsmann. Det er en del oppgaver som tildeles. Jeg må ha delledere. Og det er en viktig oppgave jeg har, å få de riktige menneskene til de riktige oppgavene. Så

skal jeg holde oversikt over det vi holder på med. Hva slags oppdrag er vi på? Hvem er ledig? Hvordan går det der? Jeg må jo kvalitetssikre. Ringe og se om de riktige grepene er gjort. Det er ikke alltid like lett.

Overbetjenten anfører her ulike hensyn som det er verdt å legge merke til. Det er ikke alle oppdrag som løses på en gang. Nå er det ikke alltid slik at det tetter seg til og «oppdragene står i kø», men det var i løpet av de vaktene jeg observerte, kun en gang at telefonen ikke ringte. Av betydning her er det at det påpekes *når* det er viktig å utføre jobben på en best mulig måte. En annen arbeidsoppgave er *kvalitetssikringen* i tråd med instruksene. Det er et formalisert regelverk som må operasjonaliseres og brytes ned i enheter som skal utføres. Ikke bare skal det sikres åsteder, fornærmet, vitner eller mistenkte tas hånd om og deres helse ivaretas, men «de skal ha noe skriftlig ut av dette også». I betoningen av arbeidsoppgaver blir ordenstjenesten først og fremst beskrevet som praktisk handlende med et sterkt preg av muntlighetskultur, men handlingene skal dokumenteres og kunne stå seg ved en legalitetskontroll. For det tredje innebærer det å kunne sette riktig person til riktig oppgave et betydelig ansvar: En skal ha kunnskap om de ulike betjentenes styrker (og svakheter?), en skal ha overblikk og ledig kapasitet og vite når oppdragene er slutført. Implisitt i de to siste momentene ligger det til grunn at en overbetjent kan velge *hvem* som skal settes til *hvilke* oppgaver. Om det er slik at kun det viktigste, det akutte, kan skjøttes, så er det ikke lenger et reelt valg om å prioritere de riktige eller viktige sakene. Når det står om liv, legeme og helbred, er alt viktig. Har overbetjenten få personer på vakt, ned mot den berømmelige «minimumsbemanningen», så er det ikke nødvendigvis beste person eller riktige person som settes til jobben. Det er den personen som er tilgjengelig og på jobb den vakten. Slik ble det da en student i praksisopplæringen sin «snakket ned» en person fra å ta sitt liv, eller innsatsledere selv tok oppdrag alene som ellers ville blitt utført av en patrulje bestående av minimum to personer, det som ellers ble erklært som normen av alle ansatte i ordenstjenesten, uavhengig av driftsenhetssted. Å leve ut innholdet i sin egen tjeneste – sørge for at oppdragene utføres, innebar dermed slik sett å gjøre unntak fra den praksis man ellers var enig om i politietaten: at man skal være to.⁷⁴

⁷⁴ At innsatslederne kjørte alene, var også begrunnet i få ansatte, altså for å frigjøre en ekstra patrulje. Samtidig synes lav bemanning å forsterke en følelse av fare. Tilsvarende funn har Lofthus i sin studie av endringer i politikultur (Lofthus, 2009a, s. 118).

Å ta vare på de ansatte innebar også å tenke sikkerhet. Et lengre utdrag fra et intervju demonstrerer hvordan de ulike oppgavene settes opp mot hverandre.

TDV: Hva er det viktigste du gjør som innsatsleder?

Overbetjent: Det er vanskelig å peke på en konkret ting, men i hvert fall på enkelte vakter er det å ivareta medarbeideres sikkerhet. Sørge for at de som skal ut i tjeneste, kommer uskadde hjem igjen. Det er spesielt på helgevaktene, på nattevaktene. Da er det dårlig med folk, og vi er egentlig undertallige i forhold til det oppdraget vi skal utføre. Da pleier jeg alltid å fokusere på sikkerhet. (...) Det gjør jeg ved å si at kjører man på enkelte typer oppdrag, så skal man ikke kjøre inn på oppdraget alene. Man tar det vi gjerne kaller for en kraftsamling. Vi skal for eksempel samles og kjøre to eller tre biler inn i oppdraget så ikke en bil kjører inn alene, og så får de bank. Så går det lang tid før andre kommer til unnsetning. En annen ting er at jeg pålegger alle å bruke gule vester. Det er todeling med det. Det ene er at man er mer synlig. Det andre er at når vi er på oppdrag, så ser vi ikke kollegaen, for det kan være hundrevis av mennesker. Og så kan én få bank fordi vi ikke ser han. Det kan være episoder som det er vanskelig å fange opp hvis vi ikke har gule vester på. En tredje ting er at på nattevaktene er jeg som regel ute og som regel en av de siste som kjører inn, selv om jeg er mye inne på dataen og holder på med administrativt møl, som jeg kaller det. Men på nattevaktene så er jeg alltid ute. Da er jeg ute med mannskapene.

TDV: Skjønner de at du er opptatt av sikkerheten deres?

Overbetjent: Det tror jeg de gjør, ja.

Divisjonslederne var relativt samstemte i at de viktigste jobbene var personalansvaret for medarbeiderne – samt fagansvaret for innsatsledelsen. En presiserte at samfunnsoppdraget var det viktigste for ham og samstemte i at de passet på politiet og «gjeter dem i riktig retning».

4.3.3 «Administrativt møl», tjenestelister og sykebesøk

Å føre lister over sykefravær, sette opp innholdet i fagmøter, svare på e-poster fra ledelsen og finne ut hva man skal videreformidle til de ansatte, skrive rapporter i henhold til måloppnåelse på den enkelte vakt, melde avvik i henhold til rutiner og føre opp vaktoppsettet for den kommende uken var alle oppgaver som ble utført foran datamaskinen avbrutt av telefoner og med sambandet lavt på i bakgrunnen. Dermed var det sjelden helt stille på kontorplassene, og yngre betjenter kom inn og stilte spørsmål om for eksempel rapportskrivning eller søknader om avspasering. Generelt ble de administrative oppgavene rettet mot rapporteringer oppover i systemet, omtalt som aktiviteter som stjal tid fra det som skulle være kjernevirksomheten. Denne type kritikk mot administrasjonen er ikke uvanlig innenfor profesjoner og er derfor ikke unik for politiet (Bezes et al., 2012).

Under feltarbeidet i Midt-Mark Politidistrikt observerte jeg ingen mellomledere som omtalte administrasjonsoppgavene sine med den samme gløden og entusiasmen som de hadde for

personalforvaltningen eller fagoppgavene innenfor etterforskning og ordenstjenesten. At papirarbeid er mislikt av politifolk, er notert av tidligere politiforskere (Brewer & Magee, 1991, s. 59; Holdaway, 1983, s. 21; Manning, 1977, s. 160), men det er ikke like godt dokumentert at det er så tydelig blant ledere som har administrative oppgaver som en del av sine arbeidsoppgaver.

Majoriteten av politilederne unnskyldte seg idet de skulle gjøre administrative oppgaver, men det var kun unntaksvis at disse oppgavene ble omtalt som «møl». Når divisjonslederne unnskyldte seg, var det dels fordi de sa det ville være kjedelig for meg, og dels antok de at jeg kunne se mer av politihverdagen ved å dra dit det «skjedde noe». Forventningen om at «det skulle skje noe» var muligens knyttet til det mer handlingsorienterte idealet en ofte ser beskrevet i ordenstjenesten i politisosiologien (Finstad, 2000; Gundhus, 2009; Loftus, 2009b; Manning, 1977). «Der det skjer» er i denne sammenhengen beskrevet som et sted utenfor bygningen som huser politiet. I beretninger om hva som oppfattes som «skikkelig politiarbeid», fremgår det at det sannsynligvis ikke skjer innomhus, jf. uttrykket «ta på seg innetøflene», som benyttes for å beskrive analytikere (Gundhus, 2009, s. 229). Med en forståelse av at det er det handlingspregede som er «skikkelig politiarbeid», ble det statusen til det arbeidet som ble gjort innenfor driftsenhetenes fire vegger nedtonet, også av de som selv utførte dem. Det var sjelden politilederne fortalte gode historier om administrative oppgaver.

Selv om det først og fremst var de som satt med ansvaret for tjenestelistene som innvilget ferie, så var adgang til avspasering også innenfor myndighetsdomenet til en divisjonsleder, og fullmaktene var vide. Spørsmålet var da, med ulike individer og lederstiler, hvordan ble dette håndtert?

Divisjonsleder: Til tross for at vi er forskjellige divisjoner, så bør det være en likhet, og det er det ikke, det vet jeg. Jeg kan jo nevne et eksempel. Ut fra vår stillingsinstruks så har vi anledning til å gi tjenestemenn fri deler av tjenestesettet. Og sånn som det er skrevet, så er det tolket som at det er uten at de blir trukket for det. Men så er det ulik praksis på dette. Noen er mer liberale enn andre, noen er veldig strikse, muligens fordi de er redde for å få kritikk. Og jeg er trygg og er ikke redd for det, så jeg er kanskje litt liberal, men jeg har tatt opp med divisjonen at de har lett for å få fri av meg, men da forventer jeg kanskje noe tilbake. Det har du jo sett også. Men det er noen som er veldig strikse på det med å legge om tjenesten. Men det er sånt som man kan diskutere og ha noenlunde lik praksis selv om vi er forskjellige personer og nok ikke har helt lik praksis.

Innvilgning av fri var ett av flere eksempler hvor det var ulike lederpraksiser. Det er to påstander her. For det første at dikotomien liberal–striks kobles til trygghet i forbindelse med

utførelsen av lederoppgaven. Denne dikotomien har en parallell i Granérs diskusjon om det legalistiske versus det autonome perspektivet på politiarbeid (Granér, 2004), hvor regelstyringen representerer det legalistiske perspektivet, mens det autonome perspektivet i større grad er avhengig av kontekst. Poenget kan også sikte til den profesjonelle utøvers status slikt det er beskrevet av Dreyfuss og Dreyfuss (2005), hvor de angir ulike kriterier for ekspertise og mestring på en trinnvis skala fra novise til ekspert. Her vil en novise være regelbundet, mens en ekspert i mindre grad er regelavhengig og også mestrer situasjonell beslutningstaking. Sitatet kan forstås i retning av å fremme det autonome perspektivet i ledelsen, og ikke bare i «politiarbeid».

En annen ansvarsoppgave som hørte til lederoppgaven for divisjonslederen, var oppfølging ved sykdom. Det var få generelle beskrivelser av hvordan denne delen av oppgavene artet seg, for det ville avhenge av hva det var som gjorde at den ansatte var fraværende fra jobben. Likevel var det noen momenter som gikk igjen, som telefonkontakt, hjemmebesøk, oppfølgingsamtaler også med eksterne. Dette var tidkrevende.

Overbetjent: Ulempen med det er at, at, eller ikke ulempen, men om det er en periode med mye langtidssykemeldinger, så blir det mye oppfølging som går på det medmenneskelige planet. For min divisjon nå har det vært jevnlig telefoner. Det har vært hjemmebesøk. Det har vært snakk med ledelsen her. Det er løftet opp som en personalsak, tatt kontakt med NAV og [ekstern bedrift]. Alt i den hensikt å få vedkommende i jobb i stedet for å ha sykemeldingsdager som overstiger [antall dager per år]. Hva er det som gjør at en person er så mye vekke? Få ham inn igjen på banen. Det har ikke lyktes, uten at jeg har blitt kritisert for det. Helsebiten er fulgt opp på en noenlunde måte, men det blir ikke så mye tid med kollegene og å bryte ned den barrieren med at man er overbetjent og ikke nødvendigvis har ... man har mindre mulighet til å delta i pikettpraten. Så for en mellomleder, eller undertegnede, å delta i pikettpraten uten å distansere seg fra de trivielle småtingene. Det er viktig.

For lederne på dette nivået inkluderte oppfølging ved sykdom telefoner, blomster, turer og til dels hjelp med praktiske gjøremål som å delta på dugnader. Dette var ikke instruksfestet og jeg tolket det som en utvidelse for en leders ansvarsområde. For ledere både innenfor etterforskning og operative tjenester ble det brukt mye tid på oppfølging av ansatte med mye sykefravær. Umiddelbart var det er litt overraskende siden dette er en arbeidsplass som er kjent for å ha lite sykefravær. Da Hellesø-Knutsen undersøkte stress og mestring ved Operasjonssentralen i Oslo Politidistrikt, hadde politidistriktet et sykefravær totalt sett på 5,5 % (Hellesø-Knutsen, 2003, s. 71). Det kan likevel være slik at nettopp det at lederne prioriterer å bruke tid på oppfølging av ansatte, og at de benytter seg av ekstern

fagkompetanse, bidrar til å holde sykefraværet nede på nivå med det som var å finne i Oslo PD.

4.4 Seksjonslederne

Alle seksjonslederne ved driftsenhetene jeg observerte i Midt-Mark politidistrikt, var politifaglig tilsatte, jobbet vanlig kontortid 07:30 til 15:30 og var overbetjenter. Kveldsmøter, pressekonferanser, beordringsmyndighet m.m. bidro til overtid for samtlige seksjonsledere selv om alle seksjonslederne i starten av intervjuene presiserte at de hadde helt normale arbeidstider, men hendelser i kriminalitetsbildet utløste telefoner på kveldstid. Denne gruppen ledere skrev færre overtidstimer enn det som ellers syntes vanlig i politietaten. Frasene «sover godt om natten» og «tar ikke med meg jobben hjem» dukket opp i flere intervjuer.

Seksjonsledere planla tjenesten og tjenestelister, mens det i større grad var nivået under som måtte tilkalle ansatte når det oppsto hull. Seksjonslederne hadde også ansvar for dokumentasjon av virksomheten og derved rapportering, faglig oppfølging og nyansettelser samt opprykk for den enkelte tjenesteperson. Utviklingen av arbeidet ble kvalitetssikret i samråd med fagledelsen. Ved de mindre driftsenhetene ville fagansvarlig for etterforskning i realiteten utgjøre lederen for det taktiske etterforskningsarbeidet. De sørget for faglig påfyll gjennom fagdager og kurs. Spesielt ledere på etterforskning kunne finne på å bruke lang tid frem og tilbake til kopimaskinen. Det skjer mye på vei forbi ulike kontorer, en variant av «management by walking», hvor man får kommunisert med de ansatte i en mindre formell kontekst.

Lederne på nivået rett under driftsenhetsleder hadde formelle roller som administratorer, veiledere og kontrollører. De godkjente regninger og holdt oppsyn «de røde tallene» i etterforskning. De røde tallene refererer til saksbehandlingstiden, og om etterforskningen gikk tregere enn fristen tillot, ble tallene røde i datasystemet. Oversiktene viste altså hvordan driftsenheten som helhet og den enkelte avdeling gjorde det med tanke på målene for straffesaksbehandling. Systemet her var enkelt: Grønne tall var bra, mens røde tall var dårlig. Der innsatsledere og operasjonsledere hadde et daglig samarbeid i løsning av konkrete hendelser på bakgrunn av innmeldte saker til Operasjonssentralen (og i noen tilfeller på bakgrunn av betjentenes egen etterretning), så var seksjonsledernes rolle en annen. Seksjonslederne hadde i større grad et oppsyn med arbeidet som skulle gjøres, og kan slik forstås som tilretteleggere.

Et annet arbeidsområde som gikk igjen for seksjonsledere, var sykefravær og personalkonflikter. Halvparten av de intervjuede kunne melde om en betydelig tidsbruk på fraværsproblematikk og personalkonflikter. Her fikk lederne støtte av sine nærmeste ledere, personalavdelingen samt at et eksternt selskap som blant annet leverte bedriftshelsetjenester, ble benyttet som konsulenter.

Mellomlederne betonet også at arbeidsmiljø og personalbehandling var viktig, og at egne ansatte burde komme så høyt som mulig på innstillinger til kompetansehevende kurs. Å lukke vekk kimen til konflikter på en avdeling eller seksjon ble angitt som viktig av ledere fordi det var svært begrensede muligheter til å premiere eller belønne de ansatte i systemet de jobbet i. Det gode miljøet på arbeidsplassen var det derfor viktig å ivareta.

Problemområder som kjøpesentre, steder med promillekjøring, ulike hotspots med mye tyveri fra offentlig sted ble dermed gjenstand for oppmerksomhet i tiltaksplanen, et lokalt utviklet planleggings- og koordineringsverktøy for den operative tjeneste. Dette var begrunnet i overordnede satsninger på kriminalitetsforebygging eller forebygging av trafikkulykker.

For etterforskningsseksjonenes del ville det særlig være omfanget av etterforskning som kunne økes eller minskes ved hjelp av en seksjonsleders villighet til å snakke opp eller ned en sak. For skal en sak bli stor, vil det ofte innebære bistand fra andre avdelinger eller en avhjelping i arbeidet med saksmengde. Samhandling var derfor et ideal som ble fremhevet regelmessig under ledermøtet.

4.4.1 Ledermøtet

Overbetjent: Hvor skal du?

TDV: På ledermøtet.

Overbetjent: Du vet hva vi kaller det?

TDV: Nei. Hva da?

Overbetjent: Nikke-møtet. De sitter bare der og nikker til det som blir sagt, alle sammen.

Blant de eldste ansatte nede i organisasjonshierarkiet ble det antydnet at ledermøtet er en arena hvor aktørene ikke bidrar med motforestillinger, en begrepsbruk som indikerer at kamp er normalen. Det synes å ha vært en forestilling som viste til gamle tiders respekt for gradssystemet, men de som uttalte det, var ikke blant dem som møtte på ledermøtet regelmessig. På ledermøtet møtte driftsenhetsleder, NK-driftsenhetsleder, seks seksjonsledere og tidvis en fra administrasjonen. Det var de faste deltakerne, men ved forfall ble det oftest, men ikke alltid, sendt en stedfortreder. Dette var enten en NK eller «eldstemann». Den primære fellesarenaen for seksjonslederne var ledermøtet. Samtlige seksjonsledere deltok i

ledergruppens morgenmøter på hverdager 08:30. Flere deltok på egne seksjoners morgenmøter i forkant av klokken 08:00, og de hadde gruppeleder- eller avsnittsledermøter etter morgenmøtet. Der ble det opplyst om ekstraordinære saker eller aksjoner som måtte koordineres, om kursvirksomhet, risikoanalyser og lokale lønnsforhandlinger m.m.

Plassene under ledermøtet var faste. Til ledermøtet syntes regelen å være at man skulle stille forberedt. Først var det en oppsummering av det siste døgns utvikling eller etterforskningssaker som pågikk. Dernest ble det lagt frem særskilte saker som spørsmål om kursing, utstyr, HMS-saker som trengte særlig oppmerksomhet, og ved noen tilfeller bemanningssituasjonen. Møtene startet presist, og døren ble ved to anledninger låst slik at etterløerne måtte banke på døren. Den uformelle småpratet stilnet alltid idet møtet offisielt ble innledet med et høy runget «God morgen alle sammen». Ingen hilste før møtelederen hadde gjort det. Oftest var det «Hvordan går det med kriminalitetsbekjempelsen?» som åpnet runden som startet til venstre for driftsenhetslederen, og gikk med klokka. Først ute var lederne for etterforskningsseksjonene, dernest operative seksjoner. Tradisjonen tro begynte møtet med representantene fra etterforskning. Seksjonsledernes faste plasser var «fra gammelt av», og det var ingen som kunne gi noen egentlig forklaring på hvorfor det var slik at de uniformerte satt på en side av bordet og de ikke-uniformerte satt på en annen. Alle ble spurt om de hadde noe å melde. Et ganske alminnelig ledermøte forløp slik:

Ledermøte, sensommer 2010 klokken 08:30

Ingen hilser før lederen har gjort det. De tar runden på de ulike seksjonene. Til dels er det saksnært på etterforskningssiden. Blant annet er det alvorlige saker som nok vil få konsekvenser for statistikken på et svært høyt prioritert område. En annen seksjonsleder skryter av grunnarbeidet utført av en annen seksjonsleder: «Her har de [seksjon] gjort en veldig god jobb. Tålmodigheten de her visste. Det var veldig bra.» Videre noteres det fra en seksjonsleder at det er overforbruk av personer med særlig språkkompetanse, og at denne koblingen er uheldig. Det meldes om at overgangen til sentrale lister for flere av driftsenhetene har fungert. Dette skal meldes til politimesteren, for en må se på tjenestetabellene i tiden fremover.

Det orienteres om HMS-arbeidet, og det skal gjøres noen grep for å innarbeide dette. Videre, understreker lederen, så kommer Riksrevisjonen på besøk, og de vil stille spørsmål om dette. Alle som ikke er på patruljetjeneste, de jobber til tolv over halv. [Jeg vet ikke hvor dette kommer fra eller om det er en instruering for å få arbeidstiden til å gå i hop. Ingen har sagt at de jobber til tolv over halv.]

Sjefen orienterer om et videoprojekt. Det er en potensiell gave fra en velhavende person som vil donere penger til videoovervåkning. Det anføres at politiet kan ikke ta imot 1 million kr fra en privatperson, og da må det bli kommunen. Det uttrykkes skepsis fordi det er drift på dette og at det vil koste mye å

opprettholde en bemanning. Og hvem skal da se på det? Det bør i så tilfelle ikke være Vakten, men kanskje OPS.⁷⁵ Dette blir det ikke noe av. Gaven er for dyr og ville slukt mannskap.

Neste punkt er tidsbruken på legevakten. Patruljene bruker mye tid på venting. Det spørres om hvilke situasjoner det forekommer i, og det blir enighet om å skaffe en oversikt over type situasjoner, omfang og at det så skal være et møte. «Vi må ta en prat med legevakten»⁷⁶ (feltnotat).

Skulle en fulgt en tidskronologi, ville det syntes mer intuitivt riktig å begynne med det ferskeste av det siste døgns hendelser – altså med Ordensseksjonen. Ved tre anledninger ble rekkefølgen snudd av personer som var fungerende driftsenhetsledere, en ordning som fungerer akkurat som eldstemannsprinsippet i patruljevirkosomhet. Responsen på endringen i det vante ritualet var heller lunken, og ved én av de tre anledningen jeg observerte dette, ble også forsøket avvist, noe som medførte at runden gikk akkurat som vanlig med start fra venstre og med klokken. Det ble ikke skrevet referat fra møtene, men tidvis ble punkter lagt ut på intranett. Det kunne være ros eller oppdateringer om lønnsforhandlinger. Oppdateringene var ikke regelmessige, men ble kun etterlyst av en ansatt én gang. Denne e-posten ble lest opp under ledermøtet. Samme dag fulgte det en ny oppdatering, men det var en uke til neste gang en ny oppdatering ble lagt ut på intranett.

Økonomien var et tilbakevendende tema i Midt-Mark PD, både under ledermøtene og i mer uformell samtale. Det er i seg selv ikke unikt, forskningslitteratur som omhandler politiet, har gjentatte ganger bemerket en sterk vilje til å påpeke mangler i budsjettene (Balvig, Holmberg, & Højlund Nielsen, 2011; Westerberg, 2004). Ved Eidsodden var det likevel slik at det tidlig ble avdekket et vel stort avvik, og før høsten var begynt, ble det under ledermøtet meldt at det kun var driftsmidler til ut oktober. En gjennomgang av de siste årenes budsjettutvikling under et møte viste en nedgang på 9 % fra 2009 til 2010. Konsekvensene av 9 % mindre penger var meldt til politimesteren. Den økonomiske situasjonen ble under møtet betegnet som kritisk, og det måtte derfor gjøres grep. Ingen ledere kunne lenger ta selvstendige avgjørelser om innkjøp. Innkjøpene skulle legges frem for driftsenhetsleder eller NK, som så skulle ta avgjørelser om alle innkjøp over 10 000. Innkjøp av printere til etterforskere, mobiltelefoner til patruljene, sambandsutstyr og verneverter ble derfor behandlet på ledermøtet. I denne perioden syntes altså ledermøtet å få en mer administrativ rolle enn dette forumet var tiltenkt.

⁷⁵ Vakten, skranken som først møter publikum, ble bemannet av lederne som satt i rommet der denne diskusjonen fant sted. Operasjonssentralen ble bemannet av politidistriktet sentralt (se figur oversikt Midt-Mark PD) sentralt. Det er plausibelt at den raske plasseringen av ansvaret for tjenesten kunne ses i sammenheng med kostnadene en slik tjeneste ville medføre for driftsenheten.

⁷⁶ Ansatte omtales med navn, og det gis skryt (noe politifolk hevder aldri skjer).

Hverdagen på ledermøtene var mer preget av håndtering av praktiske problemer enn av det strategiske arbeidet. I så måte er det kanskje ikke overraskende at bemanning til rettsmøter regelmessig var et punkt på agendaen. Sentralarresten hadde ansvaret for transport til domstolen og eventuelt for å være til stede under rettssaken. Ved opphopninger av saker med siktede som var i varetekt, og ved tilfeller med ankesaker hvor dømte sonet i alvorlige saker, ble driftsenheten anmodet om å stille med personell. Dette var en nesten daglig foreteelse, og som regel kunne Ordensseksjonen selv ta unna det meste. Det ble likevel brukt en del tid på «å skaffe en mann» rundt bordet der seksjonslederne ut fra egen seksjons arbeidsbelastning og bemanning gjorde en vurdering av om de kunne ofre en eller to tjenestepersoner. Ingen seksjonsledere så ut til å bidra med mannskap til denne arbeidsoppgaven med synlig entusiasme. Normalt ville ikke behovet for bistand til denne oppgaven være på mer enn tre eller fire ansatte. Likevel kunne det innebære at for eksempel etterforskere måtte i retten. Det toppet seg en dag før fellesferien hvor det ble berammet uvanlig mange straffesaker i retten. Det ble meldt om behov for 37 tjenestepersoner til fremstilling, noe som var så spesielt at det ble «en god historie» av at den gangen avdelingen for arrest og påtale ringte og skulle ha 37, «TRE – SYV» til transport og vakt ved rettsmøter.⁷⁷

En av ledermøtets deltakere kommenterte den økonomiske situasjonens konsekvenser for arbeidsmiljøet og samarbeidsklimaet, og sa at «Når krybben er tom, bites hestene». De andre seksjonslederne nikkete. Den etablerte frasen blant seksjonslederne om at de «ba for sin syke mor» ble fremhevet under intervju som en indikator på at samarbeidet ikke var smertefritt innad i ledergruppen heller.

I løpet av feltperioden var det opprulling av flere større kriminalsaker som ga rikelig med arbeid til etterforskerne. Et inntrykk som sterkt befestet seg under de mange møtene, var presentasjonen av at politihverdagen besto av rikelig med arbeidsoppgaver og for lite folk. Dennes «politimannens kosmologi» syntes også å gi en begrunnelse for at seksjonslederne dermed hegnet om sine ansatte som en skattet ressurs. Det samarbeides likevel på tvers av

⁷⁷ Overbetjent 1 sier i telefonen: «Nå er du på høytaler, og blant annet [Overbetjent 2] er her. Overbetjent 1 leser opp mailen om behov for fremstilling, og sier «hold deg fast», 37. Overbetjent 2 sier «Jeg kan stille med fem mann». Telefonsamtalen avsluttes og «Overbetjent 1 spør humoristisk «Hva hvis vi bruker de pappfigurene?». En time senere foretar Overbetjent 1 en optelling. De trenger 11 til. En er avgitt til OPS, det møtte bare to mann i dag. Forebygging har bare to på. Nå lukker overbetjenten døren, mens han går igjennom hver seksjon for å se om det er noen som kan brukes. En tredje overbetjent har kommet til. Overbetjent 2 sier: «Dette er banalt, her sitter 3 overbetjenter for å finne mannskap til fremstillinger» (feltnotat, juni). Arrest- og påtaleseksjonen fikk 10 denne dagen.

faggressene, men et viktig poeng er at lederne gir retning ved å utløse ressurser (Densten, 2003, s. 411). Det vil for eksempel innebære at ledere godkjenner at det gis personale til å arbeide med initialfasen av kriminalsaker, at de godkjenner spaning og benytter seg av ordenspatrolje eller skjerner etterforskere slik at de kan jobbe med en utvalgt sak.

Det eksisterer et samspill mellom de ulike nivåene i organisasjonen og gjenkjennelsen av «den gode historien». I gjengivelsen av en sak under ledermøtet ble dette tydelig. I forkant var en person pågrepet i forbindelse med innbrudd. Nå skulle det spanes på vedkommende. Dagen etter da jeg observerte ved Ordenstjenesten, ble fem ansatte satt på spaningsoppgaven med å følge personen til gjensatt bil og veien videre. Det var hurtig gange gatelangs og skifte på kollektivtrafikk. Mobiltelefonene gikk tomme for batteri fordi de benyttet konferanser, og én gang ble objektet (personen som ble spanet på) mistet, men så gjenfunnet. Etter fem timer virket det som at objektet ikke ante hvor vedkommende var. Det ble sendt en patrulje bort som «tilfeldigvis» spurte om han trengte hjelp. Det gjorde han – for å finne bilen sin. Først og fremst avslørte denne aksjonen at personen som var løslatt, ikke var kjent i området og heller ikke husket hvor han hadde satt bilen. Det var altså ikke slik at objektet forsøkte å unndra seg spaning, men det fremsto heller, ifølge de politiansatte, som en som hadde gått seg vill.

Den løpende oppdateringen ble rapportert til divisjonslederen som gjenfortalte dette, tidvis med et smil om munnen. Seksjonslederens gjenfortelling dagen etter på ledermøtet synes i så måte å stå i stil med at den muntlige kulturen har en betydelig plass i politiorganisasjonen, og er dermed en indikator på betydningen av den gode historien (Shearing & Ericson, 1991). Det var ingen grunn til å slå av for kjente, uavhengig av rang. Således kan det sies å være en relativt lik dynamikk som ikke endret seg selv om historiefortellingen foregikk blant sjefer på en back-stage-arena nettopp fordi lederne, i likhet med de ansatte på grunnplanet, deler en «common experience of secret knowledge» (Fielding, 1988, s. 185).

4.4.2 Risiko- og sårbarhetsanalyse

Gjennom arbeidet med den årlige risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse) og de daglige ledermøtene ble seksjonslederne orientert om andre seksjoners virke. Dermed måtte de også begrunne valg ut fra helheten og ikke bare egne seksjoners mandat. ROS-analyse er et verktøy for å identifisere risiko- og alvorlighetsgrad for virksomheten som omfatter både interne og eksterne forhold. Sluttproduktet ble sendt til politidistriktet sentralt og var således en del av kommunikasjonen oppover i systemet.

Ved Eidsodden var fremgangsmåten basert på metodedokumentet «Risikostyring i staten – Håndtering av risiko i mål- og resultatstyringen» (SSØ, 2005). Under driftenhetslederens presentasjon av formålet med risikovurderingen for ledergruppens deltakere ble følgende momenter vektlagt:

- Identifisere kritiske suksessfaktorer for måloppnåelse
- Identifisere risikoer
- Vurdere og prioritere risikoene
- Fastsette tiltak for å redusere risikoen for manglende måloppnåelse der risikoen er høyere enn politidistriktets risikotoleranse⁷⁸

Denne øvelsen forløp over flere dager. Alle i ledergruppen skulle delta og slik at denne øvelsen kunne bidra til å styrke *ledergruppen*. Under ledermøtene ble det også understreket at det var viktig at alle bidro med innspill. «Eierskap» var et nøkkelord i den sammenhengen, sluttresultatet var noe driftsenhetsledelsen skulle være enige om.⁷⁹

På de lokale føringene kunne seksjonslederne selv, til en viss grad, bidra gjennom tiltaksplan og den årlige risikoanalysen ved å synliggjøre hvilke utfordringer de hadde ved driftsenheten, og konsekvensene av ikke å prioritere oppgaver som ruskontroll av bilister, oppfølging av bekymring overfor ungdom i risikosone eller arbeid mot etablerte kriminelle miljøer. Det er ikke dermed sagt at seksjonslederne brukte mest tid på denne oppgaven, men de uttrykte selv at de gjerne skulle brukt mer tid på den.⁸⁰

Seksjonsledernes synspunkt om at det er en viktig oppgave å operasjonalisere de sentrale føringene, ble opprettholdt som et ideal, ikke en realitet. Ny teknologi og nye instrumenter som kriminalitetsanalyser bidrar ikke nødvendigvis til å endre politiarbeidet som sådant, men kan bidra til en standardisering av vurderinger (se for eksempel Manning, 2008; Manning, 2010). Det uttalte savnet i gruppen etter mer tid til det strategiske arbeidet sto i kontrast til seksjonsledernes uttrykte oppgitthet over at de ikke fikk begynne på 2.3.4- forhandlinger i det lokale lønnsoppgjøret før de ble ferdige med ROS-analysen. Det var betydelig mer entusiasme

⁷⁸ Et akseptert nivå på risiko for ikke å nå den enkelte målsetting (SSØ, 2005).

⁷⁹ «Eierskap» var i Midt-Mark PD et svært populært begrep som ble benyttet i forbindelse med svært mange prosjekter og endringer, noe som kunne indikere et fellesbegrepsapparat med hensyn til organisasjonsutvikling i organisasjonen. Begrepet var sentralt og under COMPSTAT-møter i NYPD som ledd i ansvarliggjøring av ledere. Lederne fikk utarbeidet egne profiler for å følge resultatene deres (Silverman, 1999, s. 98–108).

⁸⁰ Ledergruppen hadde hatt tre ulike systemer for risikoanalyser på like mange år. Det var dermed ikke kjent i organisasjonen hvordan de skulle jobbe.

for å sørge for medarbeideres lønn enn å jobbe med risikovurderinger. Likevel, seksjonslederne bemerket at tilrettelegging for samhandling mellom seksjonene og de ulike nivåene var en oppgave av stor betydning. Dermed ble en av hovedoppgavene å operasjonalisere de sentrale og de lokale føringene. Bevisstheten om viktigheten av å operasjonalisere de sentrale føringene ble formidlet både under intervju og i mer uformelle fora. Likevel, informasjonen i ROS-analysene var ikke å finne igjen i dokumenter på distrikts- og nasjonalt nivå.

4.4.3 Vise vei og prioritere

Oppfatningen om at hverdagen besto av mange arbeidsoppgaver og få ressurser til å løse dem, synes å ha betydning for hvordan seksjonslederne nærmet seg arbeidet. Å få unna arbeidsoppgavene og å vise retning var de vanligste svarene, men en tilnærmet vedtatt sannhet blant aktørene i felt var at «man får ikke ros» og «her er det bare kjeft å få». Under perioden ble de ansatte muntlig påskjønnnet, men denne seksjonslederen tilkjennega at ros og påskjønnelser skulle være av en mer materiell art, altså i kurs og kompetanseheving, lønn og overtid. Blant de lederne som hadde mindre adgang til eksterne pengesekker, var dette spesielt påtakelig. Ledere som ikke fikk dekket vakanser, ikke hadde ekstramidler til prosjekter eller kunne tilby kurs, hevdet seg nedprioritert. Det var de ikke alene om. Deres ansatte uttrykte samme holdning, som indikerte en sammenheng mellom prestisje og mulighet for kurs, overtid og å dekke vakante stillinger. Under en parole på en etterforskningsavdeling ble prestisjehierarkiet i arbeidsoppgavene understreket da gjenfortellingen om ordenstjenestens bragder og særdeles spektakulære pågrep ble avbrutt. Lederen av parolen slo fast at de ikke jobbet med det der, og at det var på tide å vende «tilbake til hverdagskriminaliteten».

Siden mandatene for de ulike seksjonene var forskjellige, kunne det bli en utfordring å få alle personene i de ulike avdelingene til å gå i samme retning, men det syntes å være en bekreftelse for lederne å se at helheten fungerte. En leder for den uniformerte tjenesten svarte:

Det viktigste jeg gjør? Det må vel være visjonen vår, det: å opprettholde ro og orden. Å følge de prioriteringene som ledergruppen blir enige om. Se til at min seksjon går i takt med de andre seksjonene. At vi er enige om hvordan vi gjør ting. Vi er her for å gjøre en jobb. Vi er jo her for å serve publikum. Det må jo være den viktigste jobben jeg har, å se til at det skjer.

«Å gå i takt» peker på en hierarkisk ordrekultur og kan slik stå i motsetning til forståelsen av de ansatte som kunnskapsmedarbeidere som er skattede ressurser. Termene «kunnskapsmedarbeidere» om politiansatte, «kunnskapsorganisasjon» om politiet og «kunnskapsstyrt» ble benyttet av ledere som hadde deltatt på lederkurs og i evalueringer av

egen virksomhet, men var ellers ikke en del av dagligtalen blant lederne. Derimot ble ordrekulturen illustrert ved å vise til «jeg vil, du skal»-ledelse som rettet seg nedover i hierarkiet.

4.4.4 Tillit til beslutningen som er tatt

Hvor stor reell mulighet har en mellomleder til å avstå fra kontroll i et system hvor omfanget av rapporteringer i seg selv kan ses på som tegn på institusjonell mistillit? Dilemmaet mellom å styre og gi rom for ledelsesnivået under ble understreket av en seksjonsleder. Utfordringene med å håndtere autonomi og styring er ikke noe som bare preger førstelinjetjenesten selv om dette er omtalt i politisosiologien (Granér, 2004; Holmberg, 1999). Generelt var det sentralt for lederne å kunne stole på sine medarbeidere, og ikke være detaljorienterte. Spørsmålet om det å lede detaljorientert versus det å mane til at prioriteringene ble fulgt, var også tema for intervjuene.

TDV: Du skal ikke være detaljorientert, men samtidig få dem til å følge prioriteringer?

Overbetjent: Det er selvfølgelig en utfordring, men jeg synes det går greit. Hvis man anerkjenner kunnskapen deres, og stoler på dem, så er alle interessert i at det må gjøres prioriteringer. Det har mange ganger, altså, vi har holdt på med dette i ti år. Vi har ikke alltid vært tydelige på prioriteringene. (...) Det har vært forskjellige signaler. Da er det vanskelig. Da kommer faglinjene, og da følges ikke nødvendigvis prioriteringene. Der føler jeg vi blir stadig bedre. Det har litt med hvem som var her den gangen og var veldig sterke personligheter. Sånn som det fungerer i dag, så er det en mer enhetlig gruppe. Det kommer mer entydige signaler fra ledergruppen (...)

Spesielt strategiske prioriteringer i arbeidet ble understreket som viktig ved at møtenes deltakere nikket til utsagnet «nå må vi tenke strategisk». Generelt uttrykte seksjonslederne at de som gruppe var blitt flinkere til å prioritere, og dermed vise vei på et overordnet plan, enn de som gruppe hadde vært tidligere. Det ble likevel understreket at det var viktig at faglederne selv tok avgjørelser i det daglige. Det var bred enighet blant seksjonslederne om at det «å ta avgjørelser» var en del av jobben til faglederne. Det verste var når avgjørelser ikke ble tatt, noe som ble tolket som at lederen under dem vegret seg for å gjøre jobben sin.

Et konkret eksempel som omhandlet det å stole på medarbeidere, ble fremhevet under intervju. Som følge av etterretning kom politiet på sporet av ytterligere kriminalsaker som også krevde samhandling med ulike avdelinger eller seksjoner innad i politiet. Over flere dager ble to tjenestepersoner fra ordenstjenesten valgt ut per skift for å spane på en person, eller et «objekt», som det kalles i etterretningsterminologi. Grunnlaget for spaning var konkrete trusler som var avdekket på grunnlag av etterretningsdata, men tjenestepersonene

som ble satt til å utføre oppgaven, var ikke orientert om omfanget av trusselen eller hva den besto i. Beslutningen om ikke å informere de ansatte om hva truslene besto i, ble beskrevet av de ansvarlige lederne som «en taktisk vurdering». Om det ble kjent, og jeg antar det var utenfor politiet, hva truslene var, ville det kunne ødelegge for den pågående etterforskningen. Lederne på seksjonsnivå var orientert, men ikke mannskapet som utførte oppdragene, og deres nærmeste ledere, divisjonslederne. Fraværet av informasjon førte til spekulasjoner blant patruljene. Det var misnøye blant noen få individer som mente at de «som politimenn» burde få vite hva som var bakgrunnen for at det skulle settes av så betydelig med mannskap til denne oppgaven.

Altså, man kan ikke forvente mer enn det man gir, det synes jeg ikke. Om vi velger å gi lite opplysninger, så er vi delansvarlige for produktet de leverer. Vi kan ikke anklage dem for at de ikke har gjort en god nok jobb, for da har de ikke forutsetninger for å gjøre en annen jobb. Det er med i beregningen da. Vi må godta det de da kommer tilbake med.

Å bli holdt utenfor hvilke vurderinger som ble gjort i en sak, ble tolket som en erklæring om mistillit blant noen av dem som skulle utføre oppgaven. Det ble presisert for meg i etterkant av parole og var en av de få gangene jeg opplevde at en leder jeg ikke fulgte og observerte, nærmest insisterte på at jeg tok opp pennen for å notere det som et viktig moment til forskeren. Førstebetjenten var alene om å betegne det som skjedde, som et uttrykk for mistillit. Ellers var det allmenn aksept fra de ansatte på ordenstjenesten om å utføre tjenesten i henhold til overordnedes ønsker. Behovet ble ytterligere begrunnet overfor ansatte som spurte, med «de har sine grunner». Dette er et eksempel på et aspekt ved profesjoner og tillit, nemlig samarbeidet mellom profesjonsutøverne. Tidsaspektet kan være av betydning også i politihverdagen, men i dette konkrete eksempelet som forløp over flere dager, var det tid til å etterprøve vurderingene som ble gjort. Fraværet av informasjon fra lederne bidro til spekulasjoner om hva som egentlig skjedde. Idealet om kunnskapsdeling ble brutt med denne «need to know»-linjen på informasjonsdeling, der informasjon kun deles med aktører som må ha den for utførelse av sine tjenester fordi informasjonen anses sensitiv (Cope, 2004). Behov for kunnskapen er oppgaverelatert og overskrider øvrige sikkerhetsklareringer med det som ble fremhevet som avgjørende for samhandling og gode resultater: å si *hvorfor* man skulle gjøre som lederne hadde besluttet, og slik motivere de ansatte til en innsats. En leder kommenterte dette ved å si at det var mange av de ansatte som var flinke til å lese mellom linjene. Det ga næring til gjennomgang av tenkelige scenarioer under paroler, lunsj og i patruljebil. Alle steder utenom ledermøtet. Likevel, spekulasjonen omkring de

bakenforliggende årsakene til oppdraget var ikke det samme som uttrykt mistillit mot kompetansen til aktørene som hadde gjort vurderingene. Det fremsto som at de ansatte forutsatte og hadde tillit til at seksjonslederne allerede hadde gjort de riktige vurderingene, og at det derfor var aksept for beslutningen om å utføre spaningen slik den ble forelagt de ansatte.

4.5 Skyvespillet

Det er en lykkelig avdelingsleder som får skjøvet fem saker over på en annen. (Leder, etterforskning)

Lederne hadde seg imellom diskusjoner om hvem, eller hvilken avdeling eller seksjon, som skulle utføre oppgavene. Så lenge de ansatte ble forstått som en knapp ressurs, var det heller ikke spesielt ønskelig å pådra sine medarbeidere flere arbeidsoppgaver. En måte å løse dette problemet på var «skyving». Skyving forekommer mellom de ulike seksjonene, og i noen grad mellom ulike driftsenheter og distrikter. Et eksempel på skyving er når ledergruppen ved Eidsodden ble forelagt et tilbud om privat finansiering av overvåkningskamera i det offentlige rom. Raskt ble det foreslått at ansvaret for en eventuell oppfølging av dette måtte tilfalle Operasjonssentralen. Et annet eksempel på skyving er da spørsmålet om hvem som skulle ha ansvaret for tips og anmeldelser sendt via nettportalen politiet.no, der ledere ved Eidsodden foreslo Operasjonssentralen som ansvarlig

Gjennom ledernes beretninger synliggjøres ulike arena hvor skyvespillet forekommer. Begrepet «skyving» kom av å forsøke å skyve eller dytte straffesaker fra en avdeling eller driftsenhet og over på en annen. En seksjonsleder utdypet for meg under intervju hva «skyving» egentlig var.

Seksjonsleder: Det er et kjent fenomen. Du har sett spillet på ledermøtene om morgenen. Der blir skyvingen et tema. Og du har lagt merke til at jeg deltar ikke i skyvingeprosessen. Det er under min verdighet. (...) Det er på detaljer og skyver på enkeltsaker. Det må bestemmes: Skal saken etterforskes? Ja vel, da får man bestemme hvor den skal gå. (...) Vi har ganske klare retningslinjer på hvor saker skal gå, hva som skal etterforskes og det i prioritert rekkefølge. Enten skal det etterforskes eller legges til side som mindre prioritert. Jeg synes ikke vi skal holde på å kjekle om sånt. I mine øyne er det veldig rart.

Skyving kunne ha en veldig konkret karakter: Forestill deg plastmapper med dokumenter og at de skyves fra en ende av bordet til en annen. Før bunken får en endelig plass, argumenteres det for og imot hvem som burde ha ansvaret for saksporføljen. Slik utspilte skyving seg ved

mer enn en anledning. Noen ganger var det de faktiske saksdokumentene, andre ganger var det snakk om plasseringen av arbeidsoppgavene. Det var en regelmessig nok foreteelse internt i Eidsodden til at seksjonslederen i ovennevnte sitat definerte fenomenet ostensivt, altså ved å peke på det. Det var generelt ikke noe godt tegn om en seksjonsleder hadde med seg en bunke med straffesaksdokumenter i plastmapper. Avhjelping av arbeidsmengde forekom på andre måter enn «skyving» ved at etterforskere fra én avdeling bisto en annen avdeling. Bistanden ble behandlet som en orienteringssak under ledermøtet, hvor det allerede var avklart før møtet fant sted, hvordan seksjonene skulle jobbe sammen. Dermed fant ikke det ritualiserte spillet sted: Den som dytter bunken, har gjort rede for grunner til at de ikke kan ta sakene. Den som får bunken, gir uttrykk for at denne måten å få dumpet arbeidsoppgaver i fanget på er utidig.

Mellom de ulike tjenestestedene var det også noe som ble omtalt som et skyvespill, men der var det til dels omvendt – et ønske om å få beholde attraktive saker, for eksempel på økonomi- eller narkotikafeltet. Likevel kunne begge saksområder vokse seg for store for mindre driftsenheter, som ville få problemer med å følge dem opp. Videre var det et distriktsovergripende ansvar for saksområder som vold, sedelighet, organisert kriminalitet m.m. fordi det ifølge etterforskerne kreves mengdetrening på områdene for «å bli god». En seksjonsleder forklarte:

Seksjonsleder: Og den blir gjerne liggende et år før de skyver den videre. Og det er et problem de overlater. De kan sende den videre fordi det er komplisert, da tar vi den gjerne. Men når den er ett år eller halvannet gammel, da får de heller henlegge den. Det er noen fornærmede i denne sammenhengen også som lurer på hva i all verden vi holder på med.

Seksjonslederen her viser tilbake til et problem med sakene som ble forskjøvet: liggetiden. Liggetid er i seg selv et problem for en reell etterforskning, samtidig som fornærmedes rettigheter i saken ikke ble ivaretatt. Under et ledermøte hvor en kriminalsak med mange forgreninger ble omtalt, ble det også understreket at den avgjørelsen som skulle tas, den måtte tas raskt. Blant etterforskere var det allment akseptert at lang «liggetid», altså der saksmappen blir liggende før det iverksettes etterforskning, var et onde med hensyn til oppklaring av straffesaken, da vitner glemmer og historiske data (telefontrafikk) og videoopptak slettes.

På noen få saksområder synes det å stille seg annerledes. Ved lovbrudd som tradisjonelt oppdages av politiet selv, som er tilfellet i narkotika- og trafikkforhold, er også oppklaringsraten høyere. Narkotika omtales som et kriminalitetsområde som får frem jaktinstinktet hos politifolk som da øyner muligheten for fangst, arketyper av de tradisjonelle

forestillingene om «skikkelig politiarbeid» (Gundhus, 2009). Her uttalte en leder at problemstillingen var omvendt:

Seksjonsleder: For det synes alle etterforskerne på alle driftsenhetene at er gøy. (...) Men så når de har begynt, så viser det seg at det er ganske komplisert. Og da må de erkjenne at sakene er for store, og det er ikke alltid så lett. Så vi får jo de og. Der er det litt motsatt. Der handler det ikke om å få dem til å ta sakene ute, men å få dem inn.

Ved en av driftsenhetene, Eidsodden, ble dette til dels forklart med overtakelse av førsteledds narkotikasakene, altså § 162.1, fra én avdeling til en annen. Som en leder med ansvar for etterforskning uttalte under intervju: «Så prøver alle seksjonene, for alle er egentlig ribbet til skinnen for folk og ressurser, å subsumere ned alvorlighetsgraden på sakene så de skyver det over». Subsumere innebærer å legge en handling under en bestemt rettsregel ut fra faktum. Det regnes i og for seg som lite problematisk så lenge det er veletablerte rettspraksiser for hvilke handlinger som regnes for «grov vold», «eget forbruk» og lignende. Forsøkene på å subsumere ned saker ble beskrevet som å inkludere nedjustering av mengde narkotika fra ett straffeledd til et annet, oftest fra § 162.2, som gir strengere straff enn § 162.1. Det er utarbeidet praksis for grensene for mengde narkotika som regnes somt grovt. Ved et «vippetilfelle» kan det i teorien nedjusteres om etterforsker og jurist er enige om at for eksempel et beslag amfetamin ikke har tørket inn slik at vekten har minket.⁸¹

Hvor en sak skulle etterforskes, kunne også gjøres til gjenstand for skyving. Om en person hadde ulike forhold på seg som hørte inn under ulike etterforskningsavdelinger eller driftsenheter, så ble det gjort et forsøk på å skyve sakene over til noen andre ved å be den driftsenheten som hadde pågrepet personen, til å ta avhør. En leder forklarte dette mer generelt slik:

Mange er så opptatt av å kvitte seg med sakene at de bruker lang tid på å sette seg nøye inn i saken og bruker energi på det. Og hvis de mener bestemt at den burde bli rettet et annet sted, om det så ikke skjer, så blir de skuffet. Så blir de sure og grinete, og så begynner jungeltelegrafene å gå. Så blir det en diskusjon, og så har halve arbeidsdagen gått vekk til bare piss i stedet for å jobbe og hatt litt mer struktur på det.

«Å ha struktur på det» syntes ikke alltid å være enkelt. Om en større kriminalsak omfattet flere forhold, skulle sakene etterforskes av distriktet eller driftsenheten som hadde det første

⁸¹ I mine data er ikke «ned-subsumpsjon» observert direkte, men diskusjonen om alvorlighetsgraden i trusler ble diskutert blant lederne i fellesmøtene før kriminalsaken ble plassert hos en avdeling som tok mindre grove saker.

forholdet. De generelle prinsippene er angitt i straffeprosessloven § 13 og Påtaleinstruksen § 1, men det kunne ta noe tid å se hvilket forhold som var det første kriminelle forholdet. Spesielt om det var ulike distrikter, ble dette ansett som problematisk.⁸² Likevel, under observasjonsperioden ga aktørene i organisasjonen selv uttrykk for at samarbeid over distriktsgrensene på større kriminalsaker hadde fungert godt. Likevel, det ble mange stemmer som skulle høres på ulike ledelsesnivåer:

Nå skal vi være med å prioritere, seksjonslederne, gruppelederne, juristene og det skal være på alle de forskjellige stedene. Nå tenkes det ulikt. Det blir forskjellig avgjørelser, både på godt og vondt. Det er ikke likhet for loven [her]. Det er avhengig av hvor du bor og hvor du blir tatt og hvor du gjør dine straffbare handlinger. For det prioriteres forskjellig.

Ikke bare var det ulike ledelsesnivåer, men som seksjonslederen antyder, hadde også juristene en ikke ubetydelig rolle i prioriteringer av etterforskningsaker fordi det er juristene som har siste ord vedrørende bruk av fengsel og forvaring og tar ut beslutning om tiltale. Forskjellene i straffesaksbehandling var også betydelige fra driftsenhet til driftsenhet: Ved Eidsodden ble det i én periode over tre måneder ikke jobbet med naskerianmeldelser, men en nabodriftsenhet ga straffereaksjoner på alle naskerianmeldelser.

Skyvingen ble i mindre grad omtalt på de observerte lensmannskontorene. Det bør ses i sammenheng med lensmannsetatens arbeidsorganisering: Gjennom kombitjenesten etterforsket tjenestepersonene sakene de selv hadde fått kjennskap til gjennom eget initiativ eller publikumskontakt. Med det som grunnprinsipp var det betydelig mindre rom for skyving. Tolkningen av hva som var ledernes oppgave, altså å skjerme sårbare ansatte eller å skyve saker, ga seg utslag i fordelingen av straffesaker mellom de ulike avdelingene og driftsenhetene. Sårbarhet ble forstått forskjellig på Orden og Etterforskning. Hvordan de skjermer de ansatte, ble dels begrunnet i kapasitet til å håndtere mengden kriminalsaker (etterforskning) og dels i emosjonelle belastninger som samlivsbrudd eller at småbarnsforeldre ikke sendes på trafikkulykker med barn (orden). Ved begge fagområdene innebar skjerming at arbeidsoppgaver ble gitt til andre tjenestepersoner om det var rom for det. Konsekvensene var godt synlige lenger nede i politihierarkiet, med diskusjoner om

⁸² Eksempelvis Lommemannen-saken, som ble etterforsket av Follo PD. Follo hadde ikke første forhold, men var politidistriktet hvor det ble oppdaget lik modus operandi og dermed at det muligens var samme gjerningsperson. Et annet eksempel er Operasjon Grenseløs, som samarbeider og etterforsker på tvers av politiets distriktsgrens mot mobile vinningskriminelle (Tjernshaugen, 2012). Prinsippet fravikes i større grad med styrkingen av Politidirektoratets og Riksadvokatens samordningsorgan for tildeling av økonomisk støtte til politidistriktene til bekjempelse av alvorlig kriminalitet. Samordningsorganet, med representanter fra ulike politidistrikter og Kripas, ble opprettet 1. juni 2010 (Justis- og politidepartementet, 2010).

plassering av arbeidsoppgaver knyttet til etterforskningsaktiviteter som ble omtalt som skyving var mest påtakelig under ledermøtet.

Å flytte saksbehandlingen av straffesaker fra en driftsenhet eller avdeling til en annen kan, ifølge seksjonslederne, ha gode faglige begrunnelser, men ved skyving ble aktørens motiv eller intensjon trukket i tvil. Skyving synes *ikke* å være i samsvar med idealene om profesjonell standard i politiet, men heller et utslag av sektorisering hvor det lille fellesskapet prioriteres på bekostning av det store fellesskapet (jf. Klausen, 2004). Det betyr også at stor produksjon i seg selv kan bli et problem, som en overbetjent svarte da han fikk spørsmålet om hva han likte minst med tjenesteutøvelsen:

Det er når jeg vet at vi har kapasitet til å ta unna en eller annet kriminalitets-greie, men vi ikke får lov fordi vi vet at om man produserer for mye på den ene eller den andre siden, så blir det krasj i systemet. Politiet i Norge, vi er kanskje underdimensjonert, men vi er dimensjonert sånn at vi kan ikke gjøre sånn som tidligere. Vi kan ikke lenger ta en fange og produsere en sak. Det skjer ting rundt oss. Politiet blir så mye endret nå. Det er mye strengere krav til det ene og det andre, saksbehandling. Samtidig som vi ikke får flere folk. Vi får bare flere oppgaver. Det gjør at vi faktisk må prioritere strengere og på hvilken tid vi kan gjøre jobben. Det liker jeg egentlig minst med tjenesteutøvelsen.

Reduksjonen av standard ble av en av lederne over presentert som et spørsmål om integritet da det ble koblet til verdighet, men en standard reduksjon vil ha sosiale implikasjoner utover den enkelte profesjonsutøvers opplevelse av egen moralsk status. Som vi skal se i et senere kapittel, berører dette spørsmål om likebehandling, rettshåndhevelse og muligheter for oppklaring av straffesaker. En konsekvens av nedjusteringer i straffesaker kan være at selv den registrerte kriminaliteten blir mindre grov.⁸³

Et spørsmål som melder seg vedrørende fenomenet «skyving», er om det er et systematisk arbeid som gjøres for å få alvorlighetsgraden i straffesaker ned. Empirien fra feltarbeidet kan tyde på at det var kriminalitetsområder som narkotika og vold som var mest sårbare med tanke på «skyving» i betydningen å nedsubsumere. Praksis ble forklart av informantene med «båstenkning» i politiorganisasjonen som følge av arbeidsdelingen, strukturelle forhold og ledernes fortolkning av egen rolle.

⁸³ Det er uvisst om skyvingen får konsekvenser for kvaliteten på etterforskningen, eller om «nedsubsumpsjonen» blir stående etter at saken er ferdig etterforsket.

4.6 Oppsummering

Ser vi på ledernes egne beskrivelser av sine viktigste arbeidsoppgaver, går tre momenter igjen: administrasjon, personalforvaltning og fagansvar. De tre ledelsesområdene gis ikke like stor vekt i beretningen om hva som er hovedoppgavene til en leder: personalforvaltning og fagansvar får forrang over administrasjon.

Lederne på fagområder som orden, trafikk og forebygging snakket ulikt om for eksempel tidens betydning i det profesjonelle arbeidet. Viktigheten av å være tålmodig og understreke respekt for andre profesjoner ble poengtert overfor ansatte som jobbet med ungdomskriminalitet. Blant de trafikkansatte ble det vektlagt at de som voksne kunne ta seg tid til å vurdere og ikke skulle forhaste seg, mens blant ordenstjenesten var hurtig situasjonsvurdering og dermed påfølgende handlekraft fremhevet som viktig.

Tidsnød og fordeling av oppdrag fra hele politidistriktet etter alvorlighetsgrad kjennetegnet prioriteringsoppgaven til operasjonslederne, mens innsatsledere med bakgrunn i sin kjennskap til den enkelte polititjenestepersons styrker og svakheter skulle fordele arbeidsoppgaver og rekkefølgen de skulle skje i. Nærheten til mannskapet syntes også å bidra til at personalomsorgen ble viktigere på dette nivået i organisasjonen. Lederne snakket om hvordan de håndterer ansattes belastning i tjenesten, og hva som anses for å være belastninger. Også her var det ulike beskrivelser av hva belastninger besto i, og hvordan de skulle håndteres. I avdelinger og seksjoner med operativt arbeid var det stor oppmerksomhet om sikkerhet i oppgaveløsningen. De mest operative lederne, operasjonsledere og divisjonsledere, ga uttrykk for at de satte stor pris på variasjonen i arbeidsdagene, men at det kunne være belastende å ta beslutninger «når det koker». I avdelinger og seksjoner med etterforskning omtales slitasje ved omfang, manglende mulighet for å gjøre jobben ferdig grunnet få mennesker, og lite rom til overtid som igjen kan bidra til å få arbeidsoppgavene unna.

I dette kapitlet har jeg vist hvordan det eksisterer konflikter knyttet til valg og beslutninger, og i større grad er det knyttet til det organisatoriske og fordelingen av de eksisterende midlene og strategiske valgene enn til den operative tjenesten. En måte å definere konflikt i arbeidslivet på er å beskrive det som «en tilstand mellom to eller flere parter der ulike interesser spilles ut og fører til kamp mellom partene» (Hotvedt, 1997, s. 25). Det kan dreie seg om sosiale konflikter mellom mennesker. En slik konflikt er en prosess som innebærer at grunnleggende behov tilsidesettes og de sosiale konfliktene blir svært raskt oppmerksomhetskrevenne. En annen type konflikt er beslutningskonflikt, at de er grunnet i spørsmål om valg (Hotvedt,

1997, s. 28). Begrensede ressurser (materielle eller kvalitative) kan være kilde til konflikter i seg selv – en «mangeltilstand» (Hotvedt, 1997, s. 32). Da det ble sagt under ledermøtet at «Når krybben er tom, bites hestene», viste det nettopp til den mangeltilstanden som preget organisasjon og bidro til konflikt. Situasjonen preget ledermøtet i så stor grad at det ble utarbeidet en seksjonsvis oversikt som viste at alle seksjoner og avdelinger led tap på personellsiden, og at økonomikontroll og administrasjon stjal mer tid. Det fikk også konsekvenser for hvilken standard for tjenesteutøvelse seksjonslederne kunne legge seg på: mindre naskeri og forebyggende tilstedeværelse, mer førsteleddssaker, «telling av biler» og Vakt & Beredskap.

Samtlige av de tre ledergruppene uttalte at det er en del av arbeidsoppgavene å prioritere, men prioriteringene fikk forskjellige uttrykk blant de ulike ledergruppene. Seksjonsledere prioriterte i fellesskap og skulle samhandle med andre seksjoner om de overordnede føringene som skulle gi de nødvendige signalene til de ansatte i de organisasjonsnivåene under. Samhandling som ideal for tjenesten betones spesielt blant seksjonslederne på ledermøtet.

Likevel, *skyving* kan fremstå som et internpolitisk spill, et fenomen som utspiller seg når de ulike aktørene, altså lederne for avdelingene, kjemper for å opprettholde en form for jurisdiksjon. Selv om dette er tydeligst blant seksjonslederne, er det også friksjon mellom ulike avdelinger og driftsenheter med hensyn til fordeling av arbeidsoppgaver. Utvidelse av mandat syntes kun å være ønskelig i de tilfellene der utvidelsen ble fulgt opp av økte ressurser i form av stillingshjempler og eventuelt utstyr. For den enkelte leder med knappe ressurser kan det være like ønskelig å definere arbeidsoppgaver ut av porteføljen.

Det er tidligere argumentert for at «det forekommer en kontinuerlig kamp om hva som er anerkjente arbeidsmetoder» (Gundhus, 2009, s. 221). Under det ritualiserte spillet *skyving*, som særlig forekom på seksjonsledernes fremste møtearena, ledermøtet, er det først og fremst et spørsmål om redefinering av kjerneoppgavens tilhørighet. Dette fikk to synlige konsekvenser. For det første ga det signaler om hvilke kriminalitetsområder som var mest prioritert. Dernest ga det enten merarbeid eller tid til oppgaveløsning etter om avdelingen eller seksjonen fikk eller ga fra seg kriminalsaker.⁸⁴ Med resultatansvar på fristsaker så det ut til at det var en tilbøyelighet til å subsumere ned alvorlighetsgraden slik at straffesakene havnet på

⁸⁴ Referansen er generell og gjelder ikke bare ledere (Punch, 2006, s. 4): At times cops can also display a stubborn avoidance of following orders and even, rather like some truculent and recalcitrant industrial workers, an alienation from their bosses and an inventive dedication to *avoiding* work (Maas, 1973; Leuci, 2005).

andre avdelinger enn der de opprinnelig var plassert. Slik ble noen ansatte skjermet av sine overordnede slik at det var rom for oppgaveløsning, mens andre fikk tilført merarbeid.

Skyving handler om kvaliteten på etterforskningen som skal utføres, tidsbruk før etterforskningen påbegynnes, kapasiteten i den delen av politiorganisasjonen hvor arbeidet skal utføres, og at de som har god kompetanse på saksfeltet, er de som jobber med det. Men det kan også forstås som et uttrykk for hvordan profesjonelle aktører som mellomledere møter en bestemt organisasjonsform, og forventningene til tjenestene som skal leveres:

Det er ledelsens rolle at udstikke retningslinjene for det daglige arbejde, og det er oplagt at ledelsen her kan komme i konflikt med sig selv, fordi man på en og samme tid ønsker resultater, lovlighet i opnåelsen heraf, kontrol med arbejdsforme og opbakning fra betjenterne (Holmberg, 1999, s. 57).

Slik sett kan det forstås som et svar på krav fra politikerne, en respons på en byråkratisk kontroll. Spørsmålet kan med hell ses i sammenheng med politiets organisering av suksessfaktorer, fremveksten av det som er omtalt som «audit explosion»,⁸⁵ og vurderingen av kriminalstatistikken som politiorganisasjonens temperaturmåler (Lomell, 2011). Skyvingen er i så måte et brudd med idealet som presenteres om et forpliktende fellesskap blant ledere som skal tilrettelegge for samhandling. Skyving kan i så måte forstås som de små fellesskapenes kamp mot hverandre på bekostning av det store fellesskapet. Omkostningen er at den profesjonelle standarden blir skadelidende.

Konfliktskyhet var ikke en spesielt betegnende karakteristikk for lederne som er presentert i denne avhandlingen, men de kunne selv gi uttrykk for å ta strategiske beslutninger, gjerne ikke å forsøke å «vinne alle kamper». Hotvedt hevder at valgene noen ganger er knyttet til en opplevd følelse av risiko hvor selve beslutningen er en trussel: «tør jeg si det, tør jeg gjøre det?» (Hotvedt, 1997, s. 94). I en organisasjon hvor handlekraft er et ideal og beslutninger må tas, kan opplevelse av risiko knyttet til beslutninger bli problematisk. Hvordan politiledere forholder seg til det potensielle moralske stresset som følger av den skjønsmessige handlefriheten, skal vi se nærmere på i neste del.

⁸⁵ «The audit explosion refers to the transformation of existing and the emergence of new, formal institutions for monitoring» (Power, 2003, s. 188).

5 En frykt for feil?

På vei fra et oppdrag havner to politifolk bak en bil som vekker deres interesse. Det er en eldre årgang med litt rust og en bulk i venstre skjerm, en slik bil som gjerne omtales som «vrak» blant patruljemannskapet. Jeg blir sittende igjen i politibilen med døren åpen mens de to tjenestemennene går ut og snakker med bilføreren. Bilføreren er stor, både høyere og bredere enn de røslige tjenestemennene. Det er ingenting å bemerke på bilføreren, så han kan kjøre videre. Da de to politifolkene kom inn i bilen, kommenterer jeg at det var en stor mann. Eldstemann på bilen mener det ikke er noe problem: De hadde tatt ham om de måtte. Det er derfor ikke noe å være redd for. Han til: «Det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil» (feltnotat, august).

Føreren av bilen så ut som han var stor fordi han hadde trent mye, men kommentaren ble oppfattet som at personens størrelse ville utgjøre en fare for tjenestepersonene som sjekket bilen. Svaret jeg fikk av lederen, gjorde meg oppmerksom på at fare og frykt i politiet kan forstås på minst to ulike måter. Det kan være snakk om frykt for de fysiske konsekvensene av potensielle trusler eller dårlig sikring og verneutstyr. Oppmerksomheten om de fysiske truslene i politiet, noe som kommer til uttrykk under paroler, ledermøter, uformell prat og i avviksrapporter (jf. HMS-rutinene), kan tolkes i det lyset. Men eldstemann gjorde meg her oppmerksom på frykten for å gjøre feil. Hva var det den operative politilederen siktet til? Var det muligheten for feilvurdering av faktiske forhold eller lovhjemler? Egen sikkerhet? Tenkte han på organisasjonens reaksjoner, personlige konsekvenser eller potensialet for læring?

I dette kapittelet vil jeg vise ledernes syn på ulike feils betydning for den profesjonelle standarden i politiet. Diskusjoner om mulighetene for å gjøre feilvurderinger, hvem som har ansvaret, og å jobbe under begrensningene av det formelle rammeverket som eksisterer, dukket regelmessig opp under observasjonsperioden. En undersøkelse av fenomenet kan bidra både til å forstå de ulike og sprikende forventningene lederne møter og må håndtere, samt at det etablerer en konsensus om grensene for den profesjonelle standarden.

5. 1 Feil

Hva menes med «feil»? Feil kan forstås som

an event, activity, or circumstance, occurring in and/or produced by a formal organization, that deviates from both formal design goals and normative standards or expectations, either in the fact of its occurrence or in its consequences, and produces a suboptimal outcome as organizational deviance (Vaughan, 1999, s. 273).

Feil ble omtalt som både tjenestehandlinger som medførte uønskede konsekvenser for person eller materiell (eksempelvis sykdom i arresten eller skader i forbindelse med trafikkuhell), og

brudd på instruksverket (uttalelser i media, manglende etterforskingsskritt i initialfasen av etterforskning, håndtering av beslag).⁸⁶ Det var kanskje spesielt yngre betjenter og betjenter på mindre driftsenheter som førte disse samtalene, men de forekom blant lederne også.

«Feil» ble brakt på bane under intervjuer ved at jeg viste til påstanden «Det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil». Svarene politilederne ga, inneholdt mange nyanser om hvordan feil oppfattes, hva som er farlig, hvordan det er farlig, hvordan en lærer å takle ansvaret i et eksisterende spenningsforhold mellom kontroll og læring. Og det skal heller ikke unnlås at det ble presisert at det ikke er alle typer feil en frykter å gjøre. Det er rom for å tabbe seg ut, og i ordenstjenesten er det ikke uvanlig at dette er formalisert i kakeregler hvor skaden *gjenoprettes* med kake.

Kakereglene varierer gjerne fra tjenestested til tjenestested, og mellom ulike vaktlag. Reglene var avgrenset til vaktlag eller divisjoner og relativt tette grupper hvor det var enighet om felles kjøreregler. De skriftlige kakereglene jeg fikk lese, inneholdt angivelse over hvem de gjaldt for, og var festet på innsiden av en kjøkkenskapdør der de patruljeansatte spiste. Hvilke omstendigheter som medførte plikt til å bringe med seg kake, var presisert: feiringer knyttet til bryllup, barsedåp, gradsopprykk og giftermål – eller tabbekaker.⁸⁷ Bulker på tjenestebiler, å glemme å møte til vakt eller komme for sent til vakt innebar at den enkelte måtte stille med tabbekake til sine kolleger. Det signaliserer altså en konsensus om standard for tjenesteutførelsen på et uformelt plan.

To av divisjonslederne forklarte at de ikke kjørte bilene selv om de kunne unngå det, fordi de var de eneste lederne som ikke hadde kollidert med innsatslederbilene.⁸⁸ En skade på bilen ville utløse kake. Slik å forstå er dette en rituell avstraffelse (Granér, 2004, s. 65). Det er

⁸⁶ Andre inndelinger kan i denne sammenhengen være aktuelle, men her er det tilstrekkelig å vise til vurderinger som gjøres under utførelse av tjeneste som får uforutsette og uønskede konsekvenser for tjenestepersoner eller publikum kontra brudd på et formalisert regelverk. Det sistnevnte har ikke nødvendigvis en konsekvens for publikum eller tjenesteperson utover straffereaksjonen. Et eksempel på det siste kan være brudd på våpeninstruksen ved at tjenestepersoner tar med seg våpen uten at det er gitt tillatelse av politimester jour, det vil si den som har myndighet til bevæpning, altså politimester, visepolitimester eller påtaleansvarlig. Det skjer ikke skade, men det er brudd på instruksen. Skillet er noe problematisk fordi for eksempel brudd på beslagsrutinene ikke sjelden oppdages før penger eller gjenstander mangler.

⁸⁷ Tabbekaker er eksplisitt forbudt av ledelsen ved driftsenheter i enkelte distrikter fordi ledelsen oppfattet det som lite profesjonelt, men eksisterte fremdeles i to av de undersøkte driftsenhetene i Midt-Mark PD. Det finnes ekvivalenter i Forsvaret der «straff» utmåles i meter øl, men der er reglene for utdeling annerledes ved at det eksisterer prosedyrer for nominasjon. I Sverige har man også «grip godis», godteri man får kjøpe om man har foretatt en pågripelse (Språkrådet, 2012).

⁸⁸ Ved skade av kjøretøy er det tradisjon for å navngi stedet der ulykken hendte, etter føreren av bilen. Om betjent Hansen under utrykning kolliderer i hjørnet Parkveien/Pilestredet, vil denne ofte omtales som «Hansen-svingen».

likevel viktig å huske at kakereglene også inkluderer positive markeringer, og at reglens gyldighetsområde er begrenset til frontlinjen. Det er en form for disiplinering som oppdrar, inkluderer og markerer tilhørighet til et fellesskap. For ledere, annet enn på laveste ledelsesnivå i ordensavdelingene, er det ingen tabbekaker som gir absolusjon for forglemmelser, tabber eller tankeløshet.

Når feil og frykt behandles, er det ikke tale om tabbene som kan gjenopprettes med en tabbekake. Formålet med å ta for seg utsagnet «Det eneste en politimann er redd for, er å gjøre feil» har ikke vært å validere én oppfatning av *Virkeligheten*, men å se variasjonen i hvordan en slik påstand forstås av mellomlederne i politiet. I det følgende skal vi se hvordan ledere, både operative og i linje, møter denne påstanden, og hvordan ledelsesansvaret beskrives i en arbeidshverdag hvor det er mulighet for å trå feil.⁸⁹

5.1.1 Politifolk som er redde?

Rimeligvis kan politifolk være redde for mye annet enn feil. Én politileder tolket utsagnet slik at en politiansatt, for eksempel i operative situasjoner, ikke tviler, føler frykt, under noen omstendighet. Denne operative lederen svarte følgende på påstanden om at det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil:

Jo. Politifolk er redd for noe. (...) Mange av de som sitter på kontorene rundt omkring, de er jo der fordi de ikke taklet den operative tjenesten. Men når det gjelder det å være redd, så er det... jeg vil skille mellom det å være forsiktig og det å være redd. Redd kan du nok være i gitte situasjoner, og det har jeg vært flere ganger. Men jeg er som oftest ikke redd i de situasjonene folk tror vi skal være redde i. Jeg har for eksempel aldri vært redd i et væpnet oppdrag. (...) Men det er sikkert mange som tror det er så farlig. Eller jo, en gang var jeg redd, men det var ikke på grunn av dem vi skulle møte. Det var på grunn av hvordan en av kollegene behandlet et våpen. Jeg forsto jo det at den største faren ved dette oppdraget det var å bli skutt i ryggen av min egen kollega. Men utover det har jeg ikke vært redd [på væpnet oppdrag]. Men jeg har vært redd mange ganger på ordinære oppdrag: Å gå inn i en leilighet ubevæpnet. Det er en veldig vond følelse. Hva som møter deg der inne. Da har du ingen mulighet for å forsvare deg om det dukker opp en hagle der inne. Det er jo et grusomt våpen på kort avstand. (...)

I denne sammenhengen er «her» ordensavdelingen, det utøvende leddet i politiorganisasjonen som alle må innom i løpet av karrieren. Det er mulig å velge seg vekk, det være seg turnusen, de fysiske eller psykiske belastningene som oppleves som ugunstige. Når denne operative lederen snakker om frykt, differensierer han mellom ulike risikosituasjoner i det operative arbeidet. Overbetjenten peker både på usikkerhetsmomenter knyttet til ferdighetene til en

⁸⁹ Linjebegrepet viser til den formelle ledelsesstrukturen med foresatte, deres personalansvar og beslutningsmyndighet. Operativ linje kan fungere på siden av denne.

kollega, men også de ytre risikosituasjonene som man ikke kan vite hva er. En kollegas potensielle «feil», eller manglende ferdigheter, kan være en belastning i tjenesten. Differensieringen av ulike risikosituasjoner denne lederen viser til i sitatet ovenfor, synes å være relevant for svært mange i operativ tjeneste. I en undersøkelse utført av AFI oppga hele 60,8 prosent av respondentene i ordenstjenesten at de oppfattet «husbråksituasjoner» som svært risikofylte eller ganske risikofylte (Wathne, Finstad, & Drange, 2008, s. 25). Under operative oppdrag kan frykt være knyttet til enten feilvurdering av lovanvendelse, gjennomføring av oppdrag i henhold til instruks, men også hvile på vurderingen av medarbeideres ferdighetsnivå.

Deler av den operative treningen baserer seg på at frykt kan reduseres ved ferdighetstrening. Medarbeiderne ga ofte uttrykk for ønsket om mer ferdighetstrening til politilederne i sammenheng med paroler og under tjenesten. Dette gjelder ikke alle ferdigheter og scenarioer. Trening i arreststasjonsteknikk (AT) ble i regelen omtalt som «et ork» og «kjedelig». Mens en innsatsleder jobbet på datamaskinen, satt jeg ved en anledning i et hjørne og leste igjennom heftet *Arrestasjonsteknikk* (Lie & Lagestad, 2007). Uten autoritet på feltet, eller ønske om å vurdere hvordan politiansatte trener og bruker arrestasjonsteknikk under pågrepelser, var det neppe så farlig å fortelle meg at AT (Arrestasjonsteknikk) er kjedelig, mens knivoppsettstrening, altså treningen på situasjoner hvor motparten har kniv, er gøy.⁹⁰ Den «kjedelige» treningen ble likevel gjennomført.

Det er en gjennomgående tendens i mitt materiale at tjenestepersoner skal trene for å være trygge i de potensielt farlige situasjonene som de skal håndtere. Det er snakk om knivoppsett, praktisk skytetrening og hvordan den enkelte ansatte går inn i skarpe situasjoner. Den enkelte betjent skal selv bidra til å bli dyktig og ha et bredt nok register til å takle ulike utfordringer. Men som den operative lederen antyder i ovennevnte sitat: Det kan være situasjoner hvor den største faren i utførelsen av et oppdrag er atferden til en kollega. Hva politiansatte måtte trenge av ferdigheter, trening o.l., følges dermed opp med hvilket ansvar organisasjonen hadde for at de ansatte hadde den riktige og nødvendige kompetansen.

⁹⁰ Lie fant for øvrig en motvilje mot ferdighetstrening i sitt materiale om politiets bruk av makt (Lie, 2010). Forfatterne av heftet *Arrestasjonsteknikk* kunne neppe inntatt samme rolle i feltet som jeg gjorde. Det var ikke snakk om «å late som» for mitt vedkommende. Min status som den i rommet som kunne minst om politiarbeid, varte til de ferske studentene kom.

Politilederen som siteres nedenfor, tar utgangspunkt i fysisk fare, men viser også til at omtanke for kolleger er vel så viktig når han kommenterer utsagnet om at det eneste politifolk er redde for, er å gjøre feil.

Ja, det tror jeg absolutt. Det var en gang jeg hørte om en undersøkelse om hva de fryktet mest, og da var det liksom det at de kunne bli skadet eller drept eller noe sånt. Da hørte jeg det [at] i den undersøkelsen der var det mange kvinner som svarte at det verste de kunne oppleve, det var at en kollega ble skadet eller drept. Det er litt mer omsorgsfullt da. Jeg har selv mistet en kollega, jeg kjenner det.

Spørsmålet om ferdigheter og sikkerhet dukket opp med jevne mellomrom, men i ulike drakter. Det ble lagt frem som en solidaritetshandling overfor de andre som deltar i politifellesskapet: «Som tjenestemenn skal vi være gode og tenke *sikkerhet for å beskytte hverandre*» var budskapet slik jeg tolket det. Det ble da satt likhetstegn mellom det å være «god» og det å vise omsorg for sine medarbeidere. Ved ikke å være «god» kunne man potensielt utgjøre en belastning eller risiko for sine kolleger. Et eksempel på dette er begrunnelsen for hvorfor innsatsledere mer eller mindre som fast regel repeterte «dere må huske å ha på dere gule vester»: Gule vester gir synlighet, og med den synligheten slipper kollegene dine å frykte at du eksempelvis ligger i et smug og får juling. Et annet eksempel er ønske om å bruke vernevester.⁹¹ I byen var det regelen at vernevester ble brukt av operative ansatte. En som ikke brukte vest av prinsipp, begrunnet dette med at de tross alt ikke jobbet i New York. Ved de to andre driftsenhetene i mer landlige strøk benyttet ikke tjenestepersonene vernevester som standardutstyr. Vesten ble med, men ble liggende i baksetet av bilen. Den utstrakte bruken av verneutstyr (og effekter i belter utover batong og radio) synes å være en byfenomen, ikke ulikt det Finstad beskriver som *Sentrumsriggen* (Finstad, 2000, s. 100): doble sett med håndjern, synlige svarte hansker – det lille ekstra som «et uttrykk for politifolks risiko- og sikkerhetstenkning» (Finstad, 2000, s. 99).

De to ovennevnte sitatene representerer de mest atypiske problematiseringene av utsagnet om at det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil. Den første lederen viste til det å bli redd når han opplevde manglede kunnskap om hva som ventet under ordinære oppdrag: Politifolk kan fint tenkes å bli redde under utføring av tjenesten. Ifølge denne informanten trer ikke nødvendigvis denne redselen inn under de væpnede oppdragene hvor forberedelsene er på plass. Redselen inntreffer under ordinære oppdrag når en ikke er bevæpnet, eller om en

⁹¹ Skuddsikker vest, noen ganger kniv- og skuddsikker.

vurderer at den største trusselen under oppdraget er en kollegas atferd. Det er derfor interessant å se nærmere på hva som er forventet nivå for tjenestepersoners håndtering av særlig risikofylte oppdrag, og hvordan avvik fra en etablert profesjonell standard håndteres.

5.1.2 «Avskiltet som politimann»

Polititjenestepersoner som skal være operativt godkjente (ip-godkjente), skal igjennom 40 timers trening (kategori 4). Treningsmengden øker jo høyere kategori.⁹² Høsten 2010 var det en ny godkjenningrunde for innsatspersonell. Ved samtlige driftsenheter jeg observerte, var det ansatte som ikke ønsket å ta det som benevnes som oppskyting. Dette var problematisk for seksjonslederne og driftsenhetslederne fordi de mente det ville gjøre tjenesten sårbar ved at ansatte uten våpengodkjenning dermed ikke kunne sendes ut på alle typer oppdrag fordi de manglet denne godkjenningen. Ikke alle tjenestepersoner som skulle til oppskyting, ble godkjent denne høsten. En av forklaringene var «dårlig våpenføring». En leder forklarte hvorfor våpenføring er viktig, og hva som skjer under trening med instruktør:

Når det skal flere inn i en leilighet, inn i en korridor, inn i et hus, så har man en taktikk for dette. Da er det sånn at når de kanskje går i linje, så må de som går som nummer to, tre og fire bakover, ha våpenet sitt på en slik måte at om det går av et skudd, så går ikke det i ryggen på en kollega. Man må hele tiden tenke på at det våpenet man har i hånden, er skarpladd, og at det kan gå av et skudd når som helst. Da kommer det an på hvor man har munningen. Opp eller ned. Helst opp. Eller til siden om man har sin sektor å dekke mot farlige områder. Da er det greit. Men når man sveiper med våpenet mens man går, så er det livsfarlig for andre om det går av et skudd. Det har med egensikkerhet å gjøre. (...) Så tar man han inn til veiledning etter dette, for det er instruktører som står og ser på. Sånn må du ikke gjøre. Så trener man på dette igjen og ser at han ikke tar veiledning. Handlingsmønsteret hans blir tilnærmet likt. Da tar den gjengen som er instruktørene i dette politidistriktet her, spesielt han som er sjef for dem, han har myndighet til å ta fra en våpenlisensen på stedet hvis man ikke fyller vilkårene(...). På den måten sier jeg at man langt på vei har blitt avskiltet som politimann eller -kvinne hvis man mister lisensen til å rykke ut med våpen. Nå er det jo sånn at de aller fleste oppdragene vi befatter oss i, det er ikke våpenoppdrag. Men man er liksom ikke i det gode selskap da. For da er du en av [antall] som ikke har. For alle de andre har. Alle andre har bestått, men nå er han avskiltet. Det er et scenario som jeg tenkte på i sted med å gjøre feil. Da har han gjort så mye feil at han rett og slett er blitt avskiltet, fratatt lisensen sin for begge våpen (...).

Å miste «lisensen» er en mulig konsekvens av å gjøre feil, slik denne lederen skisserer. Under et møte hvor ansvarlige for våpengodkjenningen i politidistriktet snakket til operative ledere,

⁹² «IP er en forkortelse for innsatspersonell. I Politiets beredskapssystem del II (PBS del II) beskrives innsatspersonell kategori 3 som tjenestepersoner i utrykningsenhetene (UEH) og innsatspersonell kategori 4 som tjenestepersoner med 40 timers årlig opplæring. Denne kategorien er de som tidligere ble betegnet som operativt personell (OP)» (Lie, 2010, s. 33f).

orienterte de blant annet om godkjenningskravene og under hvilke omstendigheter våpengodkjenningen erfaringsmessig ble inndratt. Under denne bolken i møtet ble det opplyst at den vanligste reaksjonen var at «dette skulle skjedd for lenge siden». Et spørsmål til ettertanke som ble nevnt på møtet, var hvorfor ikke kollegene og de nærmeste lederne selv reagerte før det var tid for trening, det tryggeste tidspunktet en kan «gjøre feil» på.

Som sivil observatør var jeg av sikkerhetshensyn forhindret fra å delta under væpnede aksjoner, men jeg har observert forberedelsene frem mot aksjoner.⁹³ Under væpnede oppdrag ble stemningen skjerpet blant de som skulle delta på oppdraget. Den ellers livlige praten var tilnærmet fraværende. Beskjedene som ble gitt, var korte, noe som senere ble forklart med at i denne fasen handler oppmerksomheten om de mentale forberedelsene for de som skal ut i aksjon. De gjennomgår ulike scenarioer for å være best mulig forberedt på det som kan komme. Det er på dette tidspunktet de gjennomgår det de har trent på, og ser for seg «worst case»-scenarioer aktivt. Den mentale beredskapen er krevende; den omtales som en belastning i AFI-undersøkelsen og lar seg ikke organisere bort fra polititjenesten så lenge tjenestepersoner skal rykke ut på akutte situasjoner (Wathne et al., 2008). Feilene som begås for å bli avskiltet som politimann, handler ikke så mye om sertifisering som om kollegers og leders forventning om en profesjonell standard.

5.1.3 «Det er fryktelig lett å gjøre feil»

Den jevne reaksjonen blant lederne under intervju var at politifolk var redd for å gjøre feil. Variasjonen lå likevel i hvordan de begrunnet sin enighet i påstanden, og hvilke momenter de viste til. Flere informanter viste til sine egne erfaringer, slik som denne operative lederen gjord da han svarte på spørsmålet om det lå noe i det at det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil.

Overbetjent: Det er riktig. Det er fryktelig lett å gjøre feil. For vi er så utrolig regulert. (...) Jeg tror ikke det er mange etater som er så gjennomregulerte som politiet.

TDV: Tenker du på det?

Overbetjent: Ikke for meg. I dag. Da jeg var yngre, hadde jeg fokus på målene, mer mål- og resultatorientert.

TDV: Hvordan da?

Overbetjent: Alt skal være i henhold til instruks. Da blir du redd for å gjøre feil, men i dag, etter

⁹³ Dette var en beslutning jeg selv ikke sto for. Som deltaker på operative oppdrag var jeg alltid en tjenstepersons ansvar. Jeg fikk beskjed om å trekke tilbake om den som hadde ansvar for meg, ikke oppfattet situasjonen som trygg. Dette ble avklart med hver enkelte operative leder jeg fulgte. Deltakelse på væpnede oppdrag er uansett begrenset og beskrevet i instruks.

såpass mange år i etaten, så blir man på mange måter mer trygg på seg selv. Det sitter i bein og armer og magefølelsen. Så vet man det at man ikke er så redd for å gjøre feil, for man har erfart at systemet, for det er et system på det, aksepterer at det er menneskelig å gjøre feil. Man kan gjøre mindre feil. Men det å gjøre mindre feil og det å gjøre grove feil – det er det et hav imellom.

Et stort instrumentelt fokus på å skape saker kan bidra til at tjenestepersonen øker risikoen for å komme i konflikt med instruksverket. Med stor arbeids- og risikovillighet er det også rimelig å anta at man står i fare for å trå over formelle grenser. Fenomenet med (bevisst) villighet til å trå over grenser eller å senke den profesjonelle standarden for å få resultater, omtales i den politisosiologiske litteraturen som «noble cause corruption» (Crank & Caldero, 2000; Kleinig, 2002).⁹⁴ Selv om det ikke fremgår av ovennevnte sitat, kom det frem under andre samtaler at ønske om å «produsere saker» var at det var gøy å se resultater. Kombinasjonen av ulike forståelser av politiets oppgaver og de ulike rollene, for eksempel forebygger kontra kriminalitetsbekjemper, er omtalt i politisosiologisk litteratur (Finstad, 2000; Granér, 2004; Gundhus, 2006; Muir, 1979; Reiner, 2000) og moralfilosofisk litteratur som omhandler politiet (Kleinig, 1996; Miller, 2010).

Ett annet viktig poeng overbetjenten bringer på bane, er hvordan yngre og eldre politiansatte synes å ha ulike orienteringer til politiarbeid. Målorienteringen, det å se resultater, fremsto som viktigere for denne lederen i ungdommen.⁹⁵

Politilederen i intervjuet viser også til trygghet i tjenesteutøvelsen. Tryggheten det vises til her, er noe informanten mener kommer med erfaringen, etter mange, i dette tilfellet mer enn tjue, års erfaring i etaten. Det er rimelig at denne tryggheten handler om mestring av arbeid. Om en ser bort fra ferdighetene som arrestasjonsteknikk, skytetrening, utrykningskjøring o.l. i den operative tjenesten, så er det også et annet aspekt som bør nevnes: Å kjenne seg selv og sin egen reaksjon. Når politilederen i dette intervjuet viser til en trygghet som sitter i «bein og armer og magefølelsen», så viser dette til en form for kroppsliggjort

⁹⁴ I en rapport om politiansattes produktivitet omtales opphopning av negative saker på enkeltpersoner, men det er ikke utført en analyse som ser på produktivitet og antall anmeldelser til Spesialenheten (Holgersson & Knutsson, 2008). Fenomenet kan også forstås mer systemisk som «compliance drift», som vektlegger organisasjonens forventning til resultater (Innes, 2003, s. 242).

⁹⁵ Under observasjonsperioden ble «ungdommen» benyttet for å omtale under 30 år gamle. Jevnt over syntes det også å vise til kort tjenestetid, det vil si mindre enn fem års aktiv tjeneste. Granér hadde i sitt oppsett et skille mellom en «sulten» og en «mett» fase i operative betjentes karriere (Granér, 2004, s. 77-81).⁹⁵ I rapporten *Individuelle arbeidsprestasjoner i uniformert politiarbeid* vises en klar og entydig sammenheng mellom lang tjenestetid og lavt antall tjenestehandlinger. Hele 74,1 % av de operative ansatte med 15 år eller lengre tjenestetid befant seg i produktivitetsgruppen lav eller lav-middels (Holgersson & Knutsson, 2008, s. 21). Noe mer overraskende er det at 29,6 % av de ansatte med mer enn 15 års tjenestetid hadde en kvalitet på arbeidet som ikke oppfylte en minimumsstandard, for eksempel med tanke på å begynne de innledende etterforskningskrittene.

profesjonell kunnskap. Treningen, sosialisering, felles mentale modeller vil sammen utgjøre det som kan leses som erfaringsbasert kunnskap.⁹⁶

Til sist, denne politilederen beskriver at personlig erfaring med kontrollsystemet har bidratt til å redusere frykten for å gjøre feil. Denne innsikten er kommet nettopp fordi man har erfart at organisasjonen aksepterer at det er menneskelig å feile – innenfor en gitt ramme.

Oppsummert siktes det her til en personlig læring, både med hensyn til systemets grenser, men også til egen reaksjonsmåte, en kroppsliggjort erfaring som kan stedsplasseres: magesfølelsen.

5. 2 Å lære av feil

En politileder viste til at han gjennom flere tiår som ansatt i politiet har lært gjennom egen erfaring at det er et system som har forståelse for feil. Andre politiledere viste også til en endring over tid, ikke først og fremst hos seg selv og gjennom egen erfaring, men gjennom organisasjonens vilje til å lære. Da en overbetjent fikk spørsmålet om han fant påstanden rimelig, svarte han:

Det tror jeg nok. Spesielt det å måtte erkjenne... Fallhøyden er større. Etter at PHS [Politihøgskolen] tok det opp, er den ikke fullt så stor. Den er litt til stede fremdeles. Jeg oppfatter ikke det som et problem. De er ikke redde for å erkjenne om ting og tang ikke gikk bra og sin rolle i det. Samtidig så er det det med å stå til rette for hvorfor det gikk som det gikk. I dag er det jo litt takhøyde for at det er vanskelig, og at i de situasjonene vi møter, har vi gjort det beste ut av det. Så kan vi lære av situasjonene. Vi er inne i en god stim på det.

Selv om det er spesielt og også noen ganger ubehagelig å erkjenne at det ikke ble så bra som det skulle blitt, mener denne lederen at hans ansatte ikke er redde for å forklare sin rolle i hendelsene. Det er ikke mange årene siden Politihøgskolen utarbeidet et undervisningsopplegg for veiledere i etaten om spørsmål rundt det å vurdere, forklare og beklage (Dahl & Myhrer, 2009).⁹⁷ Likevel kan det sies å være en ambivalens i utsagnet fordi en polititjenesteperson blir stående «til rette for hvorfor det gikk som det gikk». Om en uønsket hendelse inntreffer, vil det ligge et element av «å stå til rette» selv om en

⁹⁶ Jeg er usikker på om dette er å forstå som ikke-artikulert kunnskap, jf. taus kunnskap (Grimen, 1991). I Linda Hoels avhandling om politifolks praktiske kunnskap er det først om fremst informantenes artikulerte refleksjoner som kommer til syne i empirien (Hoel, 2011). I en avhandling om avhør og avhørsmetodikk omtales politifolks tause kunnskap som usedvanlig høyrøstet, og både erkjent og ikke-erkjent (Kronkvist, 2013, s. 196–219). Noen ledes utstrakte bruk av refleksjonsnotat («studentenes metode») kan tyde på at kunnskapen er mer artikulert nå.

⁹⁷ Rapporten bygget på erfaringer etter et kurs for praksisveiledere i 2008/2009 om makt og etikk.

avsnittsleder, seksjonsleder eller divisjonsleder skal bringe ut læringspotensialet fra hendelsen.

En tredje leder undret seg her på hva som mentes med at «det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil». Han spilte ballen tilbake og spurte om det gikk på at organisasjonen ikke aksepterte feil. Som sant var, svarte jeg «vet ikke». Lederen forklarte da:

Vi er blitt ganske mye bedre med årene, men vi var forferdelig dårlige på å evaluere. Og hvorfor var vi dårlige på å evaluere? Jo, fordi vi har vel ikke hatt en kultur på å lære av våre feil. Vi skulle være perfekte, og da er det vanskelig å innrømme sine feil. Det er første steget for å bli bedre: å innrømme at du har gjort en feil. Å ta det opp utelukkende for å lære noe, ikke rakke ned på noen og hive dem ned i kjelleren. Og der synes jeg vi har blitt mye flinkere. Vi er blitt en ny kultur der. Du kan egentlig gjøre en feil i dag uten at den skal forfølge deg resten av livet. Hvis det blir tatt opp og det er helt greit om det er systemfeil eller personfeil, så lærer man litt av det, og så gjentar det seg ikke.

Lederen viser her til noe vesentlig: Organisasjonens læringspotensial og villighet til å bli bedre er avhengig av at feil aksepteres. Det presiseres her at læringen kan skje for flere enn den enkelte som har utført tjenestehandlingen. Politilederens utsagn samsvarer med grunnsynet i utredningen om kontroll av politiet, hvor viktigheten av politiet som en lærende organisasjon understrekes:

Forskningen levner liten tvil om at den viktigste kontrollen gjøres av politiet selv – når den gjøres. Politiets egenkontroll framheves som den mest virksomme kontrollen, særlig fordi politiet forventes å profesjonelt vurdere skjønnsutøvelsens kvalitet i det publikumsnære politiarbeidet og sørge for at oppgaveutførelsen gjøres i overensstemmelse med vedtatte regler og demokratiske prinsipper (Finstad, 2009, s. 31).

Selv om det i en organisasjon anerkjennes at det er et forbedringspotensial, innebærer ikke det at det er én enhetlig måte å fremme læring på. Det ble initiert ved at de ansatte selv ba om at Spesialenheten kom og holdt en gjennomgang, eller det kunne være at en leder i forbindelse med fagdager gjennomgikk større hendelser som drapssaker eller trafikkulykker. Praktiske læringsarenaer kan være ulike fellessamlinger som fagdager hvor caser problematiseres, eller ved ferdighetstrening. Selv om langt på vei de fleste av de intervjuede politilederne påpeker at organisasjonen har blitt bedre til å lære av sine feil, synes det å være et stykke igjen, slik også Jonassen konkluderer i sin masteravhandling (Jonassen, 2010): Når en leder reflekterer over hvorfor de (i politiet) var dårlige til å vurdere og evaluere sin egen innsats, tilskrives det «en manglende kultur» for å lære av sine feil.

Det som formidles her, er interne perspektiver på feil. Ser en på flere av situatene, er det organisasjonen, eller de politiinterne rammene og reaksjonene på politiets feil, som omtales. Publikum, når de rammes av «feil», nevnes i liten grad under intervjuene. Det er mulig at det kan forstås ut fra ledernes rolle- og ansvarsforståelse, det vil si i hvilken kontekst en leder kan kontrollere og korrigere. Samtidig er det også koblet til studiens politiinterne fokus (og kritikk) av hvordan ledelse håndteres internt i politiet med hensyn til å håndtere forventninger til profesjonell standard.

5.2.1 Handlekraft som ideal

Systemet for håndtering av feil har sine elementer fra et klassisk reaktivt system (Alexandra & Miller, 2010). I et reaktivt system vurderes den profesjonelle aktørens handlinger i retrospekt, etter at konsekvensene av handlingene er kjent, framfor forebyggende. «Systemet for feil» er ikke rent reaktivt, da det også legges vekt på proaktive elementer som bidrar til et mer holistisk system. Kontrollmekanismer er ikke gjenstand for denne studien, men først og fremst den interne kontroll slik den utspiller seg i hverdagens lederpraksis.⁹⁸ Uformell kontroll er likevel ikke uavhengig av den formelle eksterne kontrollen. I det reaktive systemet følges rettsstatsprinsippene. Med dette menes at lovbrudd er angitt ved lov, et uavhengig organ gis autoritet til å avgjøre og etterforske sakene samt angi eventuell straff (Alexandra & Miller, 2010, s. 44–46). Et moment få politiledere nevnte under intervju, var at «feil», for en motivert person, i seg selv er lite attraktivt. Tilsynelatende er det en utbredt oppfatning at reguleringen er for omfattende, og at instruksverket direkte rammer ansattes jobbmotivasjon.

Det er egentlig korrekt oppfattet. Jeg synes det er uheldig at vi er så veldig regulert. Noen av reglene som kommer fra POD, kan på en måte oppfattes slik at det finnes et regelverk for alt. Gjør du noe som strider mot regelverket, så er det alltid noen som kan ta opp en paragraf som de kan klaske i hodet på deg. Det er nesten som veitrafikklovens paragraf 3⁹⁹: Uansett hva du gjør bak rattet, så gjør du noe galt. Sånn er det nesten blitt i politiet. Man setter ned grupper for å jobbe med å forebygge uheldige politiepisoder, men samtidig er dette da også en negativ faktor. Den følelsen for en politimann om at man finner opp ting selv, at man ser mulighetene: Det er en drivkraft i seg selv. Begrensningene ved et strengt regelverk hindrer egenoppfinnsomheten og jobbgleden.

Her ser en altså hen til at formelle rammeverk begrenser kreativitet. Rom for kreativitet fremheves blant ledere som en sterk motiverende faktor blant operative tjenestepersoner i

⁹⁸ Jf. Finstad-utvalget utredning om politiets kontrollmekanismer (Finstad, 2009).

⁹⁹ Vegtrafikkloven § 3: «Enhver skal ferdes hensynsfullt og være aktpågivende og varsom så det ikke kan oppstå fare eller voldes skade og slik at annen trafikk ikke unødig blir hindret eller forstyrret. Vegfarende skal også vise hensyn mot dem som bor eller oppholder seg ved vegen» (Vegtrafikkloven, 2006).

politietaten. En seksjonsleder påpekte for meg under intervjuet det var viktig å se dette spørsmålet i kontekst:

Du liker jo ikke å gjøre feil du heller. Det er ikke noe noen liker. Det som er spesielt, er at man blir etterprøvd og kan miste jobben sin. Spesialenheten kan komme inn. De sjekker om instruksverket er fulgt, og da blir man bøtelagt. Det er en reaksjonsform som få andre aktører har. De mister jobben, ja, men de får ikke straffesaker mot seg. Det er jo noen som sier: «Har du ikke vært hos Spesialenheten i løpet av karrieren, så har du ikke vært politimann.» Man kan bli anmeldt, og det er ubehagelig å bli mistenkeliggjort for å gjøre noe galt.

Under feltarbeidet var det vanlig å hevde at møter hos Spesialenheten er noe man kunne påregne i tjenesten, men politifolk er langt fra de eneste profesjonsutøverne som risikerer straffeforfølgning som følge av feil utført i tjeneste. Samme problemstilling gjelder for eksempelvis piloter og helsearbeidere, og det er en økende internasjonal tendens at profesjonelles feil straffeforfølges (Dekker, 2009). Men det er forskjell på at det forekommer feil innenfor ulike profesjoner, og at potensiell straffeforfølgning forbindes med god profesjonsutøvelse. En informant var tydeligere på akkurat dette området.

(...) Jeg vil si at en politimann som er redd for å gjøre feil, han er ikke noen god politimann, for vi er så gjennomsyret av lover og instruksjoner og det ene med det andre at du ikke kan utføre polititjenesten uten å gjøre feil. Før eller siden driter man på draget, som oftest mange ganger. Det har jeg opplevd hauger av ganger.

Denne lederen viser her til 1) en norm om et handlekraftig politi, 2) begrensninger som umuliggjør effektiv tjenesteutførelse, 3) at det er uunngåelig å havne på feil side i balansegangen sin, og 4) egne opplevelser. Disse fire momentene er så fremtredende, både i intervjumaterialet og observasjonsdata, at det kan fremheves som det rådende konsensusynet. Paradokset er da at lederne både påpeker at man som politi er «nødt» til å gjøre feil som følge av instruksverket, og at politifolk er redde for å gjøre dem. Likevel, understrekningen av egen erfaring med feil indikerer at paradokset kan håndteres.

Det var ansatte i lederposisjoner som ga uttrykk for at de selv aldri hadde blitt klaget inn for Spesialenheten. Det ble fremhevet som et tegn på hvor godt de hadde utført tjenesten i alle sine år i etaten. Dette var noe forvirrende. På den ene siden forklarte majoriteten av tjenestemennene at noe en må påregne i løpet av tjenesten, det er å bli innkalt til Spesialenheten. På den andre siden kom ledere på tomannshånd og fortalte at de aldri var anmeldt for noe ulovlig i tjenesten. Én spurte meg hvor vanlig jeg trodde dette var, før han selv la til «ikke vanlig i det hele tatt», altså en understreking av det eksepsjonelle i å ha

gjennomført en tjeneste i 20 pluss år uten at handlingene og vurderingene har blitt trukket i tvil av publikum eller kolleger. Om denne lederen som aldri hadde møtt hos Spesialenheten, ville blitt oppfattet som en som «ikke har vært politimann» eller en dårlig politimann, er ikke fulgt opp videre av forskningsetiske grunner: Det er problematisk å benytte en konkret aktør i organisasjonen for å så å spørre om andre aktører oppfatter denne personens tjenesteutførelse som god eller dårlig. Det er heller ikke gjort forsøk på å verifisere hvor utbredte oppfatninger måtte være om konkrete tjenestepersoner er dyktige fordi de er blitt anmeldt til Spesialenheten for politisaker.¹⁰⁰ Det vesentlige her er at politilederne betoner det performative aspektet ved politirollen: Det skal handles, og da er det forståelig om det kan innebære brudd på det formelle regelverket.

Politilederne ble ikke formelt intervjuet om sin egen erfaring med settepoliti, SEFO eller Spesialenheten. Likevel nevnte noen av lederne selv at de hadde egne erfaringer med å møte hos SEFO eller Spesialenheten. Med unntak av ett tilfelle ble historiene som inkluderte egenerfaring med Spesialenheten, fortalt under fire øyne eller med andre ledere i nærheten. Egenerfaring med Spesialenheten ble ikke brakt på bane mens underordnede var i samme rom. Hendelsene ble omtalt både indirekte og direkte. Indirekte ble erfaringer med politiets etterforskningsorgan omtalt i forbifarten når en politileder fortalte om «en god historie», mens erfaringen ble omtalt direkte ved gjengivelse av selve hendelsen, eller avhøret ble omtalt. Under en vakt fortalte en leder at han i løpet av årene hadde møtt 25–30 ganger. «Er 25–30 oppmøter hos Spesialenheten mye?», spør jeg. «Jo, det er veldig mye», svarer han før et innkommende blålysoppdrag tar oppmerksomheten vekk og oppfølgingsspørsmål derfor uteblir. Derfor vet jeg ikke om det var personlige anmeldelser mot vedkommende eller forklaringer gitt i andre saker.

I en svensk undersøkelse hadde tjenestepersonen med flest anmeldelser 9 treff (Granér, Skoglund, & Mikkonen, 2011, s. 90). «Gjengangerproblematikk» omtales i utredningen *Et ansvarlig politi*. Omfanget angis ikke, men det slås fast at det er gjenfinningsproblemer på personnivå (Finstad, 2009, s. 121). Det er derfor vanskelig å finne undersøkelser som viser hvor mange ganger ansatte er blitt anmeldt til Spesialenheten, altså før tiltale er tatt ut, hvor det også tas hensyn til år i tjenesten, grad eller eventuelt personalansvar.

¹⁰⁰ Å stille spørsmål om konkrete aktører i feltet kan bidra til å skape mistro, endre fokus og sementere forståelser om hvordan det «egentlig er». Se kapittel 3 Metode.

5.2.2 Å lære for å forstå handlefrihet

Så hvordan forsto mellomlederne handlefrihet i en organisasjon med et så omfattende instruksverk? En yngre betjents behov for avklaring kan belyse spørsmålet:

Inne på kontor. Ung betjent har bedt overbetjenten om en samtale under fire øyne. Personer i betjentens nære krets er anholdt for atferd som innebærer betydelig risiko. Betjenten har lest det i loggen.

Betjent: Hva skal jeg gjøre? Kommer dette i konflikt med jobben, for jeg leser jo alltid loggen?

Overbetjent: Si det, «dette sier jeg til deg, ikke til [nær krets]». Ta en telefon til Spesialenheten så de vet at du gjør det. Men det kan du. Si det til han. Dette fikser du fint, vær direkte (feltnotat, august).

Overbetjenten oppfordret her den yngre betjenten til å si fra til Spesialenheten om at hen ville samtale med personen med risikoatferd. Innebærer dette at instruksverket også kan være en venn, ikke bare en begrensende fiende?

Overbetjent: Hvis du gjør en feil og noen finner det ut, så blir du granska og etterforsket og sånn. Og jeg tror det er veldig mange som ikke har erfaring med det, [som] ikke vet hvor store slingringsmonn vi faktisk har på feltet vårt. Jeg har litt erfaring med det og vet at vi har ganske stort slingringsmonn i arbeidet vårt.

TDV: Forklar det for de av oss som ikke vet hva slingringsmonnet består i.

Overbetjent: At du faktisk kan gjøre visse ting som kanskje blir sett på som «fy-fy», og komme unna med det uten å få noen form for straff om du bare forklarer at «der og da virket det som det rette, men jeg ser nå at det må være feil». Det er faktisk rom for tilgivelse i vårt system. Og vi som tjenestemenn er satt under politiloven, som Ragnar Line Auglend skrev. Så der er det faktisk rom for en tjenestemann i kampens hete å gjøre både det ene og det andre selv om du ikke skal bruke det som en lovmessig rettesnor for det som er det korrekte. Er det korrekte å slå til en mann i trynet med flat hånd om du blir spyttet på i en bil? Fordi om en mann blir frifunnet for det i Høyesterett, er ikke det det korrekte å gjøre.

¹⁰¹ Det skillet der. Vi har mye slingringsmonn vi å gå på. Det kan faktisk være litt godt for den indre etiske bevisstheten til folk å si «Vet du hva? Det var min feil. Sorry, du står fritt til å anmelde meg til Spesialenheten». Det har jeg gjort ved et par anledninger, og jeg har aldri blitt anmeldt for de sakene der hvor det virkelig har 'toucha' og jeg har bedt om unnskyldning for det overfor publikum.

Det er rom for tilgivelse, og slingringsmonn, gitt at aktøren viser ydmykhet i sine vurderinger. Erkjennelsen er basert på egenerfaring med å nærme seg og også trå over grenser for akseptable handlinger i tjenesteutøvelsen. Handlingen fører ikke til negative sanksjoner, men kan være i strid med «den indre etiske bevisstheten». Vanligvis omtales politifolks rom for skjønnsutøvelse som «konduite». Det bør her nevnes at i den daglige virksomheten var bruk

¹⁰¹ Se Spesialenheten sak nr 9. Ref. Nr. 10935819 oversendt til administrativ vurdering (Spesialenheten, 2010, s. 4). En polititjenesteperson ble spyttet i ansiktet under transport. Tjenestepersonen slo spontant den pågrepne i ansiktet. Det ble lagt vekt på provokasjonen selv om det er særlige krav til selvbeherskelse under tjenesteutførelse. Legemsfornærmelsen ble ansett for å være straffri etter § 228 tredje ledd og Rt. 1992 s. 128 samt en avgjørelse fra Riksadvokaten.

av begrepet «konduite» nesten ikke-eksisterende. Begrepet ble bare benyttet for å synliggjøre seg selv som en moralsk handlende aktør, som en motsats til en tjenesteperson som bare følger regler. Her er det derimot en aktiv handling som krenker et annet individ ved å slå med flat hånd. Dette kan ikke forstås som konduite, men heller som innskrenkninger som følger av moralsk overbevisning.¹⁰²

5.3 Belastninger ved feilvurderinger

De empiriske funnene i denne studien indikerer at mellomledere med erfaring i å utføre feil viser at rommet for feil ikke er så smalt: De ble tross alt ledere selv om de hadde erfaring med feil. Samtidig anerkjennes det at politifolk er redde for å gjøre feil. Dette paradoksale funnet står i kontrast til resultatene fra den kvantitative undersøkelsen om arbeidsvilkår og oppgaveløsning utført av forskningsinstitusjonen AFI. Undersøkelsen ble sendt ut til operativt personell i politidistriktene Oslo, Hedmark, Sør-Trøndelag og Øst-Finnmark.¹⁰³

På spørsmål om i hvilken grad en opplevde at det var rom for å gjøre feil ved ens enhet uten at det ga negative konsekvenser, oppga 11,2 % at det var det i stor grad, 57,7 % anga at det var det i noen grad, mens 26,5 % opplevde at det var det i mindre grad. 4,7 % mente at det ikke i det hele tatt var rom for å gjøre feil ved den enheten en jobbet ved. Vi fant ingen signifikante forskjeller distriktene imellom eller i forhold til alder (Wathne et al., 2008, s. 28).

Kun 14 % valgte bort oppgaver i stor eller noen grad fordi de var redde for å gjøre feil (Wathne et al., 2008, s. 28). Blant respondentene i undersøkelsen er det også førstebetjenter og overbetjenter med personalansvar. Som en del av ledelse i linje vil de også ha et ansvar for kvalitetssikring og læring i organisasjonen, men i denne undersøkelsen ble det ikke kontrollert for egenerfaring med feil eller ansvar for å følge opp feil. De av mine informanter som understreket rommet for feil i tjenesten i organisasjonen, var oftest, men ikke alltid, også de som hadde erfaring med å gjøre feil. Samtlige av mine informanter har også kontrolloppgaver i sin instruks og dermed også et ansvar for å oppdage og korrigere feil. Det er dermed nærliggende å tenke seg at alder i seg selv ikke nødvendigvis vil være utslagsgivende for

¹⁰² «Etter norsk straffeprosess har påtalemyndigheten en diskresjonær adgang til å unnlate straffeforfølgning. Straffeprosessloven § 69 og 70, som regulerer adgangen til å gi påtaleunnlatelse bygger på dette prinsippet. Prinsippet er imidlertid mer vidtrekkende enn dette og gjelder ikke bare på det tidspunkt da det skal treffes påtalevedtak» (Refvik, 1997, s. 75).

¹⁰³ Utvalget inkluderte UEH-personell og ansatte i Beredskapstroppen og hadde en svarprosent på 83. Undersøkelsen ble sendt ut til 1106 personer. Utvalgsmetoden (klyngeutvalg) gjør funnene mindre generaliserbare. Rapporten var betalt og bestilt av Politiets Fellesforbund (PF) (Wathne et al., 2008, s. 2–4)

hvordan en forstår rommet for feil i organisasjonen, jf. den tidligere diskusjonen om egenerfaringens betydning for kunnskap om organisasjonens aksept for feil.¹⁰⁴

Egenerfaringen med denne typen situasjoner, samt eget ansvar som følge av lederrollen, er relevante momenter som bidrar til profesjonsutøveres forståelse av systemer for feil og hvilke feil det kan være aksept for. I en studie av kirurger og medisinske feil ble tekniske feil tilgitt, mens moralske feil, handlinger som vanskelig kan forstås som moralsk forsvarlige, ble straffet (Bosk, 2003, s. 73).¹⁰⁵ Det er to mekanismer for å etablere grensene for en profesjonell gruppe. Tilgivelse er en inkluderingsmekanisme, mens straff er en ekskluderingsmekanisme. Forventninger til atferd for en profesjonell gruppe gjelder også med hensyn til profesjonell risikohåndtering og kontroll, men feil kan forekomme: Tekniske feil ble tilgitt fordi de er uunngåelige, men moralske feil fører til degradering, og en plasseres utenfor gruppen. Straff og tilgivelse er ulike sider av samme mynt: begge er nødvendige for å opprettholde tydelige profesjonelle identiteter og grenser (Bosk, 2003, s. 181).¹⁰⁶ Profesjonsutøvere dømmer hverandre hardt, spesielt for moralske feil hvor *de burde ha visst bedre*. Det er en av flere innganger til å forklare hva profesjonell standard betyr i praksis.

Ser en på hvilken type tjeneste og hvor i organisasjonen de intervjuede politilederne har sin funksjon, synes det også å være en differensiering i hvordan en forholder seg til egne og andres potensielle feil og frykten for å begå dem. En kan her se til ansvar, nivå og inne- eller utetjeneste. Dette poengteres av en operasjonsleder når han blir spurt om det eneste politifolk er redde for, er å gjøre feil.

Skal du være operasjonsleder, er den påstanden der helt feil. Da kan du ikke sitte der som operasjonsleder. Muligheten for å gjøre feil er så stor. Om det eneste vi tenker på, er ikke å gjøre feil... [Det] er feil tilnærming hos oss. Vi har ikke tid til å tenke tanken. Vi vet at alt vi gjør, blir logget. Det tenker vi på når vi begrunner, men vi har et ordtak: «10 øyne ser oss, men vi ser ingen». Det vi sier på radioen, det hører alle. Det tenker vi ikke på når vi jobber her. Vi har en travel arbeidsplass og prøver å gjøre en best mulig jobb.

¹⁰⁴ Et annet moment er at de som har som ansvar å kvalitetssikre (kontrollere og disiplinere), av erfaring vet at ikke alt slås ned på.

¹⁰⁵ Det var vanlig for ansatte å bruke mer tid på pasienter etter en «skrape», det vil si korrigerende eller disiplinering, for å se til at resultatet ble tilfredsstillende. Omvendt var det under mitt feltarbeid. Jeg observerte i ulike fora at det ble bemerket at mål om antall anmeldelser kunne bli vanskelige å nå fordi ansatte som hadde fått en «skrape», hadde et redusert aktivitetsnivå. Om formålet med disiplineringen var å bedre kvaliteten på utførelse av tjenestehandlingen, synes det å ha rammet feil. Konsekvensen synes å ha vært redusert innsats, det vil si at det rammet kvantitet.

¹⁰⁶ Dette kan minne om Luhmanns teori om tillit og mistillit som systemiske ekvivalenter (Luhmann & Mortensen, 1999).

Et politidistrikts øverste operative leder sitter inne på et kontor, men skal fatte beslutninger raskt, og de angår situasjoner som befinner seg i et annet fysisk rom. Kommunikasjonen foregår enten over ukryptert samband eller mobiltelefon. «Alle», det vil si seksjonsledere på operativavdeling, innsatsledere og patruljer, lytter til operatørene og operasjonsleder over radio eller pluggen i øret. I tillegg lytter publikum og journalister. Utsagnet «10 øyne ser oss, men vi ser ingen» kan også gi assosiasjoner til et panoptikon, men med motsatt fortegn (Bentham & Božovič, 1995). I stedet for at fangene overvåkes, er arbeidet organisert slik at mange kan lytte til kontrollørene (operatørene), mens operatørene ikke vet om de blir observert på det gitte tidspunktet.¹⁰⁷

5.3.1 Å velge å handle

En mulig konsekvens av frykt for å gjøre feil er handlingslammelse eller den nær beslektede beslutningsvegringen. I operative situasjoner kan manglende beslutningstaking eller feilvurdering i verste fall være fatalt (Finstad, 2009; Wathne et al., 2008). Dette kan innebære å ikke følge opp varslinger om personer som ikke er i stand til å ta vare på seg selv, går ruset i veibanen, eller ved ikke å være sikker før en sender redningspersonell inn i et område med eksplosjonsfare før området er evakuert.

Under feltarbeidet ble en case presentert for meg av ansatte i politiet. Eksempelet ble brukt fordi det var noe «mange politifolk har opplevd», «mange kjenner seg igjen i», og at «det sier noe om yrkesstoltheten vår». Casen illustrerer tjenestepersoners opplevelse av en sterk positiv handlingsplikt, også ved fare for egen helse. Følgende scenario om handlingsplikt ble beskrevet:

Du er første person på stedet, og det har vært en trafikkulykke i en tunnel. Ulykken skjedde nettopp. Brannetatens bil er et stykke unna, men tanken kan eksplodere hvert øyeblikk. Skal du vente på annet redningspersonell, eller løper du inn i flammene med håp om å redde personen(e) i bilen?

Det skisserte scenarioet minner om caser som presenteres i normativ teori hvor formålet er å teste normative intuisjoner¹⁰⁸, men utløser også andre spørsmål: Hvem kan kreve at en ansatt skal løpe inn i flammene? Har de verneutstyr, og hvor godt er det? Endres krav til handling om brannetaten er nærmere ulykken? Og kan en leder som selv er villig til å ofre seg, gi ordre

¹⁰⁷ Sambandet skal krypteres, per 2010 har kun Oslo politidistrikt lukket politisamband. Samtaler med publikum oppbevares som lydlogger. Oppdragene lagres i Politiet Operasjonssystem (P.O.). Dette gjør kanskje Operasjonssentralen til den mest gjennomskinnelige politiseksjonen.

¹⁰⁸ Et kjent eksempel omhandler den løpske vognen (Kamm, 2000; Singer, 2005). Eksempelene tar ikke for seg ønske om sosiale goder som omdømme (rykte som modig) eller sosiale forventinger som følger av institusjonelle roller om moralske forpliktelser.

om det samme til en ansatt? Følge handleplikt, men ved å sette sitt eget liv på spill? Mine spake forsøk på å vektlegge systemets ansvar, det vil si organisasjonen ved øverste leder, for å sikre betingelsen for å løse oppgavene med nødvendig utstyr og ferdighetstrening, ble møtt med påstanden om at en tjenesteperson må velge å handle.¹⁰⁹ Samtalene med politilederne om politiansattes handlingsplikt ledet aldri til en avsluttende konklusjon. Jeg oppfattet heller ikke dette som formålet med å presentere denne casen for meg, heller at de ønsket at jeg skulle få en forståelse for noe de selv mente var med på å definere dem både profesjonelt, og som mennesker.

Formålet med å presentere scenarioet var å problematisere tjenestepersoners handleplikt, å velge handling fremfor ordre, også når det kan være «feil» med tanke på egen sikkerhet, treningen og utstyret en har fått ved direkte å vise til handlingsplikten.

5.3.2 Ansvar for beslutninger

Ledere kan få krasse tilbakemeldinger av sine overordnede, og det skjer når de ikke tar ansvaret som følger med lederoppgaven: å ta beslutninger. Å ikke ta en beslutning har også omkostninger utenom det operative arbeidet i politiet. Det får betydning for hvor mye en skal satse på straffesaker, ressursene som skal brukes, og metodene som skal benyttes. Da en seksjonsleder ble bedt om å kommentere påstanden om at det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil, svarte han følgende.

Jeg føler det at måten vi gir tilbakemeldinger på det, gjør vi en feil og så prøver vi å bli bedre på det. Å fokusere bare på feil, det blir feil tilnærming. Gjør man en tabbe, så innrømmer man det, og så beklager man det, og så må vi videre. Det er bedre det. For eksempel til mine ledere her, [navn] og [navn, de gangene de har fått krasse tilbakemeldinger, er de gangene de har latt være å ta en beslutning. De må gjerne ta en feil beslutning. Det er det rom for, men å la være å ta en beslutning, det er mye verre.

Tar en steget opp i organisasjonen, altså i linje, blir bevisstgjøringen om lederens ansvar mer eksplisitt. Det er et skille her mellom hvordan en betoner ledelsesansvar versus ekspertansvar (da med tanke på kompetanse). Dette skillet utypes av en annen leder:

Jeg er ikke redd for å gjøre feil. Jeg har prøvd å bevisstgjøre dem (ansatte, egen) på at «du er faktisk spesialist. Du må stole på deg selv.» Nedover i systemet er det en del vegring. Jeg opplever det som en

¹⁰⁹ Temaet behandles i Rapport om 22. juli (NOU 2012:14, 2012). I den gamle Politiinstruksen § 77 var polititjenestepersoners handleplikt gjeldende «selv mot overmakt og til det ytterste» (Justis- og politidepartementet, 1957). Auglend omtalte dette i forarbeidene til den gjeldende Politiinstruksen som en «malende beskrivelse» og som uansett omhandlet den alminnelige handleplikten (Auglend, 1988, s. 208).

del vegring i forhold til det å være spesialist. De går heller til etterforskningsledelsen. Jeg sier til spesialisten at «Jeg forventer at du med din kompetanse er i stand til å finne ut av dette. Det er jobben».

Flere ledere viser til at de signaliserer forventninger om at ansatte tar innover seg og handler i tråd med sin ekspertrolle. Det skjer på ulike nivåer og situasjoner internt i organisasjonen. Det strekker seg fra paroler om morgenen til fagdager eller møter med gruppeledere. Blant operative ledere var det vanlig å gå med våpeninstruksen i bukselommen og konferere med instruksverket. Ønsket om mer kunnskap ble fremmet som et behov om økt kompetanse, gjerne i form av kurs. Svaret de får, er ofte nei. Begrunnelsen er at de ansatte ikke kan gå på kurs hele tiden, selv om det er gøy. Som en leder sa: «Du må ta ansvar over det som er ditt saksfelt.» Denne lederens utsagn går i retning av en forståelse av politietterforskere som kunnskapsarbeidere.

Når en leder angir at «nedover i systemet er det en del vegring», er det grunn for ledere til å spørre om det ligger en antakelse om at politiansatte lider under en form for ansvarsvegring. Den profesjonelle aktøren har en handlefrihet gitt sin ekspertkunnskap. Denne utvidede handlefriheten forplikter dermed også til handling (i form av utøvelse av skjønn) (Miller, 2010).¹¹⁰

Det synes altså som om ledere på seksjonsnivå er noe mer påpasselige med å understreke både sin egen og andre ledes ansvar med tanke på å ta dette ansvaret (eller denne forpliktelsen) på alvor. Da en seksjonsleder ble bedt om å utdype lederens ansvar med tanke på beslutning, sa vedkommende følgende:

Jeg har ganske mye erfaring med hva det [lederens ansvar] bør være. Men vi har sett ganske mye av at det ikke er blitt gjort, at det utsettes og overlates til andre. Og i mine øyne er det uakseptabel oppførsel for en leder.

Det er ifølge denne informanten andre krav til en leder. Det er deler av ansvaret som ikke kan ignoreres eller overlates til andre. Heri ligger den institusjonelle rollespesifikke forpliktelse (Hardimon, 1994; Miller, 2010). Det innebærer at ledere er ansvarlige for avgjørelser innenfor sitt saksfelt og i direkte relasjon til sine ansatte.

¹¹⁰ I tidligere presentasjon av casen med «brennende bil i tunnel» bør kanskje ekspertise i form av *ferdigheter* og ikke bare ekspert*kunnskap* inkluderes, jf. arrestasjonsteknikk som fag og erfaring (Lie, 2010; Lie & Lagestad, 2007).

Betydningen av feil i en organisasjonskontekst er tidligere beskrevet av Manning (1998). Da han utførte feltarbeid ved en amerikansk og en britisk ekvivalent til Operasjonssentralen, bemerket han følgende:

(A)s we checked in and out of duty, I found that on breaks operators did not so much talk about the substance of work as reiterate their complaints, fear about errors, dread of supervisors, and the anticipated consequence of making a mistake. There prevailed an obsessive concern with the need for rigid compliance with the formal rule and procedures (Manning, 1988, s. xiii).

Observasjonene er gjenkjennelige, selv om de politiansattes opptatthet av formelle regler og prosedyrer opptrer i en noe mer dempet form i Midt-Mark PD. I hovedfagsavhandlingen *Belastninger og stress ved Operasjonssentralen, Oslo Politidistrikt* ble det funnet at egenkontroll korrelerte svakt med alder: operatører og operasjonsledere opplevde mer kontroll i arbeidssituasjonen jo eldre de var. Hvor lenge de ansatte hadde jobbet på Operasjonssentralen, synes i liten grad til å gi utslag på opplevd kontroll med arbeidssituasjonen (Hellesø-Knutsen, 2003, s. 61). Selv om de ansatte rapporterte å oppleve mye stress knyttet til feilvurderinger, virket det som at de anså sannsynligheten for å gjøre feil som svært liten:

Dette kan tyde på at de føler de har den kompetansen som skal til for å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. Det er kun det å faktisk gjøre feil som har sammenheng med stress, og altså ikke frykten for å gjøre feil (Hellesø-Knutsen, 2003, s. 86).¹¹¹

Det bør likevel bemerkes at med noen ytterst få unntak så fulgte jeg en leder så lenge jeg var innenfor Politiet. Min adgang til pikettpraten er nok dermed også blitt noe begrenset ved at jeg stort sett gikk to skritt bak en ansatt med lederansvar. Kombinasjonen av både en sjefs og en forskers tilstedeværelse kan selvsagt ha lagt en demper på kritikk, spesielt av nærmeste overordnet.

5.4 En profesjonssosiologi om feil?

Jeg har nå vist til hvordan mellomledere resonnerer rundt feil og frykten for feils betydning i oppgavehåndteringen i politiet. Vaughan skriver om feil i en artikkel om organisasjoners mørke sider. Her beskriver hun det hun omtaler som «feilenes sosiologi». Mye av forskningen hun viser til, er empiriske studier av ikke-rutinisert arbeid i organisasjoner hvor feil har direkte håndgripelige sosiale omkostninger (Vaughan, 1999, s. 284). Eksempler på slike

¹¹¹ Det er ikke forskjell mellom operatører og operasjonsledere når det gjelder opplevde t-krav eller signifikante forskjeller i stressnivå (Hellesø-Knutsen, 2003, s. 90)

omkostninger er tap av liv, skade på eiendom eller feilbehandling utført av kontrollapparatets representanter som gjør problemstillingen verdt å diskutere i en politikontekst. Det er utbredt enighet blant forskerne om at feil systematisk produseres som en del av arbeidets sosiale organisering. Likevel kritiserer Vaughan den omtalte litteraturen for at miljøene, strukturene og prosessene bak forblir unevnt, og dermed at det er kontekstløs fremstilling av institusjonene. Singer (1978), Bosk (2003) samt Belli og Schuman (1996) nevnes i denne sammenhengen for sin streben etter typologier; likevel bemerkes fraværet av teori og teoretiske metoddebatter (Vaughan, 1999, s. 284)

Forholdet mellom struktur og feil er komplisert. Organisatoriske hierarkier undertrykker feil og nekter ansvar, beskytter profesjonens status, organisasjonen og individene (Bosk, 2003). Tidligere har Dwyer sett på arbeidsplasskontroll utført av ledere, individer og fagforening koblet til feil som resulterte i skader og dødsfall (Dwyer, 1991). Roth har sett på kompleksitet som en faktor som bidrar til feil (Roth, 1991). Hvordan usikkerhet, risiko og kompleksitet forholder seg til erkjennelse og feil, gjenstår å undersøkes (Vaughan, 1999).

Lauber hevder at om målet er økt sikkerhet, vil det å fremme en «sikkerhetskultur» kunne bidra. Han definerer «safety culture» som «organizational cultures that encourage honest disclosure and open reflection on their own practices with the aim to constantly improve quality and safety of their products or services» (Lauber, 1993). Når organisasjoners læringskultur skal økes, er straffetruassel for den profesjonelle utøveren en ulempe da den synes å redusere individers villighet til selv å rapportere feil og uønskede hendelser (Dekker, 2009). Trusler om straff vil forsterke tendensen til at instruksene blir mer fiende enn venn, en utfordring for ledere som definerer som en av sine viktigste oppgaver å sørge for handleføre politifolk.

Tidligere forskning har anført at politiets praksis er påvirket av politiets normer (eksempelvis Banton, 1964; Bittner, 1973; Finstad, 2000; Hellesø-Knutsen, 2013; Holmberg, 1999). Politifolk møter forventninger fra utenforstående om å handle på en bestemt måte, altså en forventning om at de som politifolk aldri skal handle feil. Den utydelige politirollen er både vekselvis straffende og beskyttende, og oppdragerrollen ligner den omnipotente forelderrollen (Granér, 2004, s. 294f). Denne studien viser at det er liten grunn til å tro at byrdene som hviler i skjønnsutøvelsen i politiet, blir borte med lederansvaret.

Ungdommeligheten er noe som vises i engasjement og arbeidsvillighet til stor glede for lederne, mens den andre ganger manifesterer seg som usikkerhet og manglende erfaring, til bekymring. En tydelig forventning fra grunnplanet, slik mellomlederne formidler det, er at «alle skal hjem». Så langt det er mulig, skal tjenesteutførelsen være trygg og forsvarlig, en tydelig forventning om en intern profesjonell standard. Personalomsorg, kontroll- og sikkerhetstenkning som preger en mellomledernes forståelse av sine arbeidsoppgaver, bør ses i sammenheng med en hendelsesstyrt arbeidshverdag.

5.5 Oppsummering

I dette kapitlet er en konkret påstand fra en overbetjent løftet frem, påstanden om at «Det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil». Under intervju har denne ene påstanden åpnet opp for refleksjoner om instruksverkets betydning for hvordan politifolk møter forventninger til handling, læring i organisasjonen og egen erfaring med å gjøre feil. Lederne peker på en organisasjon som er blitt bedre til å evaluere og hente ut læringspotensialet, for eksempel ved å invitere Spesialenheten inn på fagdager. Det synet står i kontrast til det reaktivt straffende systemet for håndtering av tjenestefeil som tradisjonelt går via anmeldelse til Spesialenheten. Flere av lederne har erfaring med å møte systemet for håndtering av feil, og understreker at det er en romslighet også i det formelle systemet. I det uformelle reaksjonssystemet er det derimot enklere, her er det tilgivelse i en kake. Frykten for feil kan tilskrives det omfattende instruksverket som gjør det lett å trå feil under tjenesteutøvelsen. Samtidig er det mange veier til målet. Anerkjennelsen av at det er mange veier til målet manifesteres blant annet i den innarbeidede praksisen med å utvise skjønn, men i dette hviler det en kime til sårbarhet fordi det følger et ansvar, både moralsk og juridisk.

6 Forventning om lojalitet

I praktisk oppfølging av beslutninger får lojaliteten ulike retninger. Lojalitetsdefinisjonen som ligger til grunn for avhandlingen, vektlegger praktisk handling og åpner for ulike situasjonelle og kontekstuelle lojalitetspraksiser.¹¹² Derfor er det interessant å se hvordan situasjoner hvor profesjonell standard kontra organisasjonsmessige hensyn som økonomi blir stående mot hverandre. Følgende feltnotat viser hvorfor spørsmålet om lojalitetens retning er relevant i politiorganisasjonen:

Det pågår lokale lønnsforhandlinger, og møtelederen må derfor gå tidligere fra ledermøtet. En seksjonsleder skynder seg å fortelle om ammunisjonssituasjonen: Hovedverneombudet har sagt at 40 t-pakken¹¹³ i utgangspunktet er for lite. De har ikke mer ammunisjon igjen slik at tjenestepersoner kan ha egentrening. Det er kommet inn fire HMS-meldinger på dette. Det er tomt, og da må kjøpe mer neste år, men det blir bemerket av en overbetjent at det er en del av mannskapet som må trene en god del for å komme gjennom skytegodkjenningen.¹¹⁴ Leder 1: «De må jo trene, da bestiller du da? Leder 2: «Vi har ikke penger ...» (feltnotat oktober, ledermøte)

Det så mørkt ut for min avtale om skytetrening, men da jeg spør senere på dagen, får jeg beskjed om ikke å bekymre meg, «for det er lagt noe til siden». Er de tomme for treningsammunisjon, eller er de ikke? (Feltnotat, oktober)

Det eksisterer en tydelig forventning om at arbeidsgiveren tilrettelegger for profesjonell standard ved at de patruljerende ansatte får trene nok til å bli IP-4-sertifiserte, og å være trygge. På distriktsledelsesnivå var det et ønske om å redusere bruk av treningsammunisjon, og deler av den tilgjengelige ammunisjonen var derfor inndratt. Å sørge for handleføre politifolk kontra å redusere treningsmengde og bruk av ammunisjon står her i strid med hverandre. Hvordan ble dette løst praktisk? Det var nok treningsammunisjon til at jeg fikk gjennomført en treningsøkt: Alt ble tydeligvis ikke innlevert, til tross for ordre.

I dette kapittelet skal vi se nærmere på hvordan mellomledere forstår begrepet lojalitet, og hvordan begrepet problematiseres. Hvordan forstås og kommuniseres så forventninger om lojalitet i politiorganisasjonen på mellomledernivå? Gjennom konkrete eksempler vil jeg presentere hvordan forventning om lojalitet blir håndtert i Midt-Mark PD, både gjennom en konkret e-post og responsen på denne, og mer generelt slik det ble behandlet i ansettelsesintervjuer. Ved å analysere hendelsene i organisasjonen, kan man skimte et ledelsesideal i organisasjonen? De ulike forståelsene lederne har av betydningen av lojalitet i

¹¹² Se kapittel 2.4.1

¹¹³ For ip-sertifisering, nivå 4.

¹¹⁴ I forkant var det sendt ut en e-post til ledere på operative seksjoner hvor det ble informert om at det koster 2,49 per skudd for ammunisjon, og at dette må bestilles innen 15. oktober for levering våren 2011. Treningsammunisjon må bestilles av den enkelte driftsenhet, og den sentrale distriktsledelsen hadde inndratt treningsammunisjonen.

politiorganisasjonen, og hvilke momenter lederne selv vektla knyttet til hendelsene, blir undersøkt. Hvilken betydning lojalitet tilskrives i politiorganisasjonen, handler om tolkning av eget mandat i relasjon til andres forventninger, men hva betyr det i praksis, og når får spørsmålet om lojalitet betydning? Lederne i mitt utvalg vektlegger ulike dimensjoner ved lojalitet som lydighet, pålitelighet og faglig integritet. Noen av lederne argumenterer praktisk av interne hensyn, andre problematiserer ut fra faghensyn, mens andre igjen betoner publikums interesser. Hvordan den organisatoriske og den profesjonelle lojaliteten blir forstått, og deres innvirkning på oppgaveløsningen for ledere i det norske politiet, er av særlig interesse.

Lederne på de tre fagfunksjonene resonnerer eksplisitt rundt to temaer – lojalitet til gruppe og faglig integritet. Det er både pålitelighets- og lydighetskrav om at lederne skal forplikte seg til en gruppe – og dermed skimtes også *idealer* om ledelseskultur. Med ledelseskultur sikter jeg her til ledernes spesifikke ansvar for beslutninger og prosesser. Spørsmålet jeg vil utforske her, er om lederne i sin praksis forholder seg til de samme spillereglene, og om det er snakk om ett eller flere ledelsesideal.¹¹⁵

6.1 «Det lojalitet handler om»

Diskusjonene om lojalitet forekom i en organisasjon med et institusjonelt mandat, og var derfor knyttet til spørsmålene «hva gjør vi?» og «hvordan skal vi gjøre det?», gjerne avrundet med et «her må vi prioritere». I det daglige arbeidet var det ikke de store, dramatiske hendelsene som innebar avveining av ulike hensyn, som preget arbeidsdagene. Det kunne være ganske alminnelige gjøremål under tjenesten som raskt forutsatte en felles forståelse av målene som skulle nås og hvordan de skulle nås: alle skulle gå i samme retning.

Et eksempel er da en leder bemerket at han opplevde det som illojalt mot sin nærmeste leder at han måtte «låne ut» sine ansatte fordi det er inngått samarbeid internt i distriktet, noe som vil hindre nærmeste leder i å oppfylle sine krav om for eksempel trafikk tall eller forebyggende oppsøkende aktivitet. Dette ble opplevd som at det bare gikk i én retning: Det som er godt for det overordnede fellesskapet, er ikke nødvendigvis godt for den lille gruppen

¹¹⁵ Det kan ses i sammenheng med Forsvarets ledelsesideal, som betegnes som oppdragsbasert ledelse. At dette nødvendigvis henger sammen med endringsledelse, er ikke gitt (Johnsen & Lunde, 2011). Som de to forfatterne sier: «Paradokset kan likevel være at sentralisert planlegging, byråkrati og tradisjonell autoritet – som Forsvaret forsøker å nedtone i fredstid – kanskje virker best i fredstid, mens desentralisert ledelse og initiativ – som Forsvaret forsøker å iverksette mer av i fredstid – kanskje virker best i krigstid» (Johnsen & Lunde, 2011, s. 49). Etter deres typifisering er det snakk om historisk overlappende idealer som også er influert av ledelsesfaget generelt.

(Klausen, 2004). Det er et eksempel på den type konflikt som følger av ulike og motstridende forventninger til en rolleutøver som har mer enn én funksjon, altså som er leder for én gruppe, men deltaker i en annen.

Ett annet eksempel på en hverdagssituasjon kom på en parole. Mannskapet foreslo proaktivt politiarbeid, en liten spaningsaksjon som kunne bidra til pågripelse basert på etterretningsdata fra INDICIA (se politiregisterloven, LOV-2010-05-28-16, s. 35).¹¹⁶ Divisjonslederen trakk litt på det og ga en halvveis klarering til at patruljen benyttet vekten til dette arbeidet. Senere utdypet han overfor meg hvorfor: «Jo, det er et bra forslag, men her må jeg være forsiktig. Jeg vet hva [seksjonsleder] vil. Samtidig kan jeg ikke drepe initiativet. For de er gode på det de foreslår. Det verste jeg gjør nå, er å ignorere det.» Det gode initiativet til å jobbe og levere resultater, i denne sammenhengen en pågripelse med beslag av narkotika, ble stilt opp mot det overordnede målet for dagen, som var å utføre kontroller. Fikk mannskapet igjennom sitt forslag, så ville ikke divisjonslederen innfri forventningene til sin nærmeste leder. Forslaget var ifølge politilederen godt, det var egeninitiert og motivert i egen (fag)interesse.¹¹⁷

Feltnotatene viser at det innimellom kunne observeres innslag av kreativitet.

Overbetjenten spør: «Har du hørt hva vi har funnet på»? Stuntet handlet om § 350-anmeldelsene i helgen. De ville levere inn anmeldelser på båndopptaker, men da trengte de en sivil til å skrive inn det som ble gjort. Den sivile hadde sagt ja til å gjøre denne oppgaven, men [lederen] satte seg på bakbena (...) Overbetjenten snøfter. Dermed bestemte divisjonslederne seg for å kuppe [lederen] og heller satse på å få opp tallene. De lagde kortanmeldelser med en side for offentlig urinering og en for ordensforstyrrelse. Senere fikk de en med juridikum til å se over om det var bra nok, eller om det var rom til forbedring. De ville forsøke å dra opp tallene på dette for å spare tid slik at de ikke måtte inn til stasjonen. (...) Ingen sa noe, så de fortsatte. De reagerte ikke på at det kom flere anmeldelser i denne perioden. Minnebrikkene med innholdet av anmeldelsene ble lagt i en kasse med kortanmeldelsene nede på Vakten, og da det ikke ble kommentert, tenkte de at dette kan de bare fortsette med. (...) Jeg rister på hodet og smiler og sier: «Du, dette er jo sinnsykt.» Overbetjenten svarer: «Ja, det skal ikke være sånn, at man skal konspirere, men (...) Ja, men det er gøy å få til tallene.» Og så fulgte en beretning om hvor mye de fikk til om de organiserte seg, at de fikk saker på vei til jobb (feltnotat, november).

Denne situasjonen syntes å være alminnelig blant de som jobbet på patrulje. Det var nødvendig å balansere ulike hensyn som motivasjon, proaktivitet og potensielle resultater opp mot den overordnede planen, men som en annen operativ leder forklarte:

¹¹⁶ Om det hadde blitt definert som «godt» arbeid ville her vært avhengig av resultat, altså pågripelse, og ikke prosess, som oftest ble fremhevet i omtale av publikum og pårørende. Etterretningsdata er å regne som «ferskvarer».

¹¹⁷ Samtidig hadde påtale og etterforskning hatt nok å ta seg til – noe som også var tema på ledermøtet – det var jo en grunn til at de, altså patruljene, ble ledet mot trafikk fremfor de store omsetningsleddene – det var ikke kapasitet videre i systemet. At resultat av det gode initiativet, altså en opprulling av en 2. ledds sak, ville bidra til økt aktivitet på en etterforskningsseksjon som allerede hadde betydelige kapasitetsproblemer, syntes ikke å ha vært avgjørende i begrunnelsen til lederne denne gangen.

Jeg prøver å avklare det, selv om de vil jobbe med ting, så er det ikke det vi skal jobbe med. Når de gjør en god jobb, så sier jeg det til dem. Når det er bestemt at patruljen skal jobbe med det og det, så er det det lojalitet handler om, at de skal det. Men ligger det i tiltaksplanen, der står det klart og tydelig.

Avviket mellom ledelsens mål og patruljeansattes tilbøyelighet til å velge seg andre typer oppdrag, er utførlig behandlet i avhandlingen «Jakten på risiko» (Hellesø-Knutsen, 2013, spesielt sidene 262–263). Denne lederen er imidlertid tydelig på at lojalitet handler om å følge beslutningsprosessen i hierarkiet. Eksempelet med det gode initiativet viser først om fremst at nærmeste leder foretar en avveining mellom patruljeansattes arbeidsmotivasjon (og potensielle resultater) og den planlagte tjenesteaktiviteten. Atferdskontroll av trafikk var mer rutinepreget enn spaningsaksjoner og så derfor ut til å være mer utsatt for det som omtales som «hverdagsslitasjen». Begrepet viser til at de ansatte sløves i de rutinepregede oppgavene.

Det er en god grunn til å snakke om denne såkalte hverdagsslitasjen. Hverdagsslitasje ble benyttet av ledere under observasjonsperioden for samme fenomen som rutineslitasje og rutinesvikt. Selv tolket jeg bruken av slitasje fremfor svikt som mindre farlig, da svikt indikerer mangler hos utføreren i større grad enn slitasje. Allerede på andre dag av observasjoner på ledermøtet uttalte en av deltakerne der at det var «hverdagens mangfold som gjør at de snubler» da det var omtale av de lave innrapporterte trafikk tallene. I dette forumet ble de svake trafikk tallene forklart med forglemmelser og manglende dokumentasjon. Troen på at oppgavene likevel ble utført, var stor.¹¹⁸

Fenomenet hverdagsslitasje var åpenbart kjent for flere ledernivåer i organisasjonen. Da politimesteren kom for å snakke under den årlige lokale tillitsledersamlingen i politidistriktet, var han opptatt av det gode politiarbeidet. Spesielt understreket han at politiarbeidet som ble utført, i det store og det hele var godt, noe tilbakemeldingene fra Spesialenheten tydet på. Samtidig mente politimesteren at de ansatte var «best med ball», som under drapsetterforskning, og mindre gode med rutiner som ble regnet som kjedelige. Gjennom observasjoner og intervju fant jeg særlig at rutiner som omhandlet gods og beslag, var mer utsatt for rutinesvikt. En konvolutt med beslag ble funnet på feil sted, penger ble ikke nedlåst, og på en tavle ble det hengt opp mobiltelefoner og småsummer som var funnet i patruljebilene etter endt vaktskift. Hendelsene ble av lederne tilskrevet slurv. Samtlige av disse forholdene

¹¹⁸ Ledernes tolkning av situasjonen står i kontrast til tidligere forskning som har funnet et mønster i hvordan betjentene unndrar seg regler – det som kalles «easing behavior» (Cain, 1973, s. 46-75; Manning, 1977, s. 151–155).

var regulert av instruks. En kan spørre seg om det ville vært fornuftig med rutiner for hvordan betjentene prioriterer oppgaver idet det oppstår hasteoppdrag, men eksemplene det refereres til her, dreier seg ikke om manglende rutiner eller visshet om instruksverket. Det handler om å prioritere akuttoppdrag fremfor for eksempel innlåsning av beslag. I et slikt tilfelle ville det vært snakk om sekunder fra eller til. Operative ansatte i Midt-Mark PD insisterte på at dette er et område der det ikke trengs instruks, men at det hviler på sunn fornuft.

En slik hendelse utspilte seg ved oppkall fra Operasjonssentralen på en akuttsituasjon. Da meldingen kom, var en av lederne midt i tellingen av en beslaglagt bunke med sedler. Det var ikke noen tvil blant de to som skulle kjøre sammen, om at oppdraget skulle prioriteres, men da seddeltelleren reiste seg og hastet ut, uttrykte makkeren at de beslaglagte pengene ikke bare kunne bli liggende mens de utførte oppdraget. Da seddeltelleren himlet med øynene og fortsatte ut i retning bilen, samlet makkeren sedlene sammen og gjemte dem i en hylle og trakk ned sjalusidøren. Sjalusidøren forble ulåst. Etter endt oppdrag ble sedlene tatt frem igjen, og arbeidet med registrering og rapportskrivning fortsatte. Sedlene hadde formentlig ligget urørt fra oppdrag ble gitt, til det var utført og de to lederne var på plass igjen. Episoden kan tolkes som uttrykk for innsatsvilje, risikovillighet, tillit til kollegenes integritet, eller slurv, ettersom. Hovedpoenget her er at det var spesielt for en observatør å merke seg utvekslingen mellom de to lederne, da spesielt den spontane irettesettelse og den påfølgende himlingen med øynene. Til tross for at det var en situasjon med tidsnød, ønsket den ene av de to lederne å følge instruks før de hastet til oppdraget.¹¹⁹

Disse hendelsene ble sporadisk fulgt opp ved å sende ut e-poster med påminnelser om instruksverket. Noe sjeldnere ble det også påpekt direkte av kolleger at rutinen ikke ble fulgt opp godt nok uten at det var sendt e-post i forkant til gruppeledere eller divisjonsledere. På divisjonsledermøter ble slikt tatt opp i plenum. Disse formidlet deretter til sine tilsatte på paroler. Problemet med hverdagsslitasjen sett fra et politiinternt perspektiv var at det gjorde de ansatte sårbare. Dette ga både ledere og betjenter uttrykk for. I det konkrete tilfellet hvor pengene ikke ble lagt i en safe, var de involverte personene sårbare fordi instruks ikke var fulgt. Å følge instruks reduserer således sårbarheten, og er både et spørsmål om notoritet og å opprettholde den profesjonelle standarden.

¹¹⁹ Det skal sies at det ikke var andre ansatte på rapportrommet som så denne hendelsen. Derfor kunne hendelsen ikke bli et eksempel til etterfølgelse, da den eneste som observerte den, var meg.

Ansvar for oppfølging av tjenesteoppgavene, uavhengig av om det var atferdskontroll i trafikken, våpensikring eller beslagsrutiner, var delegert nedover i politiorganisasjonen. Selv om lederne var ansvarlige for det som skjer nedover i hierarkiet, gikk de sjelden inn og kontrollerte den enkelte tjenestepersonen.¹²⁰

Det lojalitet handler om, som den ene divisjonslederen hevdet, er at de ansatte gjør det de skal, og følger riktig prosedyre. Det forutsetter en standardisering av prosedyre: en relativt lik tilnærming til tolkningsoppgaven, at man kategoriserer tilnærmet like oppgaver som like hendelser og derfor benytter egnet prosedyre på det angjeldende tilfellet. Utbredelsen av tiltakskort tilsa at dette ikke ble gjort i den utstrekning som var ønsket.¹²¹ Forskjellen som ble påpekt, indikerer også at det er et skille mellom kontroll gjennom rutineprosedyre hvor medarbeidere utfører tjenestehandlinger, og kontroll gjennom hierarki hvor lederen gir ordre.

6.1.2 «Hvor er det blitt av de ansattes beslutningslojalitet?»

Spørsmålet om lojalitet er ikke noe som forble uuttalt i Midt-Mark PD. Allerede første uke under feltarbeidet ble tematikken aktualisert.

På divisjonslederkontoret viser overbetjenten en e-post fra den sentrale ledelsen vedrørende de lave tallene for antall kontrollerte kjøretøy. I e-posten stilles det spørsmål ved de ansattes beslutningslojalitet. E-posten er oversendt til samtlige divisjonsledere. Han sier irritert at han skal ha seg frabedt at det stilles tvil om hans lojalitet. (Feltnotat, juni)

E-posten som beskrives i det ovenstående utdraget fra feltnotatene, kom tidlig i observasjonsperioden. E-postens formål var å påpeke de svake trafikk tallene. Kravene til antall kontrollerte kjøretøy er et av målene som er et resultat av styringsdialogen mellom politimesteren og Politidirektoratet og står som et konkret mål i Politimesterens styringsverktøy (PSV).

En grunn til at denne e-posten er interessant i denne sammenhengen, er reaksjonene den vakte blant mottakerne. Det spente fra irritasjon til oppgitthet. Det ble ikke sendt noen flere e-poster på fellesmailen i den perioden jeg oppholdt meg der og var således et unntak fra normalen. Det er likevel interessant å undersøke hvilke reaksjoner e-posten vakte, fordi den så konkret viste til et aspekt ved lojalitet: beslutningslojalitet. E-posten ble, i den grad den ble omtalt, dårlig mottatt fordi den stilte spørsmål ved hvorvidt de ansatte var dedikerte til oppdraget de

¹²⁰ For ordenstjenesten vil det være divisjonslederens oppgave, for etterforskere gruppeledere.

¹²¹ Under mitt opphold i Midt-Mark ble det utarbeidet tiltakskort ved minst to anledninger. Tiltakskort er kortfattede skriv som forklarer handlinger og hendelser, samt korrekt fremgangsmåte, eksempelvis ved «vold i nære relasjoner».

hadde fått. *Om* avsenderens intensjon var å presisere målet, syntes det å ha blitt oppfattet som kritikk. Under intervju forklarte en av overbetjentene hvorfor en slik kritikk opplevdes urimelig:

Det er ikke noen som er så solidariske som den gjengen her nede. De fanger kjeltringer. Faktisk, mine folk, de går ut fra den visjonen om å få slutt på all kriminalitet. (...). De tar verstingene hele tiden fordi det vet at det er samfunnsfiender, og de er villige til å ta mye mer risiko enn før. De er villige til å gå veldig langt med personlig risiko, og så oppnår de resultater. Det er det jeg kaller for lojalitet. Det er klart at når det blir satt spørsmålsteget ved noe så meningsløst som å stå og telle biler i trafikken, så har vi en ulik forståelse. Spesielt når vi vet at det å sendes ut for å telle biler, god dag mann økseskaft, så blir vi avbrutt etter fem minutter. (...)

Å «ta verstinger» var altså bedre enn å «stå å telle biler i trafikken». Da dette i tillegg ble gjort med personlig risiko, var det urimelig å betvile mannskapets innsatsvillighet. Samtidig er dette tenkesettet ikke forenelig med tanken om at styringsdialogen mellom PM og POD skal være førende for virksomheten i de ulike distriktene. Det konkrete mål, altså antall kontrollerte biler, synes i så måte å stå i et motsetningsforhold til det idealet som ble beskrevet av divisjonslederen, «å ta verstingene». Prinsippet om totalansvar innebærer ansvar for alle hendelser innenfor et politidistrikt. Tidligere forskning har antydning at polititoppledere derfor blir opptatt av frontlinjens gjøremål, og at det forsterker viljen til byråkratisk kontroll (Brown, 1981).

Beretningen om denne e-posten kunne blitt betegnet som et spørsmål om styringen av arbeidsoppgaver og den byråkratiske kontrollen av virksomheten. Det er likevel mer, en forhistorie jeg ikke ble gjort oppmerksom på før lenger ut i feltoppholdet. En av lederne som mottok denne e-posten, forklarte nemlig følgende som svar på spørsmålet om det er vanlig å motta slike e-poster:

Nei, det var vel i vår en gang. Jeg husker ikke akkurat ordlyden i den, men det var vel fordi det var en periode hvor det av en eller annen årsak var innrapportert veldig lite biler. Det kan ha forskjellige årsaker, men det var definitivt ingen aksjon på gang. Ordlyden var litt uheldig, for det ble antydning at ansatte saboterte tallene, noe som ikke var tilfellet på den tiden. Det kan som sagt være forskjellige årsaker til det. Det ble nok kontrollert biler. Tallene er ikke høyere enn at man skal kontrollere i snitt en bil per ansatt per vakt. Og det gjør vi jo og mer enn det. Men når tallene ikke blir innrapportert, blir de dårlige.

Beskrivelsen fra overbetjenten som er sitert over, viser ikke direkte til Politikonflikten som fant sted året før. Det var en mer forsiktig ordlyd i omtale av hvordan e-posten kunne oppfattes enn i flertallet av intervjuene, men i dette sitatet vises også en kobling mellom vond

vilje og fravær av beslutningslojalitet. En annen leder påpekte at det var gitt svar «på dette i bøtter og spann» gjennom rapporteringsverktøyene, og at det var rapportert gjennom linje. E-posten tydet ifølge han på at budskapet i de rapportene som var sendt i linje, ikke var kommet frem til riktig mottaker i distriktets øverste ledelse.

Det var tydelige utfordringer med å få formidlet budskap til ansatte. Denne e-posten ble sendt fra distriktets ledelse, til en stasjonssjef som sendte den til en seksjonsleder som sendte den ut til divisjonslederne. Det siste leddet, altså divisjonslederne, var kun samlet én gang i måneden. En tredje overbetjent var kritisk til bruken av e-posten som kommunikasjonsmedium og resonnererte rundt hva som skjedde i organisasjonen når det kom slike meldinger, da han beskrev hvordan han reagerte på e-posten.

Ja, jeg tenkte at her er det noen som er presset. Her er det noen ledere som er presset av andre høyere makter. Da kommer det ut en del e-post som har uheldige ord og uttrykk i seg. E-post er en av de kommunikasjonsformene vi får mye av. Vi får veldig mye e-post. Det er fordi vi er en organisasjon som går 24 timer i døgnet 7 døgner i uka. Lederne er der på dagtid fem dager i uka. Skal de nå oss, så må de sende e-post. Og da kommer det en del rart innimellom. (...) Hva gjør en slik e-post med deg da? Du får ikke motivasjon til å gjøre noe når du får slike sure meldinger, sure oppstøt. Da tenker jeg at det ikke er alt jeg skal belemre mitt team med. (...) Da får jeg heller kommunisere det med andre ord. Da får jeg være et filter da for å beholde motivasjonen. For her er det noen som har sendt en e-post som kanskje ikke har gått en god runde i huset her før de satte seg ned og begynte å skrive noen ord i en e-post. (...) Du bør kanskje ta en runde med deg selv og roe deg ned før du kommer med noe, og det har tydeligvis ikke denne personen gjort. Det var litt min oppgave, og jeg skal formidle ting som kommer fra ledelsen, men det er lov å være kreativ.

Utgangspunktet her er at det er nødvendig med et fortolkningsarbeid i formidlingsarbeidet, noe som synes å ha vært en vanlig oppfatning på dette nivået i organisasjonen. For å opprettholde arbeidsmotivasjonen ble det altså ansett for å være nødvendig å slå på «filterfunksjonen».

Hva kan dette eksempelet, som etter alt å dømme er en enkeltepisode, si om lojalitet i politiorganisasjonen? For det første, fordi det er et tydelig eksempel på hvordan forventning om lojalitet og profesjonell standard ble formidlet. E-posten formidlet en klar forventning om resultater og at beslutninger som var fattet på overordnet nivå, ble fulgt opp. Lave måltall handlet, ifølge mine informanter, om sviktende rutiner på innrapporteringer og manglende lesning av rapportering sendt i linje, og ikke på manglende vilje blant mannskapet til å utføre trafikk-kontroller *om de fikk beskjed om å utføre oppgaven*. Slik sett ble det forklart som et

uttrykk for hverdagsslitasjen som forekom både blant patruljeansatte og etterforskere, forstått som en akseptert rutinesvikt.

Det er særlig relevant å merke seg at ledernes forståelse av arbeidsforholdene til de ansatte som jobbet med patruljetjenesten, vektlegges mer enn de administrative hensynene som angår innrapportering. I dette eksempelet gjaldt det kontroll av kjøretøy hvor det ikke var direkte skadelidende publikum. I så måte står det noe i kontrast til påstander om ledernes besettelse «with the trappings of the rational model-the image-relevant structures of professionalism and bureaucratization» (Mastrofski, Ritti, & Hoffmaster, 1987, s. 389). For divisjonsledere spesielt er det nærliggende å tolke det slik at de administrative delene av ledelsesmandatet står i bakgrunnen. I sum kan det oppsummeres så enkelt at disse lederne følte seg misforstått av ledernivået over.¹²²

E-posten ble av flertallet av de operative lederne forstått slik at den stilte spørsmål ved deres (og deres ansattes) dedikasjon til tjenesten. Samtidig viser det at det var ulike måter å håndtere denne forventningen på blant divisjonslederne. Fra observasjoner av parolene i dagene etter at e-posten var sendt ut, var det ingen direkte henvisninger til den, men det var divisjonsledere som gjorde tjenestemennene oppmerksomme på at trafikk tallene måtte opp. Om formålet med å sende e-posten var å få opp innsatsen på dette virksomhetsområdet, så fungerte det.

En overbetjent forklarte manglende innrapportering av trafikk tall med hverdagsslitasje fremfor å gjøre det til et spørsmål om lojalitet: Hva skal man gjøre og hva har man tid til?

Jeg føler ikke at noen har stilt spørsmål ved lojaliteten min eller til andre her. Spørsmålet er hva vi skal bruke tiden og ressursene til. Hva ønsker vi å gjøre, og hva har vi faktisk tid til å gjøre? Det jeg har sett tidligere, er at det vi skal gjøre det som vi har måltall på, det er en kriminalitetsanalyse i bunnen, det er en virksomhetsanalyse, og så er det besluttet at disse måltallene skal vi klare innenfor rammene av den ordinære tjenestetiden. Det med å kontrollere biler, med seks eller åtte divisjoner, så er det i utgangspunktet ikke noe problem fordi det er par-tre biler per mann per vakt, noe som er overkommelig. Det betyr at klarer vi det ikke i dag og klarer vi det ikke i morgen, så må vi i hvert fall ikke glemme det neste dag, for da har vi mange anledninger. Det kan godt hende at det er noe som tjenestemennene gjøres oppmerksomme på, at nå ligger vi langt etter på kontroll av kjøretøy. Og der må vi faktisk gjøre en innsats så vi kommer nærmere de ønskede måltallene. (...) Alt som er nytt, og alt som er lett å motivere mannskapene til å gjøre. Det gir dem et løft, det gir dem noe nytt, og de ønsker å jobbe

¹²² Det kan bemerkes at det her er snakk om det nærmeste lederleddet med ansvar for denne oppgaven.

med dette her. Og det ser du jo også. Til å begynne med er det veldig gode resultater også. De stopper de rette folkene, men så dør dette ut, for det er mange andre ting å rette fokuset på. (...) Så noen ting, uansett så må de gjentas. Det må dras frem igjen, og de må motiveres på nytt. Og begrunnelsen for hvorfor de skal drive med det.

I en hverdag med mange oppdrag var påminnelsene og gjentakelsene viktige. Samtlige vaktlag jeg observerte, fikk påminnelser om trafikk tallene, men begrunnelsene for hvorfor kontrollene skulle gjennomføres, var oftest rettet mot muligheten for å avdekke andre lovbrudd, ikke måltallenes betydning per se. En fortolkning av hendelsene er at det var viktig å bidra til refleksjon og tolkning av egen profesjonell praksis. Samtidig ble det oftest enkelt erklært at «vi trenger å få opp tallene». Ved gjennomlesning av feltnotatene synes det å være tre hovedbegrunnelser: «det er bestemt det», «vi skal ikke være dårligst» og «dette sikrer arbeidsro».

I en etnografisk undersøkelse om det franske innsatspolitiet beskrives kvoter for antall arrestasjoner per ansatt, et uttrykk for det Fassin omtaler som «resultatkultur» (Fassin, 2013, s. 74). Offisiell ledelse i politidistriktet hvor Fassin utførte sine undersøkelser, benektet at det var egne kvoter per ansatt, men sa at antall arrestasjoner var en del av indikatorene på tjenesteutførelsen til ansatte. Fassin beskriver det som at gruppens autonomi sikret en utjevning av antall kontroller som skulle utføres: De som tok mest, jevnet ut for de som tok mindre. Slik ble det mindre kontroll av den enkelte tjenestepersonen fordi de overordnede tallene var levert. Slik så det ut til å fungere i Midt-Mark også: Resultatene, de 'grønne' tallene på trafikk, kunne slik gi økt spillerom for oppgaver som var mer preget av egenmotivasjon, for eksempel etterretning opp mot potensielle 2. ledds narkotikasaker. I Midt-Mark PD var det ikke krav om måltall på personnivå på arrestasjoner, men på driftsenhetsnivå på første og 2. ledds saker (narkotika) og på trafikkstopper. Selv om trafikk tallene var et gjennomgangstema på både paroler og ledermøter, var det ikke en del av en resultatindikator på personnivå. En av divisjonslederne hadde regnet på hvor mange kontrollerte biler det ble, 2 per patrulje per vakt «Og det er helt overkommelig», sa han. Under observasjoner spurte lederne hvor mange biler som var kontrollert av patruljene. Dette ble listeført i et «skyggeregnskap», men det kom ikke henvisninger til de enkelte medarbeiderne om at de måtte kontrollere flere biler fordi de lå under et snitt. Registreringen skjedde altså på gruppenivå, ikke individnivå.¹²³

¹²³ Se også kapittel 4.3.1 Løse oppdrag for arbeidsgiver.

Lederne på andre seksjoner hadde ikke fått tilsvarende e-poster og begrunnet det med den innsatsen de ansatte la for dagen. De fokuserte dermed på sine ansattes innsats, ikke på tallene som ble presentert i virksomhetsbeskrivelsene. Samtidig er det en tydelig forskjell på hvordan politiet jobber på disse områdene: trafikk tallene er nesten utelukkende et resultat av politiets egeninnsats på kriminalitetsområdet, ulikt for eksempel vinnings- og voldskriminalitet. Det skal bemerkes at brudd i alminnelige rutiner som kan komme under det som ble beskrevet som «hverdagsslitasje», også forekom på andre områder enn med rapportering av trafikk tall. Eksempelvis ble det videresendt en e-post til fra én distriktsenhets sjef til en ledergruppe i forbindelse med manglende registreringer i BL ved boliginnbrudd. Stjålne gjenstander ble da ikke registrert og heller ikke søkbare i BL for resten av landet. På det angjeldende tidspunktet ble det oppdaget at det i 20 saker fra 29.10 til 4.11 kun var registrert gods i 7 av sakene, til tross for at det forelå detaljert oversikt fra fornærmede.¹²⁴ I denne saken var det ingen som nevnte illojalitet, men så var det heller ingen forhistorie knyttet til lønnskamp og virkemidler i form av å ramme måltall.

Under en periode med økonomiske kutt, hvor stillinger ble holdt vakante og minimumsbemanningen ble normen i ordenstjenesten, ble det manet til ekstra innsats for å få opp måltallene.¹²⁵ Det var variasjoner i ledernes forklaringer på hvordan det var blitt slik at trafikk målene ikke var nådd: manglende ledere til oppfølging, arbeidsbelastning, rutineslitasje og at de ansatte «snublet i hverdagen».¹²⁶ Det var et mønster i reaksjonene. Det vekslet mellom forklaringer som gikk på rutineslitasje, dårlig tilrettelegging for gjennomføring av oppgaven og oppgradering av betydningen av andre politi oppgaver. Ingen bestred at tallene var dårligere enn det som var angitt i PSV. Samtidig var det en enighet blant lederne i ordenstjenesten om at kontrollene ble gjennomført – de ble bare ikke registrert. En kan stille spørsmål ved om den profesjonelle standarden ikke omfatter registreringspraksiser. Den manglende dokumentasjonen var tema på flere ledergruppemøter, men kontrollen ble ikke dermed mer gjennomgripende. Det er dermed en kobling mellom forståelsen av profesjonell standard og systematisk dokumentasjon. Selv om det var press fra øvrig ledelse, ble ikke

¹²⁴ En annen mail utsendt samme dag minnet om at dette var tema på et møte som hadde funnet sted tidligere.

¹²⁵ I et internt skriv som meldte om «Vakt og beredskap – samarbeid» av 10. juli 2010, ble de operative ressursene forsøkt «poolet» sammen for å møte den krevende økonomiske situasjonen. En presisering av hvordan ordningen skulle fungere, datert 10. august samme år, åpnet for å gå under minimumsbemanningen etter «en forsvarlig totalvurdering».

¹²⁶ Under observasjonsperioden ble arbeidsbelastningen omtalt på ledermøte da det resulterte i HMS-meldinger. «Det er ikke bra at folk er kvalme på grunn av arbeidspresset», sa leder 1. Da kommenterte leder 2: «Jeg ser det at folk sykmelder seg. Dette er i ferd med å bli en bombe.»

kontrollen skjerpet på individnivå, og dette ble til dels forklart med at organisasjonen var under press. Dette var likevel ikke den eneste gangen lojalitet var et tema. Det viste seg at lojalitet var en gjenganger på ansettelsesintervjuer også.

6.2 Lojalitetsforventninger under ansettelsesintervju

«Lojalitet, er det det du studerer? Det er sånt vi får fra ledelsen. Det sitter i veggene. De spør om det på intervju for eksempel.» Overbetjent, feltnotat juli

Lojalitet var tema under ansettelsesintervju. Politilederne ble da de bedt om å reflektere over begrepet. Lojalitet som tema under ansettelsesintervju viste seg å være en fin inngang til spørsmålet om lojalitet i politiet, fordi temaet tok utgangspunkt i en praksis de kjente godt. En av politilederne utdypet:

Overbetjent: (...) Det kom spørsmål om det. «Hva legger du i ordet lojalitet? Hva legger du i det? Hva er lojalitet?» «Hva mener du med det?» Det var jeg forberedt på.

Lojalitet som tema under ansettelsesintervju i Midt-Mark PD har eksistert i minst 20 år. Dermed var det mulig å forberede seg på at temaet kom opp. Det synes å ha vært slik at man kunne «lese seg opp til riktig svar», da utspørringen til dels besto av en begrepsavklaring som klart syntes å favorisere en hierarkisk ovenfra-og-ned-orientering. Det var et tema som samtlige ledere hadde møtt under sine ansettelsesintervjuer og som kan forstås som et uttrykk for lojalitet i et byråkrati. Flere ledere benyttet seg av denne innfallsvinkelen for å utforske hva lederkandidater hadde av tanker om rolleforståelse og mandat. De fortalte at det ble lagd scenarioer, caser med helt enkle ord, en kort historie, og så fikk man spørsmål om hva man ville gjøre. «Du fikk kanskje spørsmål om hva ordet lojalitet betydde for deg», fortalte en av overbetjentene under forskningsintervjuet. En annen ble presentert for følgende spørsmål: «Hva gjør du om du er på kontoret med [leder] og du får vite at du skal gjøre sann og sann? Du er uenig, hvordan formidler du beskjeden videre?» En tredje hadde møtt spørsmålet «Hvor er din lojalitet?».

Praksisen var knyttet til et tidligere lederregime hvor det var utstrakt oppmerksomhet om lojalitet. Flere hevder at det handler om tidligere tiders krav om lydighet i politiorganisasjonen. Det ble også forklart med at tidligere ledere tilhørte en generasjon som krevde *lydighet*. Det kan være at beskrivelsene om ny og gammel tid både handler om at det var verre før, og om «en generell tendens som ikke er enestående for politiet; tendensen til å avdramatisere nåtidens eventuelle problemer ved å bruke fortidens talende eksempler» (Finstad, 2000, s. 286). Spørsmålene viser til ulike måter å forstå lojalitet på, som praksis i

form av kommunikasjon, som begrep og som et fenomen som tilhører noe eller noen. I den «kleinigske» terminologien ville det vært mer presist å angi hva eller hvem som er ditt lojalitetsobjekt, men «hvor er din lojalitet?» angir tydelig et retningsforhold.

Da en av seksjonslederne ble spurt om temaet lojalitet under ansettelsesintervju, plasserte han det i en historisk, men også byråkratisk sammenheng.

Lojalitet er et ord som ofte kommer opp på intervju. Leder eller kolleger, det er et spørsmål som ofte kommer opp. Vi er jo en hierarkisk etat der lederen over meg bestemmer. Han over meg bestemmer. Før var det ikke så mye meningsutvekslinger. Takhøyden har blitt mye større. Rommet for meningsutveksling er blitt mye større. I [årstall], da jeg kom ut, da fikk jeg beskjed om å holde kjeft. (...)

Denne endringen ble utdypet med at det i dag eksisterte en helt annen politiutdannelse nå enn tidligere, en utdannelse som også endret premisene for hvordan organisasjonen fungerer. Det ble da siktet til overgangen fra etatskole til høyskole. Endring ble iverksatt med første kull 1992 (Hove, 2012).

I etaten har lojaliteten vært høy. I en etat som alle har forventninger til, er det mange som kritiserer. Vi noterer mye ros, men mest ris. Lojaliteten var høyere før. Vi har en generasjon som har et annet syn på [det] å være politi. Vi har en høyskole nå, og de har ikke plikt til å være her. Vi er en regelstyrt etat, og det krever lojalitet. Du får problemer om du ikke overholder regelverket.

Ifølge denne overbetjenten har endringen fra etatskole til høyskole endret personer som rekrutteres, noe som har medført redusert lojalitet i etaten. Den interne kritikken synes å ha økt. Dermed settes intern kritikk i et motsetningsforhold til lydighet og lojalitet. Det ble samtidig hevdet at det var en ny praksis og en annen åpenhet i politiorganisasjonen nå enn tidligere: De ansatte hadde mer kompetanse, og lederne var mer åpne. De ansattes økte kompetanse og selvstendighet ble satt i sammenheng med høyere forventninger til begrunnelser fra lederne om hvorfor noe skulle utføres. Slik sett var deres syn samsvarende med påstanden om at «betydningen av kunnskap vil presse beslutningen nedover i organiseringen» (Sørhaug, 2010, s. 83).

6.2.1 Lydighetsforventninger fra ledelsen

Den sentrale ledelsen i Midt-Mark PD diskuterte lojalitetsbegrepet og hva de mente med begrepet internt, noe før observasjonsperiodens start juni 2010. Bakgrunnen for at lojalitetsbegrepet ble tematisert, er ukjent for meg, men deltakerne i den gruppen hadde på bakgrunn av felles diskusjoner kommet frem til at lojalitet hadde én retning, og det var

oppover i hierarkiet. En av seksjonslederne med lengst tjenestetid uttalte at «Vi bruker ikke lojalitet i dagligtalen, for jeg forventer at de retter seg etter det jeg bestemmer». Kobling til «da er det jeg som bestemmer» er likevel tydelig innenfor det jeg velger å kalle lydighetsdimensjonen av lojalitetsbegrepet. I det daglige kom denne delen av lojalitet frem da mellomlederne jeg observerte, problematiserte ulike former for ledelse. Spesielt var det lite begeistring blant mellomlederne for det de omtalte som «jeg vil, du skal»-ledelse, det den gamle skolen holdt på med, og som ifølge den yngre garde, altså de som i større grad hadde tatt lederkurs og hadde sin utdanning fra siste del 1980-tallet, mente var lite forenelig med hensyn til å lede kunnskapsmedarbeidere.

På den ene siden anførte altså lederne at lojalitetsdiskusjonen var utdatert, at lydighetskravet var dempet, og at det var rom for å komme med motforestillinger. På den andre siden var lojalitet fortsatt tematisert under ansettelsesintervju, og det ble sendt en e-post hvor ledelsen spurte hvor de ansattes beslutningslojalitet var blitt av. Det markante bruddet lederne fortalte om, var ikke så enkelt å observere i hverdagen. Begge forståelsene av lojalitet synes å eksistere i organisasjonen i en til dels konfliktfylt sameksistens. Forståelsen av endringen i hvordan man leder i politiorganisasjon, tilskrives en ytre endring, fordi den gamle skolens «jeg vil, du skal» ikke fikk samme gehør lenger. Men det er heller ikke «den gamle skolen» som er lederne og snakker i dette utvalget, det er generasjonen fra politikullene 1978–1992, som var aktuelle for lederoppgavene på tidspunktet da feltarbeidet fant sted.

Lojalitetsdiskusjonene er knyttet til en lokal organisasjonskultur som eksisterte i Midt-Mark PD, men var Midt-Mark PD alene om å tematisere lojalitet og ledelse? Jeg foretok en gjennomgang av utlyste lederstillinger i november 2013 som viste at lojalitet var et krav også i andre politidistrikter. Ett annet politidistrikt enn Midt-Mark PD har lojalitet som en del av både leder- og medarbeiderplattformen sin. Det orienteres det om på samtlige utlysninger, og det fremheves at blant annet lojalitet og modighet vil være med i vurderinger av kandidater «lojal og pliktoppfyllende (Oslo Politidistrikt, 2013a, 2013b). Et annet distrikt skrev i stillingsutlysningsteksten sin at operasjonslederen egenskaper skulle være «Lojal, kreativ og fleksibel» (Rogaland Politidistrikt, 2013), mens et tredje distrikt ønsket seg en seksjonsleder som var lojal (Hedmark PD, 2013). Den sentrale plassen lojalitetsbegrepet har under ansettelsesprosessen og i medarbeider- og lederplattformen, indikerer at det rimeligvis ikke bare er et distriktsfenomen.

6.2.2 Motivasjon og rolleforståelse

Under observasjonsperioden min i politiet var det flere tilfeller av ansettelse av lederne. Jeg observerte ikke under ansettelsesintervjuene, men snakket med lederne som ledet ansettelsesprosessen, om prosessen og utformingen av utlysningstekstene. En forskningseffekt ble påpekt av den ene overbetjenten da han tok frem boken «På randen av ledelse» (Haaland & Dale, 2005) fra bokhyllen og konstaterte at det var hjelp i å ha en forsker der som stilte spørsmål. Det bidro ifølge ham til å ha reflektert rundt hva han søkte i ansettelsesintervjuene: Kandidater med en klar rolleforståelse.

En av lederne som gjennomførte intervjuer, fortalte at han benyttet seg av muligheten til å utforske hva lederkandidaten mente om lojalitet.

Seksjonsleder: Det er litt tid og sted. Veldig ofte hva de mener med lojalitet. Og da får du ofte mange rare svar. Prosessen med å komme frem til beslutninger. Hvordan de tenker på det å ikke si hva de mener. En som sitter og er helt taus i en sånn sammenheng, er i mine øyne ikke med på beslutningen. Da melder de seg ut. Rett og slett. Om du ikke vil si hva du mener, og det mener jeg å ha sett.

Det er neppe meningen at alle skal si hva de mener hele tiden, men at *motforestillinger* skal legges frem. En annen leder som skulle gjennomføre en ansettelse, sa at det ikke var noen fasit. Han utdypet:

(...) Det må ses opp mot person. Det jeg ønsker er... Maktmennesker. Det skal jeg ikke ha. Mennesker som søker å være ledere fordi de vil ha maktposisjoner... Høyere lønn er jo ikke så aktuelt nå. Om de har tenkt over hva det vil gjøre med dem selv som person. Hva det vil gjøre med dem de kjenner per i dag. Og hvordan de definerer det å være en god leder. I alle fall førstelinjelederne. Det er veldig mange som ikke har peiling på skillet mellom å være tillitsmann og leder. Som tillitsmann tar du vare på mannskapene dine. Som leder tar du vare på mannskapene dine. Hva er forskjellen? Da er vi inne på kjernepunktet ditt opp mot lojalitet. Å ta steget oppover i organisasjonen, opp mot overordnede målsettinger og prioriteringer, som gjerne de nede på gulvet ser som så viktige å formidle hensikten med. For om du ikke vet hvorfor du gjør jobben din og hensikten med jobben din, så er det ikke sikkert du gjør en god jobb. Og det er ikke sikkert du er motivert til å gjøre jobben din heller.

Motivasjon og forståelse av rolle i systemet var viktig for denne seksjonslederen å sondere for slik å se hvorvidt lederkandidatene kunne ta steget opp i systemet. I humoristiske ordelag ble det omtalt som å finne ut hvorfor «noen ville seg selv så vondt» at de ble ledere, fordi

potensialet for rollekonflikter er stort, eksempelvis mellom det fagspesifikke versus det helhetlige, herunder hvordan de ulike avdelingene samhandler.¹²⁷

Spørsmålet om lojalitet under intervju var ikke nødvendigvis problematisk. Det handlet om demokratiske prosesser, sa én overbetjent:

Ja, men jeg har aldri fått det med negative undertoner. Aldri blitt utfordret på det etterpå. Men under det gamle regime, hvor lojalitet handlet mer om å være lojal mot enkeltpersoner... I dag så tror jeg ikke det er så ille. Nå har vi en struktur hvor vi er avhengige av lojalitet om vi skal bevare demokratiet, det mener jeg, det går helt inn i Stortinget som bestemmer hvilket politi vi skal ha, hvilke budsjetter vi får, hvilke oppgaver vi skal ha. Det kan ikke legges til rette for at det skal være en stat i staten hvor man sier at «vi hører hva du sier, men vi gjør noe annet». Når det blir fastsatt måltall og de blir signalisert nedover, så er det min fordømte oppgave å få disse folkene til å jobbe mot det målet. Det er det jeg opplever lojalitet handler om. (...) Det skal gå i alle ledd nedover. Så skal vi alle sammen være lojale opp mot det. Så får det være at det at det strides om lojalitet, også går nedover. Det handler om hvilket ledelsessystem du har.

Ifølge denne overbetjenten er det først og fremst ledelsens beslutninger, og dernest forpliktelser til det demokratiske systemet, som skal prioriteres i en situasjon hvor det er flere som gjør krav på lojalitet. Det er ikke så mye en problematisering av lojalitetens retninger som det er en understrekning av rollen som iverksetter for oppgavene som er delegert. De faglige innspillenes betydning er ikke tydelig her. Heller fremmes det at måltallene er politisk bestemt, og signalene om den videre veien signaliseres nedover i hierarkiet. Dermed kan lojalitet, slik denne overbetjenten ser det, forstås som en hierarkisk innordning hvor profesjonsutøverne får redusert handlingsrom.

De intervjuede politilederne må ha sagt noe riktig under ansettelsesintervjuene da de alle fikk stillingene sine. Samtidig ble det under intervjuene sagt at det ikke nødvendigvis var slik lenger at lojalitet ble så tungt tematisert. Det vil si at det ikke var en så direkte forventning om at ordre ble fulgt uten at det var mulig å stille spørsmål ved *hvorfor*. Nå, i denne tidsalderen og da i motsetning i «gamle dager», var det prosesser som gjaldt, og det var i langt større grad inkluderende, hevdet en operasjonsleder. Der den tidligere nevnte operasjonslederen fremhevet endringer i tiden ved å fremheve prosesser, så kan ikke det sies å være synlig med hensyn til hvordan måltallene kom til. Måltallene og de prioriterte kriminalitetsområdene er da sluttresultatet av en styringsprosess. Det satt ikke en bred gruppe og forhandlet frem tall

¹²⁷ Eksempelvis samhandling mellom taktisk og teknisk (kriminalteknikerne) etterforskning, ledelse av initialfasen under større saker mellom innsatsleder og Operasjonssentral. Og samhandling mellom etterforskning og ordenstjenesten.

eller indikatorer som virket oppnåelige. De kvantitative målene ble tildelt driftsenhetslederen ovenfra og ned, og så ble ansvaret fordelt nedover.

Likevel var lojalitet fremdeles fremtredende under ansettelse, om enn i en mer dempet form. Analysen av intervjuene viser at lydighet stadig er aktuelt, spesielt under akuttledelse. Men hvorfor fortsatte de da med spørsmålene om lojalitet, om det var noe som tilhørte en annen tid? Hva legges i begrepet i dag? I hvilken grad preges forståelsen av lojalitet av kontekst og oppgaver?

Det er interessant å se nærmere på hva som står på spill både for lederkandidaten og den som ansetter i en slik situasjon. Ser vi utover det mest åpenbare som en ny stilling og arbeidsoppgaver for kandidaten, så gjør den som ansetter, en vurdering av kandidatene opp mot spørsmålene som kretser rundt rolleforståelse. Enten svarer kandidaten at man, alternativ 1) følger beslutningen og gruppens avgjørelse, 2) forbeholder seg retten til å fremme sin egen mening, også utenfor ledergruppen. Det siste alternativet vil antakeligvis ikke tale til fordel for kandidaturet under den delen som kalles «personlig egnethet». Søknadene har en formell struktur og delt i tre. Det angis utdanning, erfaring og personlig egenskaper etter en alminnelig modell for seleksjonskriterier (Teigen, 2003). Det kan se ut til at denne delen av intervjuene rettet seg mot den delen av stillingsutlysningen som «personlige egenskaper» eller «egenskaper».¹²⁸ En modifisert variant av alternativ 2), at man ønsker og mener at man plikter å melde fra, kan tolkes som et utslag av faglig integritet. Ved å erklære at man skal opprettholde en linje i fremtiden ved å respektere ledergruppens beslutning, må kandidaten enten opptre slik i fremtiden (fordi det er blitt erklært under intervjuet), eller fremstå som upålitelig. Det kan slik sett forstås som en bindende erklæring om fremtidig atferd.

Det kan synes som at hensikten med å stille spørsmål om lederemnenes refleksjoner om lojalitet var en inngang til å forstå kandidatens motivasjon og rolleforståelse. Om det er slik at lojalitet er i nært slektskap med pålitelighet, slik en kan tolke Kleinigs definisjon, vil en vurdering av evne og vilje til å opptre lojalt (ev. pålitelig) være betinget av tidligere handlinger. I en organisasjon med så stor grad av internrekruttering er det til å undres over at det ikke allerede eksisterte kunnskap om hvorledes ansatte handler, før ansettelsesintervju finner sted. Det er etter mitt syn rimelig å tolke dette som en invitasjon til å reflektere over hva det innebærer å bli leder, og hvordan det kan komme til å endre relasjoner en står i på

¹²⁸ For en diskusjon om personlige egenskaper, kjønn og ledelse, se Nordang (2005) for en analyse av klager til likestillingsombudet eller kjønnsdiskriminering ved rekruttering av ledere (Børstad & Johansen, 2010).

arbeidsplassen, både med hensyn til å delta i et lederfelleskap og relasjonen til de nærmeste medarbeiderne.

Ambivalensen mellom behovet for en (politisk) styring med klare signaler og demokratiske prosesser som tillater faglig uenighet, ble påpekt under de aller fleste intervjuer. Dette ble spesielt understreket ved operative hendelser, gjerne skarpe situasjoner hvor det skal være klart definerte funksjoner så som operasjonsleder, innsatsleder, leder for operasjonsgruppe m.m. Som en operativ leder bemerket, kan man ikke i slike situasjoner ha verken allmøter eller at en enkelt tjenesteperson sier «Nei, jeg vil heller være på den andre siden av huset». Det synes å være opplest og vedtatt at det å følge ordre er en nødvendighet i politiet, særlig i akutte situasjoner. Akuttledelse omtales blant annet som situasjoner da livet står på spill (Olsen & Sjøtrø, 2013) og innbefatter de alvorlige hendelsene angitt i PBS 1 som også er styrende for prioriteringer gitt av operasjonsleder, enten alarm, oppdrag for å redde liv eller tidskritiske hendelser på objekter av nasjonal eller internasjonal interesse eller prioritet 1, alle andre tidskritiske oppdrag som må løses umiddelbart, herunder ran, eksplosiver m.m. (Løland, Throndsen, Bergseth, & Rendal, 2013, s. 11–12). Magefølelsen er viktig for innsatslederen, men de ansatte forventes å jobbe ut fra en plan, og de forventer også å få oppgaver å utføre (Olsen & Sjøtrø, 2013). Den individuelle skjønnsutøvelsen får ikke samme rommet der som under en alminnelig pågripelse.

Under forskningsintervjuene ble det imidlertid differensiert mellom situasjoner som omhandlet akuttledelse og diskusjoner om og iverksettelse av langsiktige prioriteringer og mål. Lojalitetsdiskusjonen her berører ikke aspekter knyttet til akuttledelsen, men heller egen rolle på en inkluderende arbeidsplass som legger opp til at ansatte har en medbestemmelsesrett. Pålitelighet og lydighet under akuttledelse synes således å være udiskutabelt og en *tatt-for-gitt profesjonell norm* under slike situasjoner.

Oppmerksomheten om lojalitet under intervjuer ble beskrevet av lederne som noe som tilhørte en annen tidsalder der ordrekulturen dominerte, før de inkluderende prosessene med meningsutvekslingene. Invitasjonen til refleksjon omkring lojalitetens innhold signaliserer en forventning fra lederne under intervju, men gitt kunnskap om personene de intervjuer, ser det ut til at antakelsene om kandidaten ikke er statiske og kan justeres underveis. Alternativt forbeholdes spørsmålene om lojalitet ansettelsesintervjuer hvor det er en antakelse om at refleksjoner om rolle- og lojalitetsforventninger kan bidra til å endre syn på kandidaten. Det er grunn til å tro at et brudd med å følge en erklæring om forpliktelse til et lederfelleskap vil få

konsekvenser for omgivelsenes vurdering av den ansattes moralske karakter. Det forutsetter at brudd på erklæringer reduserer antakelser om pålitelighet og dermed lojalitet.

6.3. Hierarki versus inkludering

Spørsmålet om lojalitet ble regnet som et standardspørsmål for ledere. Det er likevel ikke helt entydig hva som er de «riktige» svarene for lederne i mitt utvalg. Flere, men ikke alle, problematiserte utgangspunktet for spørsmålet under ansettelsesintervju ved en problematisering av lojalitetens retning.

Nei, de spør generelt om hva mener du om det. «Hva gjør du da»? (...) Nei, svarer vel det at lojalitet det er noe som gjelder oppover og egentlig nedover, men at jeg alltid vil forbeholde meg retten til å si min mening. For det er en del av lojaliteten, å kunne si ifra om du mener at noe bærer i feil retning.

Dette ikke ubetydelige tillegget synes viktig for mange av lederne, men fikk de aksept for det?

Ja, tilsynelatende, men reelt vet jeg ikke. Du skal ikke la en leder gjøre en feil uten å melde at dette går i feil retning. At samtidig, når du kommer til for eksempel gjennomføringsfasen i operasjoner og sånt, så må du følge ordre. Du skal jo være samkjørt og koordinert.

Lederen befinner seg i en organisasjon med et hierarki hvor det skjer prosesser i det daglige internt. Samtidig befinner den samme organisasjonen seg kontinuerlig i beredskap. Lederne i dette utvalgt skal håndtere begge situasjonene parallelt. Spesielt for de operative lederne ble dobbeltsituasjonen tydeligere. En annen overbetjent ble også spurt om lojalitet under intervju:

Overbetjent: Jeg sa vel noe sånt som at man må jo ha en lojalitet til systemet, oppover. Men det er like viktig å ha lojalitet nedover. Jeg må jo ha lojalitet mot de nede også. Vi er jo litt sånn midt mellom barken og veden. At vi skal påse at alt som kommer ovenfra, blir fulgt, og samtidig kan du ikke gå bak ryggen til de som er under deg, så du må jo være lojal mot dem også, men jeg tror nok det at... jeg vet ikke om det er noe stort problem. Jeg har ikke følt at det plager meg.

I kapittel 4 ble oppgaver knyttet til personalomsorg og å sørge for sikkerheten til de ansatte understreket som særlig viktige. Noen ledere valgte å påpeke at ansatte på grunnplan også var lojalitetsobjekter, ett poeng som kan tilskrives både identifisering med en gruppe, men også viktigheten av arbeidsoppgavene personalomsorg og skjerming.

En tredje operativ leder differensierte med hensyn til tidligere tider. Egen lederstil ble vektlagt og spesielt prosessen med å samle til felles handling. Overbetjenten utdypet:

Den gamle skolen er litt sånn at når jeg sier hopp, så hopper du. Og det er ikke lov å tenke selv. For det jeg sier, det er loven. Men sånn er det ikke lenger. Det er mange former for ledelse. Vi driver noen ganger akuttledelse, og da blir det litt sånn «jeg vil, du skal». (...) Men resten av arbeidshverdagen vår

driver jeg med det jeg vil kalle for inkluderende ledelse. Når vi har tid, vil jeg gjerne høre hva folk mener og hva de sier, og på bakgrunn av det tar jeg en beslutning, om det er rom for det. For vi tenker forskjellig. Alle har forskjellig innfallsvinkel til en problemstilling, alle har forskjellig erfaring, og det er ikke minst mange oppegående hoder som jobber her. Det er som hele teamfølelsen. Du er ikke sterkere enn det svakeste leddet ditt. Det er ikke sånn her at én skal ha æren. Det er et team som bruker vår kompetanse til det beste innenfor det regelverket vi har, og gjør det som forventes av oss.

Lojalitet tillegges forskjellig betydning i ulike kontekster. Det er et motsetningsforhold mellom akuttledelsens «jeg vil, du skal» og den flerstemmige demokratiske prosessen i inkluderende ledelse. Der akuttledelsen forutsetter en tro på medaktørens praktiske ferdigheter, hviler forståelsen om prosesser på teorier om inkluderende arbeidsfellesskap. De to aktivitetene hviler også på ulike forståelser av aktørene i organisasjonen. Der inkludering og prosesstenkingen har sine tradisjoner i organisasjonsteoriene (Sørhaug, 1996, 2004; se også Westerberg, 2004 for en historisk oversikt over utviklingen i svensk politi), er det en tradisjon i politiet som er en etterlevning fra den gamle embetsmannskulturen i politiet hvor den operative virksomheten styres gjennom ordre (Thomassen et al., 2000, s. 118–124). Akuttledelsens behov for klare kommandolinjer er i det ovenstående sitatet klart uproblematisk, men ikke der det smitter over i lederstilen til «den gamle skolen», altså der den henger igjen i embetsmannsverkets ordrekultur med hensyn til overordnet ledelse av etaten.¹²⁹ Å bygge teamfølelse, se de enkelte, inkludere dem i beslutninger og benytte seg av kompetansen de har, står dermed som en motsats til ordrene som ellers har en klar funksjon i akutte situasjoner. De kompetente medarbeiderne skal ikke ha ordre – de skal inkluderes, forteller overbetjenten.

Hvordan sørget man for inkludering av medarbeidere i ikke-lederstillinger i Midt-Mark PD? Under observasjonsperioden skjedde det blant annet gjennom invitasjon til innspill i utvalg, eller ved å kalle inn til møter om ulike kriminalitetsutfordringer, for eksempel gjennom den årlige ROS-analysen. Som en av foredragsholderne på et slikt møte sa i etterkant: «Lojalitet er et tomt ord om det ikke settes i kontekst og med praksis». Den omsettingen i praksis gikk ut på å jobbe med hva lederne omtalte som felles mentale modeller, slik at de hadde forutsetning for å jobbe mot samme mål. Det innebærer å gjenkjenne hendelser og rubrisere dem under samme lovtekst, benytte en likeartet fremgangsmetode, få det samme «blikket». I skarpe aksjoner var det klarere og ferdighetsbaserte oppgaver (sikring, hvor våpenet er, tydelig kommando fra lagfører), men i ordenstjenesten kunne det være overgangen fra å tenke

¹²⁹ Se også kapittel 7.3 om beordringskultur.

ordensforstyrrelse eller prostitusjon til menneskehandel (strl. § 224), eller fra «husbråk» til vold i nære relasjoner (strl. § 219). Lojalitet kan da ses i sammenheng med evne og vilje til å strekke seg etter de politisk bestemte arbeidsområdene og behandle dem i henhold til gjeldende bestemmelser.

Håndteringen av forventningene fra de ulike nivåene var ikke nødvendigvis et problem i det daglige, hevdet lederne. Oppfattelsen om forventningene om å handle samlet kunne i seg selv legge bånd på diskusjonene, hevdet flere. Det kunne være lite fremmede for ens egen status å opprettholde kritikk over tid, ble det antydnet. Det synes også å ha vært en antakelse om at slikt kunne være lite karrierefremmende. Skal en tenke karriere, må en som mellomleder tidvis velge leir mellom «street cops» og «management cops» (jf. Reuss-Ianni, 1993). Det kom frem under intervju da en av overbetjentene ville forklare hva ledelsen mente med å sondere rundt rolleforståelsen til lederne, og beskrev følgende:

Holder du med mannskapet, eller holder du med ledelsen? Hør nå her, mannskapene har jo rett. Når ledelsen da har gjort seg opp en mening, er det meningen at mellomlederen, eller den som aspirerer til å bli førstebetjent eller mellomleder, da skal man lojalt følge opp det en mellomleder har bestemt. Man kan gjerne gi uttrykk for det motsatte, men på et sted må man slutte, eller eventuelt skrinlegge, videre ytringer om at ledelsen har gjort galt. Da må man lojalt følge opp. Der har jeg tidligere ikke vært så flink. Sammenlignet med den trassige ungen som sier «ja, men». Du kan ikke si «ja, men» for ofte. Når budskapet ditt er sagt, så nytter det ikke lenger, selv om du har rett. For politifolk har alltid rett. Selv om du sier noe til meg nå, så kan jeg være enig med deg, men jeg har rett likevel. Men jeg sier det ikke til deg. Den kategorien er jeg i, dessverre. (...)

På Eidsodden eksisterte det ikke en systematisk ordning for å rotere mellom ledere og ansatte, men det hadde vært omskiftninger på lederne fordi det hadde, ifølge to av dem, blitt «for nært» og utviklet seg i en retning som gjorde at kollegene hadde reagert. Et slikt bytte skjedde før min observasjonsperiode, men ble indirekte omtalt flere ganger. Slike bytter på etterforskningsgrupper og divisjoner var ikke vanlig.¹³⁰ Likevel kunne det være store protester de gangene det var omrokeringer, noe som ble forklart av en av aktørene med at det eksisterte «en veldig lojalitet til sitt vaktlag». Å «miste» ansatte var jevnt over lite populært, uavhengig av hvilken seksjon eller avdeling det dreide seg om. Samtidig kan det da se ut til at de lederne

¹³⁰ Spørsmålet om omrokering ble i liten grad omtalt. Under intervju forhørte jeg meg med en leder om når dette skjedde sist.

Overbetjent: For ett år siden. Da ble det for nært og det utviklet seg i en retning som gjorde at de andre reagerte. Da ble det bytte.

TDV: Det er mulig jeg ikke fikk det med meg. Sa du hvem det var nå?

Overbetjent: Nei.

som ønsket å opprettholde en lojalitet til de ansatte, tok innover seg forventningen om at sjefen skulle være en av dem, spesielt i spørsmål som handler om ivaretagelse av medarbeidere. Nærheten synes da å bli problematisk når den står i veien for å gi ordre som kan innebære et element av maktbruk.

Det var ikke bare de som hadde personalansvar for ordensstyrken, som mente at det kunne være grunn til å være lojale nedover i organisasjonen uten at det innebærer at de mister plikten til å bidra til at de ansatte også faktisk gjør jobben sin. En operasjonsleder mente det var gode grunner til å være lojal overfor grunnplanet også.

Det er jo de som gjør jobben. Jeg skal bare se på at de gjør den og at de får oppdragene. Politidistriktet har jo et mål, og det skal vi prøve å nå, enten det er forebygging eller det ene eller det andre. Om jeg ser at folk driter i det, så er det jo min jobb å sørge for at folk gjør den jobben de skal gjøre. Og det synes jeg egentlig at de gjør. De står på.

I innledningen ble det beskrevet at en av de vanlige måtene å presentere lojalitet på under ansettelsesintervju var ved å spørre om faglig uenighet og hvordan lederkandidaten ville formidle beslutninger han/hun selv var uenig i, videre til sine ansatte. Det fremsto ikke selvsagt for meg at driftsenhetslederne og seksjonslederne skulle stille disse spørsmålene om lojalitet, da en del av informasjonen allerede ville være kjent basert på historikk. Samtidig, om forventninger lederne møtte, både til å komme med (faglige) motforestillinger og samlet støtte lederfelleskapets beslutninger, hvem bestemte når nok er nok?

6.3.1 Omkamp – ulydige ledere?

Under hvilke omstendigheter var det så legitimt å fremme kritikk? Det var legitimt å fremme motforestillinger som en del av en prosess, eksempelvis endringsarbeid i organisasjonen, ved evalueringer og som svar på en rapport fra en arbeidsgruppe. Det var altså helt uproblematisk om kritikk og motforestillinger kom som en del av et formelt mandat og innenfor formaliserte rammer. I en slik ramme var det muligens å anse som kritisk refleksjon over innhold, metode eller premiss. Derimot var det ikke greit å forsøke å omgjøre beslutningen om den først var tatt. Tidspunkt synes også å være avgjørende for om kritikken er legitim eller ikke. Det blir først en omkamp om beslutningen allerede er fattet¹³¹. Denne oppfatningen, som rådet blant informantene, synes å samsvare med forskning om mellomlederes rolle i strategiprosesser

¹³¹ Under feltarbeidet var det bekymring i ledergruppen for potensielle «prosesser i prosessen» ved organisasjonsendringer, altså at det foregikk et parallelt arbeid for å få igjennom endringer på andre arenaer enn den offisielle. Det er ikke omfattet av omkampsbegrep, jf. definisjonen om at det først er en omkamp etter at beslutningen er fattet, men er beslektet.

som enten konvergerende eller divergerende (Hope, 2009, s. 66): Mellomledernes rolle kan være en annen enn bare å være utførere av toppledelsens strategier, de kan ha sammenfallende syn og arbeide for samme løsning (konvergent), eller motstridende syn og aktivt jobbe for andre løsninger (divergent).

Omkampene innebærer aktivt å videreføre arbeidet for en annen løsning enn den som er bestemt av ledelsen. På ulike arenaer kjempes det om backing, støtte og legitimitet til å kunne foreta seg noe bestemt (Klausen, 2004, s. 61) og maktspeillet som utkjemper seg er gjort til gjenstand for flere analyser (Mintzberg, 1985; Andrew M. Pettigrew, 2009). Det kan også forstås som det institusjonelle aspektet ved en organisasjon og diskusjonen om hvem som har ansvaret for å definere hva en organisasjon er (Selznick, 1957, s. 25).

Det var sjelden at en leder eller mellomleder kritiserte ledelsen, prioriteringene eller POD i offentligheten.¹³² Politiets Fellesforbund oppfordret lederne av driftsenhetene til å gjøre dette når det kom til interne forhold, og da særlig ressursproblemer. Det hendte blant annet under en ledersamling, en tillitsvalgtsamling og under en foredragssamling på LOU 2. Men hvor skal lederne melde fra, og på hvilken arena og til hvilken tid?¹³³ Som vi har sett, var det ikke enighet om når prosessene mot beslutningene var avsluttet. Den omkampen vi senere skal se på, blir tydeligere her hvor en divisjonsleder fortalte om å styre virksomheten etter beslutningene som er tatt. Ingen av lederne i mitt utvalg fra Midt-Mark snakket om å gå ut i mediene med sin uenighet. De ønsket derimot at deres overordnede skulle formidle prioriteringer og fortelle «hvordan stå er», enten driftsenhetslederne eller politimesteren. Lederen for tillitsvalgte i PF var derimot tydelig på at dette også var et mellomlederansvar da vedkommende holdt foredrag på lederutdanning LOU 2 på Politihøgskolen. Der lederne i sine diskusjoner var opptatt av fraværet av handlefrihet, oppfordret Politiets Fellesforbunds representant til å skape handlefrihet, melde og føre en diskusjon i offentligheten. I den sammenhengen ble det sagt at «politikulturen», her omtalt i klart negativ forstand, og lojaliteten fremmet en uheldig kultur som var til hinder for den faglige diskusjonen. Kultur benyttes her av fagforeningsrepresentanten som en forklaring på atferd på gruppenivå.

¹³² I en undersøkelse av yringsfrihet for mellomledere i det offentlig ble følgende spørsmål stilt: «Hvordan vil du selv karakterisere den reelle yringsfriheten på ditt fagområde – målt mot kravet til lojalitet?». To tredjedeler av mellomlederne i politiet svarte at de vegrer seg for å bidra i den offentlige debatten grunnet lojalitetskrav til arbeidsgiveren (Oslo Redaktørforening, 2014). Undersøkelsen tok ikke stilling til om lojalitetsforventningene var legitime.

¹³³ For varslingssaker som grenser opp til Spesialenhetens virkeområde og tjenesteunntakelser, er det opprettet varslingskanaler. I det videre siktes det først og fremst til fag- og ressursdiskusjoner.

Det ble hevdet av flere ledere at lojalitetsbegrepet ble misbrukt i politiorganisasjonen. To av lederne formidlet synspunkter under forskningsintervjuene som kunne berettigg spørsmålene om rolle under ansettelsesintervjuene da vi diskuterte henholdsvis måltall og lojalitet. Under intervju utdypet den ene overbetjenten synspunktene sine om at formidling av måltallene kunne være vanskelig.

Ja, nå er du langt inne i et minefelt. Og der har jo jeg stort sett gått på alle minene i stedet for å holde meg på utsiden. Lojaliteten er for ledelsen i politikammeret, og uansett hvilken bok man leser om emnet, så er det en lojalitet oppover til systemet. Og det er alltid, eller ikke alltid, men det er rettet oppover i systemet. Og så, hvis man snur den skalaen og forholder deg til at alt oppover i systemet er lojalitet og alt som er under deg, det er gjerne er illojalitet. Og den forskjellen der, der står jeg til stryk hver gang. For aldri har vel jeg opplevd å bli kalt illojal som når man taler menneskenes sak. Og hvor man da for så vidt gir dem medhold verbalt, og tar deres lag, for å bruke det uttrykket der, så blir det sett på som illojalitet i systemet. Det er pussig. Jeg er ikke boklig lærd nok, men jeg forstår ikke den sammenhengen, at man alltid skal si «ja og ha» til ledelsen, men man ikke kan si det og være enig med de som er under deg.

Denne lederen mente det var begrenset hvor mye en som leder kunne påpeke at feil beslutninger ble tatt. Lederen problematiserte hvilket innhold lojalitet har, siden det etter hans erfaring per definisjon ble signalisert at det var illojalt «å ta parti» med de ansatte. Resonnementet synes å være som følger: Om et argument ble forstått å være til støtte for de ansattes synspunkt, og ikke for ledelsens synspunkt, da er det per definisjon illojalt fordi det bryter med styringsprinsippet. Jeg antar da at benevnelsen «illojal» ikke vil benyttes om ledelsen også finner argumentene anfeltet av en mellomleder på vegne av de ansatte, vektige, og derfor snur. Å melde inn motargumenter faller inn under atferd som kan forstås som prosesslojalitet, men synes å reformuleres til tvil om beslutningslojalitet. Tvil om at medarbeideres atferd er i samsvar med vedtatte beslutninger, indikerer således en anklage om illojalitet. Synspunktet denne lederen hadde, var basert på egen erfaring, uten at den erfaringen syntes å ha lagt en demper på villigheten til å melde fra. Tar en i betraktning de ulike scenarioene som ble skissert under intervju, kan en se at det er et fremadrettet element i ansettelsesintervjuene: Potensiell friksjon i organisasjonen i form av omkamper, aktiv innsats for andre løsninger enn de som er vedtatt av ledelsen, forsøkes avklart.

Rettfærdighetssyn og ledergruppens manglende kompetanse ble angitt som legitim grunn for å ta en omkamp av en annen leder som en dag på kontoret hadde sagt at lojalitet «det er ikke noe problem, for jeg er ikke lojal». Hva mente han da?

Det jeg mener, er at jeg tar ikke et nei for et nei. Jeg har flere ganger fått beskjed om at det toget er gått. Da skulle man liksom sagt at det toget er gått. Det er bestemt, og det må vi bare følge. Men da føler jeg at enkelte avgjørelser som tas bortover, ikke nødvendigvis henger på greip. Det er for mye kokker og for mye søl. Det jeg føler er urettferdig, det vil jeg prøve å rettferdiggjøre. Det har jeg forstått er i deres øyne illojalt. Men jeg er av en annen oppfatning, ut fra de som jeg jobber med, både av erfaring og faglig. Lojalitet og lojalitetsprinsippet de følger her, og deres definisjon, regjerer ikke. Det tar jeg fra sak til sak på avgjørelser, enten det er på personell eller flytting av saker. De kan jo bestemme hva de vil, men man trenger ikke alltid være så 110 % enig at du må hoppe for det. «Cluet» er at de kan faktisk ta feil de òg. Og det har vist seg et par ganger at vi har fått rett.

TDV: Hvilken definisjon er det de bruker som du er uenig i?

At det vi sier vi skal gjøre, det skal vi gjøre, for det er bestemt av ledergruppen. Men nå mener jeg det at når egen leder ikke greier å formidle videre hvordan vi ville reagert på det nede hos oss, så vet ikke det og de kjenner ikke sin egen organisasjon godt nok. De vet ikke hvor skoen trykker. Ergo så mener jeg at den avgjørelsen de tar, er tatt på sviktende grunnlag, for de har ikke kjennskap til konsekvensene av den avgjørelsen de tar. Så ledelsen kjenner ikke sin egen organisasjon godt nok. Selv om jeg er en del av ledelsen. Jeg kjenner heller ikke ledelsen godt nok til at jeg kan ta en avgjørelse på vegne av andre ut fra opplysningene fra den eller de som absolutt vil gjennomføre enten du vil eller ikke. Derfor.

Lederne som opplevde at beslutningene ikke var godt nok faglig vurdert, ville ikke nødvendigvis godta dem. Gitt at dette kunne forekomme utenom prosessen, er det per definisjon ulydighet. Således fungerer her tvil om den faglige kompetansen til ledergruppen legitimerende for å arbeide videre for andre løsninger. Begrunnelsen har ingen klar lovmessighet, men fremstår som en situasjonelt rettferdiggjort handling (Brewer & Magee, 1991, s. 87).¹³⁴ Lederens oppfatning av manglende inkludering i prosessen bidro til denne legitimeringen av omkamp. Ved manglende medvirkning inn i prosessen var neppe *grunnlaget* for beslutningen heller godt kjent, noe som kunne bidra til å styrke tvilen om den faglige kompetansen til beslutningstakerne.

På et av ledermøtene på Eidsodden stasjon bemerket en av deltakerne at det ikke bare var forskere som stiller spørsmål om hva man gjør i etaten, og la til: «det er viktig hvem man jobber for når man driver med dette: 'Jobber du for staten, eller er du en verdensmester som skal bestemme selv?'» Diskusjonen kom med bakgrunn i at ansattes initiativ kunne oppleves vel sterkt, og i strid med det ledergruppen hadde sagt skulle prioriteres av arbeidsoppgaver. Diskusjonen handler om profesjonalitet og mandatforståelse i sammenheng med hvordan arbeidsoppgaver ble definert, og kan etter mitt syn forstås som en problematisering av ytterpunktene autonom eller styrt etter oppdrag gitt av staten. En av lederne som er sitert

¹³⁴ «Situationally justified actions» er et begrep fra etnometodologien (Brewer, 1991).

tidligere i kapittelet, hevdet at «politifolk har alltid rett», et utgangspunkt som kan tolkes i retning av det autonome perspektivet fremfor det legalistiske (Granér, 2004; 2006, s. 177–178). Politifolk velger «skikkelig politiarbeid» og går ut for å fange kjeltringer fremfor andre lederinitierte oppgaver.

Den forventningen om lojalitet som kommer til uttrykk i prosessen med å ansette ledere, ser dypest sett ut som å signalisere den profesjonelle standarden for *lederne* og forplikte seg til det overordnede fellesskapet slik det forstås av toppledelsen, altså i retning av det legalistiske perspektivet. Det går utover kun det som er den institusjonelle mandatsforståelsen knyttet til politirolle som ble problematisert da en leder stilte det retoriske spørsmålet om man var ansatt i staten eller var verdensmester. Patruljerende politifolk er fremstilt som lojale byråkrater eller selvstendige sheriffer (Granér, 2006). Dette finner en også på ledernivå. De to motpolene bør forstås som ytterpunktene på et kontinuum som spenner fra lojale iverksettere av beslutninger som følger av formaliserte beslutninger, til «løse kanoner på dekk» som jobber ut fra egen interesse. Det fremgår av Granérs oversikt at det legalistiske perspektivet har en svært sterk forankring i det formalistiske og administrative (Granér, 2006, s. 178). En videreføring av en slik forståelse vil da nettopp være synet på mellomlederen som en iverksetter av toppledelsen beslutninger, altså et hierarkisk byråkrati. I Midt-Mark ble for øvrig ikke begrepet «sheriff» benyttet, men «Cowboy» eller «løse kanoner på dekk» som nedsettende deskriptive termer brukt på særlig autonome politifolk: de som skryter, bryter regler og er for handlingsorienterte. Kun «cowboy» ble brukt i omtale av ledere, og det helt unntaksvis, men lederne omtalte seg selv som cowboyer ved to anledninger.¹³⁵

Forståelse av egen profesjonell lederrolle synes å forutsette en forpliktelse til lederfellesskapet ved å legge ballen død og unngå omkamper om beslutninger. Slik sett handler det om å ha en konvergerende holdning til organisasjonsprosesser. Noe annet er de facto å være brudd på profesjonell standard for ledere, og anses illojalt om det for eksempel innebærer undergraving av beslutninger tatt av f.eks. driftsenhetsleder. Den boken den ene overbetjenten tok frem som ledd i ansettelsesprosessen, *På randen av ledelse* (Haaland & Dale, 2005), har som et sentralt poeng at inntreden i lederrollen handler om et identitetsskifte, særlig ved førstegangsledelse.

¹³⁵ I råd til unge politikvinner er de på listen over de som skal unngås (Harrington, 2003, s. 6). Cowboyene omtales ellers som macho, operative og helter (Bevan & MacKenzie, 2012, s. 516).

6.3.2 Et forpliktende fellesskap

For ledere var det å prioritere arbeidsoppgaver, og dermed legge noen oppgaver vekk, også en del av jobben, noe denne seksjonslederen for etterforskning understreket under intervju da spørsmålet om hvordan den profesjonelle standarden ble opprettholdt.

Det vi jobber med, skal vi jobbe med skikkelig. Det vi legger vekk, f.eks. [mindre alvorlig kriminalitet], det blir borte. Vi kan ikke gå med harelabb på alt. Vi kan ikke si at vi ikke gjør noe med det, vi må gå igjennom sakene og se hvilke saker og hvilke opplysninger som er der. Vi er regelstyrt. Vi får instruks, særlig fra påtale. Nå har vi en instruks om henleggelse, om prioriteringer og henleggelse.

Problemet her syntes å være at «omkampene» skjedde på en annen, og i en politiintern sammenheng, langt mer offentlig arena enn i gruppeledermøtene og ledermøtene: De forekom til dels ute blant de ansatte. Under fire øyne forklarte en leder meg hvorfor rommet politifolk generelt kom med kritikk i, betydde noe, og hvorfor politifolk kan være varsomme med sine uttalelser når utenforstående var til stede: De tar det ikke ute i det offentlige rom. Det var godt innarbeidet, og det ligger i politikulturen, understreket han: «Det er noe av det første man lærer.» Den sosialiseringssprosessen som bidrar til en profesjonell «comme il faut» hvor man tar kritikk av tjenestehandlinger inne på «kammerset», synes også å gjøre seg gjeldende blant lederne, men da i et mindre og mer lukket rom. Praksis for å håndtere uenighet i veivalgene som gjøres under tjenesteutøvelsen på grunnplan, har altså sin parallell blant lederne.

Da tillitsmannsapparatet oppfordret lederne på lederutdanningen LOU 2 til å skape handlingsrom ved å delta i den offentlige debatten, hevdet representantene samtidig at politikulturen var til hinder for den interne kritikken. Metaforen om en teaterets dramaturgi hvor handlinger spilles ut på en scene, kan være nyttig her (Goffman, 1969). Det eksisterer således en «front stage» og en «back stage» innenfor den gruppe ansatte som har blitt overbetjener og tilhører et fellesskap som skal stå sammen om sine beslutninger. I det indre rommet hvor beslutningene skal tas i lederfellesskapet, bak scenen, skal uenigheten forbli før beslutningen presenteres for den åpne scenen ute i organisasjonen. Både svarene i intervjuene og diskusjonene i lederundervisningen tydet på at det var et aktuelt tema som opptok deltakerne. Diskusjonene var interessante, for en kan stille spørsmål ved om sosialiseringen inn i praksis hvor man lærer seg å ta diskusjonene på «back stage», inne på «kammerset», ikke er noe som nøytraliseres ved at arbeidsoppgavene og stillingsbetegnelsen endres. Vil en leder riste av seg år med uformell læring fordi det er kommet nye distinksjoner på skulderklaffene? Diskusjonene som foregikk i både undervisningsrom og de uformelle arenaene i politiorganisasjonen, tydet på at det ikke var tilfellet.

Avveiningen av hvordan man skal forholde seg til de ulike fellesskapene, ledergruppen kontra fellesskapet med de ansatte, var også tema under forskningsintervju. Det kan, som vi tidligere har sett, se ut til at en grunn til at temaet om lojalitet fremdeles synes å ha relevans under ansettelsesintervjuene, er at det gir en inngang til å reflektere over egen praksis og rolleforståelse. På spørsmål om hva man sikter til når man snakker om lojaliteten til folk, reflekterte overbetjenten som er sitert nedenfor om sin egen rolle overfor ledergruppen og forpliktelsene overfor sin egen seksjon.

Hva man mener? Det er sikkert så mangt. Det med lojalitet er et vanskelig spørsmål egentlig. Jeg tenker opp mot det at du kan ha en diskusjon, også i ledergruppen, men også her. (...) Jeg mener at, er det en diskusjon i ledergruppen og er det en diskusjon om hva man skal gjøre? Noen ganger har jeg sagt at jeg er uenig, andre ganger har jeg ikke sagt noe. Har jeg ikke sagt noe, har jeg ikke noe å fare med. Uansett har man en stor grad av lojalitet her. Det sitter nok litt i veggene, mener jeg. Man følger det som blir bestemt. Det ligger i meg. Er diskusjonen gjort, så er den egentlig ferdig. (...) Men jeg kan ikke snu rundt og si hvor uenig jeg er i dette her og fokusere det negativt med den gruppen. Der må jeg forsøke å forklare hva som ligger bak. Det er en fornuftig forklaring bak det også. Jeg ville vært illojal om jeg sa at dette er jeg er enig i, eller jeg kan si at jeg ikke liker det. At jeg ikke liker det, det er en ærlig sak. Alle her er opptatt av det vi driver med, og vil gjøre den jobben best mulig. Og jo færre vi blir, da er sjansen større for at du ikke får gjort det så godt som du hadde tenkt deg. Om jeg skulle gått rundt, og bare fortelle hvor galt dette er, og hvor forferdelig dette er, så vil ... for det første vil jeg undergrave det som er fellesbestemt. Jeg må forklare hvorfor. Det er bestemt. Og skal jeg undergrave det på noen måte, vil jeg egentlig ødelegge motivasjonen til de som jobber der. (...)

Seksjonslederen forklarte her sin egen lederatferd og gir således innblikk i hvilke betraktninger som søkes med spørsmålene om lojalitet under ansettelsesintervjuene.

Problematisering av prioriteringene som omhandler personell og ressursproblemer, har en parallell til «the perspective of tragedy» (Muir, 1979, s. 3–4 og 50–51). Termen knytter seg til problemet med å balansere forventningen om hva man som profesjonsutøver ikke når over eller kan endre, og det å forsone seg med at tvang og makt er et redskap for å sikre gode. Like lite som en patruljeansatt kan redde alle, kan en leder løse alle problemer. Det vil i en ledelsessammenheng innebære at saker som er etterforskningsaker eller ordensoppgave, må velges bort. Heller kan det tyde på balanseringen mellom forventninger til egen oppgaveløsning, en forståelse av egen rolle som «problemløser» eller en «dilemmahåndterer» (Lampert, 1985). Det er en likhet i at lederoppgavene har en moralsk dimensjon, og at «det gode arbeidet» forutsetter en refleksiv praksis og et valg mellom om man skal løse problemer

eller håndtere dilemma.¹³⁶ Det er sammenlignbart med hensyn til at oppgavetilførselen er stor nok til noen oppgaver må prioriteres vekk. Det som står på spill er etablering og vedlikehold av en gjennomførbar balanse mellom engasjement og distansert avkobling fra menneskene man jobber med, uten å bli kynisk. Muirs analyse demonstrerte at det innenfor samme politiorganisasjon var ulike profesjonelle tilnærminger. *Politikulturen* som sådan gir ikke like utslag i tilnærminger på tjenesteutførelsen. En monolittisk kultur blant ledere i politiet ville derfor være oppsiktsvekkende, da både oppgavene og veien opp i hierarkiet har fortonet seg ulikt for aktørene.

Ambivalensen i ledelsesfunksjonen er kommentert av Sørhaug, som mener denne funksjonen befinner seg i et spenningsfelt mellom makt og tillit (Sørhaug, 1996). Nettopp dette er muligvis også kilde til den ambivalensen en ser i omtalen av begrepet. I denne ambivalensen ligger det likevel noen aspekter man ikke helt kommer bort fra: «Utvikling av tillit forutsetter at det finnes en ledelse som har makt til å sanksjonere illojalitet og vold, men som ikke bruker makt slik at interne tillitsforhold blir umulige» (Sørhaug, 1996, s. 24). En av lederoppgavene er å gi ordre, ikke ulikt å tvinge igjennom avgjørelser mot andres vilje, jf. Webers klassiske maktdefinisjon. Problemet er at det i organisasjonssammenheng kan være vanskelig å se hvor skillet går mellom å bytte beskyttelse mot lydighet eller lojalitet. Sørhaug differensierer ikke de to typene handlinger, men det kan det, med bakgrunn i ledernes resonnering, være grunn til å gjøre. I det følgende delkapittelet skal jeg vise hvordan politilederne gjør moralske vurderinger av sine kolleger, av deres troverdighet og integritet. Hvordan får troverdighetsvurderingene betydning for håndteringen av de ulike forventningene til hva den profesjonelle standarden skal bestå i?

6.3.3 Hel ved

Som tidligere nevnt er lojalitet beskrevet av noen politiledere som viktig fordi det ble oppfattet at det var illojalt å mene noe annet enn lederen:

Det mener er jeg helt feil. Det tillegges det som faktisk er lojalt. Jeg synes det er illojalt å la være å si, om man har en diskusjon i ledergruppen, å si at du er uenig med meg. Det er illojalt. Da bør du faktisk si det, for da kan jeg revurdere mine standpunkter i forhold til et argument. Om ikke det skjer, regner jeg det som illojalt(...).

Denne innsikten synes ikke å stamme fra ansettelsesintervjuet, men er heller en refleksjon formet av erfaringer som var gjort over tid i politiorganisasjonen, og spesielt i befatning med

¹³⁶ Se også Cohen and Feldberg (1991).

ledergruppen. Ledernes beretninger om hva som var viktig med lojalitet, rommet ulike aspekter. Det strakte seg fra nødvendigheten av å prioritere person fremfor system om ansatte var i krevende livssituasjoner, eller at det handlet om «standing» og at man er til å stole på. Den moralske vurderingen av kolleger er påfallende. «Standing» ble benyttet av aktørene i felt og indikerte at personen som omtales, har høy integritet. Begrepet «hel ved» og «hvit mann» ble benyttet for å uttrykke det samme, men hvit mann konnoterer ikke like sterkt til fagkompetansen. «Hel ved» benyttes i hovedsak om kolleger, mens «hvit mann» også kan brukes om for eksempel vitner, om at det ikke heftet noe ved vedkommende.¹³⁷

Denne måten å bruke «hvit» på er beslektet med «hvit inngang». «Hvit inngang» er omtalt i Rachlews avhandling om justisfeil og innebærer «å skjule alle åpne koblinger mellom politiet og deres informanter» slik at informasjonen er hvitvasket (Rachlew, 2009, s. 77).¹³⁸

Pålitelighet ble vurdert, ikke bare publikum og mistenkte, men også kolleger. Det kan være generelt og ikke bare knyttet til ledere. Som Manning slår fast: «Police speculate about moral careers, those who fell from grace, of failed or ambitious local politicians, of discipline and the prospects for promotion» (Manning, 1994, s. 678). For å bli vurdert som «hel ved» må lite hefte ved dømmekraften til den som blir vurdert, men dette er en benevnelse som henger høyt, og det er få forunt å få den.

I den sammenhengen var det interessant at en av lederne i en stille stund på kontoret luftet sine betraktninger og sa: «Lojalitet er viktig, men det er en konsekvens. Kanskje man heller skal spørre hva som er årsakene til lojalitet?» Spørsmålet er relevant, da det gir mulighet til å se på mønstrene i svarene til lederne med hensyn til lojalitetens relasjonelle retning, altså om lojaliteten går oppover eller nedover i systemet, mulighet for faglig uenighet, delte historier og en form for nærhet. Eksempelvis ble nærhet og samvær understreket av en divisjonsleder. Da han på vaktrommet fortalte om sin arbeidshverdag, sa han: «Det er ønsketenking å bruke

¹³⁷ Det er på sin plass å understreke at «hvit mann» ikke ble brukt mens publikum var i nærheten. Utsagnet kunne tolkes i retning av hudfarge, noe som gjorde bruken av betegnelsen sensitiv, ifølge en av de operative lederne. Dette var et distrikt hvor politimesteren hadde lagt ned forbud mot å bruke betegnelsen «neger» etter Obiora-saken. Obiora-saken viser til Eugene Ejike Obiora døde etter pågrepelse ved et sosialkontor 7. september 2006. Bruk av nakkegrep og mageleie var sentralt i aksjonen. Ingen tjenestepersoner ble dømt (Finstad, 2009, s. 14). Midt-Mark var ikke tidlig ute her. Allerede i 1965 hadde «Westville» en liste med ord som politiansatte ikke fikk benytte mens de var i tjeneste: jungle nubby, coon, nigger, blackboy m.m. (Cain, 1973, s. 121).

¹³⁸ «Politiet kan for eksempel arrangere en trafikkontroll der bilen som informanten har gitt politiet opplysninger om, vinkes inn for kontroll; tilsynelatende tilfeldig. Dersom rutinekontrollen avdekker det informanten gav informasjon om, for eksempel et reservehjul fylt med heroin, har politiet lyktes med å skape en inngang på saken. For at inngangen skal kunne betegnes som hvit, må trafikkontrollen oppleves som troverdig, det vil si at den stoppes og pågripes, forledes til å tro at han eller hun ble stoppet tilfeldig. Dersom politiet lykkes, har de på politispråket klart å «hvitvaske informantopplysningen» (Rachlew, 2009, s. 77).

45 minutter på kjøkkenet til relasjoner og det sosiale. Og det siste, det er viktig for lojalitet, for det skaper forståelse og et bilde av hvorfor vi gjør ting. Det er viktig.» Hans tanke var at samholdet som skapes gjennom samvær, ble ansett for å være nødvendig for fellesforståelse, og dermed også identifisering med de overordnede målene.¹³⁹

Det er viktig for politilederne å koble den faglige uenigheten til et spørsmål om integritet. I et møte med en leder ble jeg spurt hvordan jeg definerte lojalitet, og da henviste jeg til Kleinigs definisjon: «en praktisk disposisjon til å bli i en verdsatt, men ikke nødvendigvis verdifull, relasjon, som innebærer en potensielt kostbar forpliktelse til å sikre, eller i det minste ikke å skade, interessene til lojalitetsobjektet». Lederen ble begeistret og sa at jo, det er nettopp det det handler om: *Pålitelighet*. Hovedtanken her var at det ikke handlet om å være venner eller like hverandre, men å vite at den andre var til å stole på. En slik vurdering avhenger av kunnskap om den andre og knytter seg nært til spørsmål om lojalitetsobjektets integritet. Gitt den forutsetningen at vurdering om pålitelighet er noe man har kunnskap om og har erfart, er det et betydelig element av praksis i denne måten å forstå lojalitet på. Da det også ble spesifisert at denne forståelsen av lojalitet ikke innebærer at man er venner, så synes den å fungere bedre i en profesjonell kontekst hvor samhandlingen er basert på det institusjonelle mandatet som bringer aktørene sammen. Det kom likevel et tillegg fra lederen i denne forklaringen som kanskje vitner om en instrumentell orientering til lederskapet – at mennesker strekker seg lenger for den profesjonelle aktøren som anses å være pålitelig, med høy «standing» og som ivaretar verdiene i det profesjonelle fellesskapet (jf. Kleinig, 2014, s. 222). Orienteringene til lederskapet skal behandles nærmere under kapittel 8. Her er det tilstrekkelig å gjøre oppmerksom på at det ble lagt en ekstra innsats i å utføre oppgaver for enkelte ledere i Midt-Mark PD uten at de som ble anmodet om bistand i eksempelvis etterforskning, søkte begrunnelser. Det var, så vidt jeg kunne observere, ikke samsvar mellom anmoderens tjenestegrad og de øvrige aktørenes innsatsvillighet. På spørsmål om hvorfor det var slik, var svaret: «Når [person] ber om hjelp, vet vi at han har prøvd alt, og at det ikke er noe tull». Denne velvilligheten til å imøtekomme anmodninger er artikulert i et teoretisk bidrag om gjensidighet og personifisering av tillitsobjekter:

The primary subjects of loyalty tend to be individual persons, but loyalty is not restricted to these. Mutuality is a feature of many loyalties, and it is often an expectation of the loyal individual that the collectivity to which the individual is loyal will also be loyal in return. Just as we personify

¹³⁹ Kleinig skriver om lojalitet at «It is constituted centrally by perseverance in an association to which a person has become intrinsically committed as a matter of his or her identity» (Kleinig, 1997).

organizations, regarding them as in some sense responsible actors, so we can attribute loyalty to them or—more often—bemoan their lack of loyalty to those who have been loyal to them (Kleinig, 1997).

Imøtekommenheten overfor enkelte ledere, på tvers av avdelingsgrenser og politifaglige spesialiseringer, var grunnet i en gjensidig forståelse av faglighet og mål. Den var basert på kunnskap som var opparbeidet over tid om personer i organisasjonen og dermed en følge av opparbeidet status. Det er mulig dette skal ses i sammenheng med tillitskjeder, men her er den altså personifisert og synes heller å speile kjennskap og tiltro til vurderingene som er gjort i forkant. Det er vanligere å se tillitskjeder som personifiserte, men som tidligere nevnt er de (upersonifiserte) en forutsetning for fler-rutiniserte handlinger i akutte situasjoner (Grimen, 2008b, s. 205). De synes også å lette oppgaveløsningen på tvers av seksjoner og driftsenheter under omstendigheter hvor tidsnød ikke er like prekært fordi den enkelte har tillit til vurderingene som er gjort i forkant. Overbetjentens påstand om at lojalitet er «en konsekvens», kan og bør ses i sammenheng med Kleinigs presisering av hvordan lojalitet mellom medlemmene av en profesjon forstås med henblikk til kompetanseforståelsen.

Et sentralt poeng i denne avhandlingen er at i en institusjonell sammenheng er da den normative vurderingen som anerkjenner andre kolleger som «hel ved», en tydelig indikasjon på at forventninger til profesjonell kompetanse og etiske standard møtes og innfris. En person som omtales som hel ved, er nettopp den som gjennom sine handlinger ivaretar «the social goals of the profession, the competency standards that members can expect to satisfy, and their commitment to the professions ethical standards» (Kleinig, 2014, s. 215). Om det skulle være slik overbetjenten hevdet, at lojalitet er en konsekvens, er det rimelig å forstå profesjonsutøverens faglige og moralske dømmekraft som kilder til lojalitet fordi det ligger en anerkjennelse av at en profesjonsutøver handler i tråd med profesjonsfelleskapet idealer.

6.3.4 Et spørsmål om gjenytelse?

I politiet, som i andre arbeidsorganisasjoner, er de ansatte i et tjenesteforhold. Dermed er det selvsagt en gjenytelse ved at det gis økonomisk kompensasjon for utføring av visse tjenester, men gjenytelser kan også ha andre former enn de rent økonomiske. Et eksempel som gjerne nevnes i politiforskningen, er den gjensidige forventningen kolleger har til at kolleger responderer på fare. Den sideordnede lojaliteten mellom kolleger som responderer på fare, fungerer som et eksempel på en instrumentell risikodemping da den gjensidige forpliktelse totalt sett demper risiko for den enkelte (Cohen & Feldberg, 1991, s. 59 se også; Muir, 1979). Dermed får det også karakter av å være selvkonserverende og et felles gode. Opplevde

lederne at deres ansatte forventet gjenytelse for å stille opp, og om det var tilfellet: har da lojalitet en pris?

Jeg vet ikke, politiet er spesielt. Vi er flasket opp med at vi ikke får gjenytelse. De forventer kompetanseoppbygging, men ikke gjenytelse utover det.

Forventningen om gjenytelse er ikke påtrengende. En annen overbetjent nærmest avviste problemstillingen ved å svare at «Nei, vi er et serviceorgan». Samtidig la han til at de, som gruppe, gjerne trengte litt hjelp, og at det var hardt å få igjennom. Lederne opplevde i liten grad forventninger om gjenytelser fra de ansatte, men det ble presisert at det var en forventning om gjenytelse i form av kompetanseutvikling. Dette fremsto som en form for premiering.

En tredje overbetjent omdefinerte spørsmålet fra gjenytelse til gjensidighet.

TDV: Forutsetter lojalitet noen gjenytelse?

I hvert fall gjensidig respekt. Lojalitet, det er respekt for system. Det tenker man er noe som går opp. Det kan gå nedover, og det kan gå vannrett. Men bryter man ut av det systemet, så mister man rammene. Man får faktisk betalt. Det er ikke verre enn det. Jeg er opptatt av det skillet, at det du gjorde, det kan man ta på tomannshånd. Den tilbakemeldingen skal jeg ikke gi til alle. Det kan oppfattes som om den jobbens som ble gjort av de andre, ikke var like god. Og slik er det ikke ment.

Økonomiske premieringer forekom ikke. Det var et snevert økonomisk handlingsrom i Midt-Mark PD under observasjonstiden, i den grad at det også var lite overtid å hente. Så langt er det bare politimestrene som har resultatorientert lønn i politiet. Det hendte likevel at ansatte ble påskjønnnet, men det var i form av ros og én enkelt gang i form av kaker.

En av seksjonslederne beskrev situasjon under intervju slik om gjenytelse og premiering den gang ledergruppen i Eidsodden benyttet seg av de patruljeansattes virkemiddel, kake, for påskjønnelse og premiering for god arbeidsinnsats:

Det spørs hva det går i. På mandag fortalte en divisjonsleder om [alvorlig lovbrudd med ukjent gjerningsperson]. Vi så ikke sammenhengen med en gang. Så, den tredje gangen, da lagde vi en mappe til patruljene, og divisjonslederen lagde et opplegg og fanget [gjerningspersonen]. Derfor fikk divisjonslederen kake. Men her har vi samhandlet. Vi har analysert og handlet. Her burde flere fått kake. Så sier [sjefen] at her skal alle ha kake. Da blir det feil at bare ett ledd får belønning. Hele linjen må smøres. Det mener jeg at jeg er lojal mot min seksjon også, men også helheten. Det er ganske enkle belønningsfaktorer.

Etter et ledermøte hvor arbeidet som ledet til pågripelsen, ble omtalt, sendte driftsenhetslederen ved Eidsodden en mail til de ansatte hvor det ble poengtert at det var jobbet godt og utvist lagånd. Avslutningsvis skrev driftsenhetslederen at situasjonen ville vært verre om de ansatte ikke hadde vist en slik lojalitet. Da dette hadde blitt behandlet under ledermøtet, var det begeistring for arbeidet som var utført. Kake ble foreslått som premiering, men så snart det ble tydelig at én gruppe ville få kake fremfor en annen, ble det protestert. For lederne i gruppen så det dermed ut som om det var viktig å sørge for en jevn (og rettferdig) distribuering av goder, i dette tilfelle kaker. Å «smøre linjen» kan altså skje med så enkle virkemidler som kake. Det viktigste her er ikke kaken som premiering for det godt utførte arbeidet, men at en kake ble til flere: *Om* det først skulle premieres for godt utført arbeid, så var det viktig at det var rettferdig for alle avdelingene som hadde bidratt. Om de ansatte fikk kake eller ikke, kunne således bidra til å vurdere hvilken innsats den enkelte leder gjorde for sin seksjon, om lederen talte for *sine egne*. Sluttresultatet ble at kake ble gitt til etterforskningsansatte også, riktignok ikke uten en liten ekstra runde på ledermøtet. Kakene som ble delt ut, ble dermed ikke bare en premiering for god utført arbeid. Hendelsen kan også leses som et symbol på ledernes interne kamp om de knappe ressursene og slik forstås som et resultat av interessekonflikt (Mintzberg, 1985; Andrew M Pettigrew, 1975). Å kjempe for sine egne, og å synliggjøre egne medarbeideres innsats, er slik sett en del av lederpraksisen og en håndtering av medarbeideres forventninger til lederen.

6.4 Lederes profesjonelle standard

Hvordan ledere omtaler begrepet lojalitet, og hvordan begrepet problematiseres, er beskrevet i dette kapittelet. Gjennom analyse av en e-post, ansettelsesintervjuer og praksis ser en hvordan forventninger om lojalitet, handling og rolleforståelse kommuniseres i politiorganisasjonen. Lederne er samlet sett enige i at lojalitetsforventninger blir uttrykt under ansettelsesintervjuer, og også får betydning for gjennomføring av den praktiske tjeneste: Det kan være en avveining mellom å positivt forsterke ansattes arbeidsmotivasjon og å følge opp styringsmålene, mellom å innfri forventninger om å gi mulighet til å trene til en sertifisering eller innlevere all treningsammunisjon. Siden oppfølging av rutiner er delegerte oppgaver nedover i organisasjonshierarkiet, syntes det å være viktig å forsikre seg om at de som ble ansatt som ledere, vil følge opp disse oppgavene. Innsatsen på kriminalitetsområder knyttet til Politimesterens styringsverktøy (PSV) som fordrer egeninitiativ fra politiansatte i frontlinjen, diskuteres under ledermøtet fordi det krevde oppfølging over tid.

Det er grunn til å stille spørsmål ved hvorfor praksisen med å tematisere lojalitet under ansettelsesintervjuene ble opprettholdt over så mange år. Brorparten av lederne var i sin tid interne kandidater. Spørsmålene om lojalitet kom i tillegg til den kjennskap de som skulle ansette, allerede hadde til kandidatene. Lojalitet var under feltarbeidet i 2010 og 2011 fremdeles tema i Midt-Mark PD, men det hadde mindre karakter av å være den begrepsavklaringen under ansettelsesintervju som lederne sa det hadde hatt tidligere. Det inviteres til refleksjoner om lojalitet og rolleforståelse gjennom caser og eksempler. Pålitelighet, lydighet og faglig integritet er ulike dimensjoner av betydning som kom frem under analyse av forskningsintervjuene.

Lederne i dette utvalget beskriver en direkte invitasjon om hvordan ledelsesmandatet forstås og en inngangsport til å reflektere rundt det å forvalte et lederskap. Om dette legges til grunn, er det tre sannsynlige utfall av denne delen av ansettelsesintervjuet. En mulighet er at den potensielle lederkandidaten kan erklære at de er pålitelige, og forplikte seg til lederfelleskapets beslutninger. En annen er at denne erklærer nødvendigheten av faglig autonomi. En tredje er en relasjonell orientering mot frontlinjen ved videreformidling av uenighet til ansatte og motarbeidelse av ledelsens vedtatte beslutninger. Gitt at distriktets ledelse var samstemte i hvilken retning de mente lojaliteten skulle virke, er det rimelig at lederkandidatene som benytter seg av de to siste alternativene, snakket ned sitt eget kandidatur. Formålet med å opprettholde denne praksisen syntes ikke å ha vært eksplisitt omtalt tema blant lederne i forbindelse med ansettelser. Det fremstår som sannsynlig at rolleavklaringen kan forstås som invitasjon til forpliktelse til nettopp å følge den hierarkiske beslutningsprosessen. Dermed fungerer rolleavklaringen under ansettelsesintervjuene som ett av flere elementer i en pålitelighetsvurdering av kandidatene. Dette er et fellesskap hvor pålitelighetsvurderinger står sentralt. Utenom ansettelsesprosessen blir det gitt skussmål til personer som fremstår som «hel ved» med integritet og god dømmekraft fremfor barduse «cowboyer» som ikke går i takt med de ambisjoner, standarder eller verdier som binder dem som profesjon (jf. Kleinig, 2014).

Forpliktelsene til å følge beslutningssystemet og den demokratiske beslutningsprosessen ble først og fremst fremmet av seksjonslederne. Den rolleforståelsen synes komme inn under det Kleinig omtaler som den lojale opposisjonen (Kleinig 1997): man fremmer sin kritikk, men innenfor det gjeldende systemet. Lederne som ikke deltok i en driftsenhetsledergruppe, både operasjons-, divisjons- og avsnittsledere, fremmet i større grad ønske om å få gjennomslag for den faglige uenigheten. Innenfor ledergruppen ble det derimot uttrykt en sterkere tilhørighet

til det forpliktende lederfellesskapet og den demokratiske beslutningsprosessen som ligger til grunn i politiorganisasjonen. Det er en tydeligere erklæring om tilhørighet til ledergruppen.

Gjennom rekruttering og intervju fremtrer et ledelsesideal om et forpliktende fellesskap som handler ut fra overordnede mål. Dette idealet er nødvendigvis toppstyrt og ivaretar dermed behovene til «management-cops» (Reuss-Ianni, 1993), det som er å finne i Granér's legalistiske perspektiv (Granér, 2004), jamfør de idealtypiske forestillingene om det hierarkiske byråkratiet. Ledernes begrunnelser for handling indikerer at divergerende handlinger ble angitt som legitimt ved faglig kritikk, mens konvergerende handlinger var normen med begrunnelse i hierarkiske beslutningsprosesser.

Spenningen mellom en beslutningsprosess i organisasjon og den faglige ledelse er, i mitt materiale, først og fremst tydelig på nivået som har direkte kontakt med tjenestepersonene i sitt daglige virke. Det var grunnlaget for omkampene. Den ulike betoningen av nærhet til mannskap, faglig integritet og forpliktelse til lederfellesskapet indikerer en heterogen lederkultur i politiet, til tross for en seleksjonsprosess hvor rolleforståelse ble vektlagt. Den heterogene politilederkulturen er i tråd med nyere politisosiologisk forskning (Cockcroft, 2012; Foster, 2003; O'Neill, Marks, & Singh, 2007; Westmarland, 2008).

Ledernes beretning om sin håndtering av lojalitetsforventningen med tanke på oppgaveutførelse er også historien om hva som begrunner deres vurderinger om hva som skal prioriteres i praksis. Slik var det at lederne forklarte de ansattes handlinger som kontekstavhengige og hevdet at det var gode grunner for at det ble akkurat slik. Det innebærer å velge det riktige, med de riktige beveggrunnene. Noen få ledere antyder at det ikke er meritterende å komme med motforestillinger, å velge feil side. Om dette kan tilskrives en tro på manglende forfremmelser som en «takk for sist» eller at man ikke anses å være troverdig eller pålitelig, er usikkert.

Det kollektive lederansvaret blir mest fremtredende på seksjonsledernivå gjennom det forpliktende ansvaret gjennom ledergruppen, faglige hensyn og lojalitet til underordnede eller gruppe: Det forpliktende fellesskapet «smører» kommunikasjonen og avveiningen mellom faglige og organisatoriske hensyn, og lojaliteten til egen gruppe. Av interesse her er ledernes beretninger om vekting av de ulike momentene i sine beskrivelser og begrunnelser av egen *praksis*. Samlet sett er det forpliktende ansvaret gjennom ledergruppen, faglige hensyn og lojalitet til underordnede eller gruppe definerende for politilederens profesjonelle standard,

men deres vekting synes å være avgjørende for hvilken type ledelsesideal de identifiserer seg med.

Som vi har sett tidligere i kapittel 4, ga lederne i Midt-Mark PD uttrykk for at en av deres hovedoppgaver var å sørge for god oppgaveløsning. Særlig utfordrende ble det om det oppsto situasjoner hvor det var tvil om lojaliteten til mellomlederne, noe som ble tydelig under Politikonflikten, som skal behandles i neste kapittel.

7 «Aksjonen som ikke var en aksjon»

Overbetjent: Aksjonen. Politiaksjonen, er det ikke noe sånt vi pleier å kalle den? Ikke-aksjonen har jeg også hørt. Det var jo en aksjon som ikke skulle være en aksjon, men som likevel var en aksjon. Jeg kaller den jo for aksjonen, politiaksjonen.¹⁴⁰

Fra juli 2008 til juli 2009 var det en unntakstilstand i norsk politi. Det var et påfallende høyt antall sykemeldinger, egenmeldinger fredager, overtidsnekt, bom på våpentreningen, manglende vilje til å returnere asylsøkere, mobbing og trakassering av kolleger som ikke deltok på aksjoner, instruktører som ikke ville delta på kurs i regi av PHS (S. Johannessen, 2013; Sjøvold, 2009; Thomassen, 2010).¹⁴¹ Flere av disse subversive aksjonene har vært gjengangere i konflikter mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjoner i politiet (Grimes, 1975; Juris & Feuille, 1973).¹⁴² «Blue flue», at mange politiansatte melder seg syke, og «work to rule» at ansatte følger reglene så omstendelig at produktiviteten synker, er eksempler på kjente strategier i lønnsforhandlinger (Doherty, 1989, s. 5; Moene, 1988). Dette bakteppet er det viktig å ha med seg når vi nå skal se nærmere på Politikonflikten gjennom retrospektive intervjuer og dokumenter.

I dette kapittelet skal jeg presentere de tre distinkte fasene av Politikonflikten: Opptakten, aksjonen og etterdønningene. Fortellingene om praksisene under «Aksjonen som ikke var en aksjon» viser kompleksiteten i forholdet mellom profesjonell standard og lederes ansvar, herunder omkostninger, idealer og hvordan de forsto sin egen rolle. Først presenteres Politikonflikten og landsstyrevedtaket av 2007. Deretter beskriver jeg Politiets Fellesforbund innenfor rammen av forskning om fagforeningene i politiet. Politifagforeningenes rolle i organisasjonen og deres bruk av virkemidler for å oppnå politiske og økonomiske goder er viktig i denne sammenhengen da det danner et nødvendig bakteppe for å forstå motsetningene mellom ledernes rolle, samfunnsoppdraget de er satt til å forvalte, og deres egen posisjon som

¹⁴⁰ Perioden juli 2008 til juli 2009 ble også omtalt som overtidsnekten, vegringsperioden, aksjonen, krisen, Aksjonen som ikke var en aksjon, Politikonflikten og politikrisen. Jeg har valgt å skille mellom de tre ulike fasene i konflikten (opptakt, aksjonen og etterdønninger), men omtaler hele perioden under ett som Politikonflikten.

¹⁴¹ Forbundslederen argumenterte med at arbeidsgiveren ikke tok sitt eget lovverk alvorlig: «Me har kome i ein situasjon kor det ikkje er mulig å få drifta til å gå rundt utan overtid. Gjennomsnitt overtid i staten er 3,3 prosent, i politiet 8,8, medan dei som går på ATB sine reglar, har ei overtid som ligg på 12,3 prosent» (Johannessen, 2009, s. 205).

¹⁴² Handlinger som presser arbeidsgiveren uten å gå til streik, omtales som «job actions» (Doherty, 1989, s. 19)

arbeidstakere. I andre delkapittel beskrives håndteringen av beordringer i Midt-Mark PD under Politikonflikten. I tredje delkapittel beskrives politiledernes syn på utfordringene som fulgte med aksjonen. Hvordan valgte mellomlederne å håndtere den oppståtte situasjonen, og hvilke konsekvenser fikk aksjonen for den profesjonelle standarden i politiet med hensyn til forsvarlig tjeneste, måltall og tjenestepersonenes personlige initiativ? På bakgrunn av mellomledernes fremstillinger beskrives det hvordan ulike grupper bedrev uformell kontroll med hverandre. Til sist vises det hvordan de ulike valgene både begrunnes i det profesjonelle mandatet og kravet om solidarisk handling og fagforeningskollegialitet.

7.1 Politikonflikten

Det er etter mitt syn nødvendig å gi en fremstilling av kronologien under Politikonflikten, dens ulike faser, og den interne og eksterne debatt om virkemidlene som ble benyttet for å forstå mellomledernes posisjon. Nedenfor presenteres derfor kort hendelsene under Politikonflikten.

I 2007 fattet Politiets Fellesforbund et vedtak om kamp for lønn. Samme år ble risikoprojektet opprettet.¹⁴³ Hovedorganisasjonen UNIO, som Politiets Fellesforbund tilhører, underskrev en ny Hovedtariffavtale i juni 2008. Avtalen var gjeldende fra juni 2008 til april 2010. Daværende forbundsleder i Politiets Fellesforbund Arne Johannessen var forhandlingsleder for UNIO og anbefalte avtalen for sine medlemmer. Et risikotillegg var da ikke del av avtalen (Dagens Næringsliv, 2008). Målet var 80 000 kroner i lønnsøkning over en toårsperiode og med forhandlingsresultatet som forelå, var de å anse for å være halvveis til målet (Berg, 2008). Senere samme år signaliserte forbundslederen at det fremdeles skulle kjempes for en kompensasjon i form av et risikotillegg.

En fredag i november 2008 ble det meldt inn 22 sykemeldinger. Det ble antydnet at dette var langt utenfor normalen, og at det kunne være misbruk av egenmeldingsordningen (NRK, 2008). Slik ble påstander om ulovlige aksjoner ble formidlet i media av politikere, men benektet av tillitsvalgte.

Den gjeldende ATB-avtalen (arbeidstidsbestemmelsene) varte frem til 01.07.2009 og skulle reforhandles i forkant (Johannessen, 2008a). Forhandlingene var altså en konsekvens av at denne avtalen utløp. I januar 2009 lagde Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) en ny forskrift som regulerte arbeidstiden.¹⁴⁴ Det er tradisjon for at denne type spørsmål løses

¹⁴³ Landsstyrevedtaket av 2007 og Risikoprojektet behandles separat i det påfølgende delkapittelet.

¹⁴⁴ FAD heter nå Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD).

ved forhandlinger, men her benyttet arbeidsgiveren seg av styringsretten. Ansatte i politi- og lensmannsetaten gjennomførte en politisk streik i halvannen time 25. januar, og andre arbeidstakerorganisasjoner erklærte sin støtte (NTB, 2009).¹⁴⁵ Slik sett var forskriften skjerpene for konflikten og bidro til legitimering overfor UNIO-stat. Under parolene «Fritiden er vår – ikke arbeidsgiver sin» og «Regjeringen gjør politiet til lovbryster» demonstrerte polititjenestepersoner i uniform 25. mars 2009 (Aftenposten 26.3.2009). Dette var brudd på uniformsinstruksen.

Det ble brudd i forhandlingene 1.7.2009, men forhandlingene ble gjenopptatt, og en avtale ble signert 7.7.2009. Sluttresultatet av Politikonflikten var en ny avtale som kostet myndighetene 335 millioner (Ekanger, 2009). Resultatet av avtalen var at 9000 ansatte skulle jobbe én time ekstra i uken, mot 15 000 kroner i årlig kompensasjon, noe som ville representere en økning av politistyrken med anslagsvis 230 årsverk. Rundt 6000 av de 9000 var polititjenestemenn i operativ tjeneste som fikk 25 000 i tillegg, noe som ga en samlet økt godtgjørelse på 40 000 kroner per år. Omtrent 600 påtalejurister og 400 andre sivile stillinger fikk en samlet økt godtgjørelse på 35 000 kroner per person per år. Sist var det utvidede unntak for beredskaps- og reservetjeneste og flere typer oppgaver hvor unntak kunne benyttes for å gi større fleksibilitet i oppgaveløsningen (Stanghelle, 2009a). Spørsmålet om forståelsen av «kompenserende hvile» ble tatt ut av forhandlingene og sendt til et tvistemålsutvalg (Stanghelle, 2009b). Umiddelbart syntes ikke avtalen å vekke begeistring. Lokale tillitsvalgte påpekte blant annet at den ekstra timen i uken var noe de politiansatte tidligere ville tatt ut i overtid. Samlet sett ville overtid gi større inntekt (Nilsen, 2009).¹⁴⁶

I Politikonflikten var det en tilspissing mellom tillitsvalgte og daværende justisminister Storberget, selv om riktig adressat skulle vært FAD (Thomassen, 2010). Da myndigheten brukte styringsretten, og forskriften til regulering av arbeidstiden ble lagt frem i januar,

¹⁴⁵ UNIO klaget bruken av forskriften inn for ILO. Staten hadde her arbeidsgiverrolle og var motpart. Samtidig benyttet staten seg av sine muligheter som lovgiver. Uttalelse fra ILO falt 27. juni og kritiserte den uklare rolleforståelsen til staten: «The Committee observes that the complainants' allegations would appear to particularly point to the problem that arises when the separation between the Government's role as legislator and as employer is not sufficiently clear. The Committee invites the Government, within the framework of the existing national legislation, to conduct good-faith collective bargaining negotiations in the police service with a view to reaching agreement regarding working conditions, including working time» (International Labour Organization, 2013).

¹⁴⁶ Ansatte i ordenstjeneste ga under feltarbeidet uttrykk for at de ikke var videre imponert over avtalen, da de var forespeilet langt mer. Samtidig er det grunn til å tro at avtalen var underfinansiert sentralt, og det var ikke enighet mellom POD, arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene lokalt om hvem som skulle dekkes av avtalen. I ett distrikt gikk ansatte til sak mot arbeidsgiveren (Fellesforbund, 2011). Den økonomiske situasjonen generelt i Midt-Mark PD 2010 bør ses i sammenheng med den nye ATB-avtalen og de nye økonomiske tilleggene.

mobiliserte fagbevegelsen, da regulering av arbeidstiden normalt er gjenstand for forhandlinger (Thomassen, 2010, s. 38). UNIO-Stat og LO-stat støttet PF: «Slik sett ble statens bruk av styringsretten en bumerang som billedlig traff med en dobbelt kraft istedenfor å skape ro i politiet» (Thomassen, 2010, s. 39).¹⁴⁷ Daværende politidirektør Killengreens uttalelse om at det var positivt med manglende lønnsglidning i politiet, var «som å helle bensin på bålet» (Johannessen, 2013, s. 189). Ett av de sentrale poengene hos Johannessen er at under Politikonflikten dreide lojaliteten seg vekk fra den byråkratiske kontrollen og over til å adlyde fagforeningen (Johannessen, 2013, s. 188). Hans påstand, begrunnet i intervjuer, er at fagforeningen sentralt mistet kontroll over aksjonen, og at flere av de ansatte syntes det var ubehagelig å være med på den.

Forhandlingens resultater og sluttresultat befinner seg innenfor fase 2 – altså aksjonen. Før mellomledernes håndtering av fase 2 skal diskuteres, vil jeg vise opptakten til «Aksjonen som ikke var en aksjon», det som kan betegnes som Politikonfliktens første fase. Denne fasen skjedde sentralt.

7.1.1 Landsmøtevedtaket av 2007 og Risikoprojektet

I forkant av Aksjonen hadde Politiets Fellesforbund (PF) kontakt med flyveledernes forhandler Rolf Skrede, som tidligere hadde hatt betydelig suksess i forhandlinger (Thomassen, 2010, s. 34). Blant lederne i mitt utvalg ble det tørt kommentert at potensialet for å hente ut lønn ble oversolgt av Politiets Fellesforbund internt i politiorganisasjonen. Selve Aksjonen som ikke var en aksjon, altså overtidsvegringen, varte som nevnt fra juli 2008 til juli 2009. Perioden ble omtalt som en unntakstilstand av aktørene i felt og ble formelt innledet av PF med landsmøtevedtaket i 2007. Det var spesielt de to første punktene som er relevant i denne sammenhengen fordi de indikerer at PF skulle være en kamporganisasjon og selv innså et dilemma knyttet til lønnskamp og profesjonens tillit:

1. PF skal i tariffperioden 2008–2010 ta i bruk nødvendige virkemidler, som engasjerer hele medlemsmassen i praktiske tiltak, for å oppnå en betydelig høyere lønn. Tillitsvalgte på alle plan må følge dette opp.
2. PF skal i landsmøteperioden synliggjøres som en kamporganisasjon og er villig til å akseptere at tilliten vi har i befolkningen svekkes midlertidig (Politiets Fellesforbund, 2007a).

¹⁴⁷ Thomassen antyder at myndighetene ville hatt en vanskelig sak om de hadde gått til arbeidsretten. De ble av politiske og bevismessige grunner frarådet å gå til sak (Thomassen, 2010, s. 36). Funnene er neppe knyttet til selve medieanalysen Thomassen utførte.

Året etter ble landsmøtevedtaket fra 2007 opprettholdt, og det ble videre anført i et lønnsvedtak at:

PFs medlemmer har de siste månedene gitt klart uttrykk for sin frustrasjon over lønns- og arbeidsvilkår i politi- og lensmannsetaten, og etatens ressursituasjon er synliggjort for samfunnet for øvrig. PF skal sørge for at de som har det politiske og ledelsesmessige ansvaret for denne situasjonen, kontinuerlig utfordres på å finne en løsning på situasjonen til saken har funnet sin løsning. (Politiets Fellesforbund, 2008).

Gjennom vedtakene ble både koblingen mellom tillit og lønnskamp synliggjort, og Politiets Fellesforbund understreket en orientering til en kamporganisasjon gjennom mobiliseringen av medlemsmassen. En nøktern slutning er at Politiets Fellesforbund var villige til å ofre profesjonsgruppens tillit på lønnspolitikkenes alter ved ikke bare å ramme arbeidsgiveren, men også tilliten i befolkningen.¹⁴⁸

Før perioden med overtidsnekt begynte, jobbet Politiets Fellesforbund med å synliggjøre belastningen ved tjenesteutøvelse i politiet. I juni 2008 forklarte forbundsleder Arne Johannessen at PF var i gang med å forberede et større prosjekt på nettsidene til organisasjonen: «Me har drive eit velorganisert risikoprojekt over lang tid, med forskning og analyse. Små og store driftseiningar er med i PF sitt opplegg» (Fellesforbund, 2008).

«Risikoprojektet» handlet blant annet om egen helse, helse, miljø og sikkerhet og kvalitet i arbeidet. I ettertid er fraværet av offentlige dokumenter om hva «Risikoprojektet» besto av, påtakelig. De få dokumentene som kom fra Risikoprojektet, angir at det eksisterte, men lite om hva det besto i. En prosjektlederstilling ble utlyst via Politiets Fellesforbunds nettsider i 2007 der det sto at «Prosjektet må ses i sammenheng med det øvrige arbeidet for medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår (...).¹⁴⁹ Vervet har bakgrunn i at landsmøtet i Politiets Fellesforbund har vedtatt en satsing på et lønnsloft for ansatte i politi- og lensmannsetaten basert på risiko, kompetanse, ansvar og kvalitetskrav. Som et ledd i denne satsingen initierte Politiets Fellesforbund flere undersøkelser, også i samarbeid med Politidirektoratet (Politidirektoratet, 2007b; Wathne et al., 2008).

Gjennom denne synliggjøringen av belastning var det et eksplisitt mål å få i havn et risikotillegg. Men dette handlet ikke bare om risikotillegg. En annen side som muligens ble

¹⁴⁸ Se Messel for en oversikt over virkemidler og lønnspolitikk (Messel, 2010, s. 9).

¹⁴⁹ Stillingen ble utlyst 22.2.2007 (Politiets Fellesforbund, 2007b).

noe underkommunisert, var organiseringen av tjenesten opp mot arbeidstidsbestemmelsene (ATB). En del av retorikken under Politikonflikten var å vise til bruddene arbeidsgiveren, altså Politiorganisasjonen, hadde:

Medlemmene i Politiets Fellesforbund har gjennom mange år tatt ansvar for polititenesta i landet. Berre i år har politiet brote arbeidsmiljølova ca. 20 000 gonger på 10 månader for å dekkja samfunnet sitt behov for polititeneste. Me tykker det er interessant å sjå at mange debattantar er opptekne av at politiet må halda seg på rett side av lova. Men det gjeld tydelegvis ikkje arbeidsmiljølova. (A. Johannessen, 2008b).

Forbundslederen viste til medlemmenes ansvarlighet, at de jobbet utover normal arbeidstid for at tjenesten skulle gå rundt. Dessuten anga forbundslederen at dette er en ulovlig praksis. Det er det vanskelig å si noe om lovligheten av uten å gå igjennom samtlige 20 000 brudd på arbeidstidsbestemmelsene, da det er omfattende unntak fra ATB- hovedbestemmelsene i politiet.

«Risikoprojektet» kan forstås som en av inngangene arbeidstakerorganisasjonen hadde for å aktivisere medlemmene. Beordringer er hjemlet i Politiinstruksen § 6-2. Foresatte (leder) gis myndighet til å beordre en tjenesteperson, selv om tjenestepersonen har fri. En fravikelse av en formell beordring vil bety opprettelse av disiplinærsak, et alvorlig forhold som i verste fall medfører tap av arbeid.

Under denne konflikten var det ikke mange tilgjengelige strategier for arbeidstakerorganisasjonen og de ansatte. Disse uformelle koordinerte handlingene synes dermed å ha blitt alternativet, noe som bidro til at arbeidstakerne og deres organisasjon sto laglig til for hugg når det kom anklager om ulovlige aksjoner. En kan si at under denne perioden aktiviserte Politiets Fellsforbund det som ligner mer på den klassiske fagforeningsstrategien, mer preget av internt samhold og konflikt med en tydelig part, en part som ifølge Arne Johannessen hadde en «uheldig beordringskultur».

På den ene siden hadde man arbeidstakersiden som gjentok at arbeidsgiveren ikke drev lovlig og ikke hadde respekt for arbeidsmiljøloven. På den andre siden hadde man en stort sett taus arbeidsgiverside som var forsiktig med å kritisere arbeidstakernes handlinger (Thomassen, 2010). Beordringene med påfølgende fritakssøknader holdt frem til juli 2009, da ny ATB-avtale ble underskrevet.

7.2 Politiansatte som arbeidstakere

Den skandinaviske forskningslitteraturen beskriver i liten grad organiseringen av de politiansatte, og forbundenes betydning for organisasjonsutviklingen.¹⁵⁰ Den høye organisasjonsgraden til politifagforeningene i de vestlige land innebærer at deres rolle i organisasjonen bør undersøkes. Politiets fagforbund har vist seg å ha betydning i organisasjonsendring og reformer (Guyot, 1991). Organisasjonsgraden skiller politiet fra andre organisasjoner i offentlig sektor, da det ellers er en generell nedgang i medlemskap internasjonalt i fagforeninger (Marks & Fleming, 2006b). Fagforeningenes tilstedeværelse i de liberale demokratiske statene viser at politivirksomhet gjøres til gjenstand for forhandlinger: det er ikke en arena hvor beslutningstakingen skjer i et velsmurt byråkratisk maskineri (Marks, 2007, s. 230). Det forutsetter derfor en samhandling mellom ledelse og fagforeningene, og en villighet til å møtes til diskusjon.

Det er fri organisasjons- og forhandlingsrett i Norge, og streikeforbudet for politiet ble opphevet ved en lovendring av 3. februar 1995 nr. 8 (Thomassen, 2010, s. 34).¹⁵¹ Politiets Fellesforbund i Norge har en stor organisasjonsgrad blant de ansatte med politibakgrunn, med en dekningsgrad på over 90 %. Også en stor andel av de sivile ansatte i norsk politi er organisert i dette fagforbundet. Per januar 2013 var det 14 124 medlemmer. Nyere undersøkelser viser at 17 prosent av medlemmene er ledere i politiet (Bråten, 2013, s. 9, note 3), og 63 % av lensmennene er medlemmer av Politiets Fellesforbund (Gunnes, 2013).¹⁵²

Gjennom tillitsmannsapparatet forhandles det om lønn og tjenestelister, men Politiets Fellesforbund har også bidratt sterkt til å sette andre spørsmål på dagsordenen, som kompetanse og kvalifisering blant politiansatte, HMS-problematikk og vilkår for oppgaveløsning. Siden midten av 2000-tallet har fagforeningen også engasjert seg i ressurs-

¹⁵⁰ Ett av bidragene er Dahlgrens avhandling om hvordan Svenska Polisförbundet (S.P.) og «Kamraterna», fagorganisasjonen til Stockholms polititjenestemenn, løste spørsmål rundt kvinnenes inntreden politistyrken i årene 1957–1971 (Dahlgren, 2007). Et annet bidrag er den historiske avhandlingen om det danske politiet i 1863–2007, som i sin beskrivelse av organisasjonen og de ulike ideologiene også omtaler opprettelsen av politiforbundet og noen av de tidlige og nåtidige konfliktlinjene (Christensen, 2012). En tredje omhandler venstreorienteringer til politiet i Malmø (Nyzell, 2009). Til sist har vi en etnologisk avhandling om politiet i Göteborgs bestrebelser på å få en fagforening frem til etableringen av Svenska Polisförbundet i 1903 (Bergman, 1990). Se også artikkelsamlingen om politiet i endring (Dahlgren, 2012). I Norge er det to nyere bøker som omhandler Politikonflikten (S. Johannessen, 2013; Thomassen, 2010), og som med utgangspunkt i egen empiri foretar en kobling mellom fagforeningen og politikultur med utgangspunkt i Aksjonen som ikke var en aksjon.

¹⁵¹ Etter at streikeretten ble oppnådd, var det streik i 1995. PF har senere streiket under UNIO i 2012.

¹⁵² Tradisjonelt er juristene organisert i Politijuristene, mens den tredje store fagforeningen i politiet er Parat. Politiets fellesforbund organiserer også sivile, i tillegg til ansatte på alle nivåer i organisasjonen, også politimestre.

og ledelsesspørsmål (Johannessen 2013). Det synes å være en anerkjennelse av at det kan være utfordringer for ledere når de er medlem av det samme fagforbundet som sine ansatte. Utfordringer med krysspress, forhandlinger med medlemmer fra samme fagforening og opplevelsen av å få hjelp i konfliktsituasjoner på arbeidsplassen kan være en del av dette bildet. Det trenger ikke å være profesjonsspesifikt, noe en undersøkelse av lederutfordringer blant UNIOs ledere har vist (Bråten, 2013). I Politiets Fellesforbund er det lokale lederutvalg, men de er uten beslutningsrett lokalt og fungerer heller som møtefora (Bråten, 2013, s. 12).

Ifølge de intervjuede politilederne har de tillitsvalgte jobbet aktivt for forhandlingsrett og for å utvide de ansattes rettigheter og innflytelse med tanke på kompetanseheving, forflytninger og promoteringer, men de har også innflytelse på verneutstyr og bruk av våpen som pepperbruk og generell bevæpning. Under feltarbeid var det fagforeningen som inviterte til samlinger om organisasjonsendringer for ledere, og slik sett fremsto den lokale fagforeningen som mer i forkant enn distriktets ledelse. Fagforeningen er en viktig premissleverandør i diskusjonene om retningen for organisasjonsutviklingen, ikke bare på den formelle forhandlingsarenaen, men også nettopp ved å være den parten som inviterte til møter og seminarer for de ansatte, velger relevante faglige innledere og innbyr til diskusjon. Der politiledelsen i Midt-Mark PD var opptatt med daglig drift, var fagforeningens aktivitet betydelig høyere, og muligens også mer inkluderende overfor de ansatte, ved at fagforeningen inviterte til allmannamøter hvor samtlige deltakere kunne fremme sine synspunkter, der arbeidsgiversiden valgte representanter til utvalg.

At det var en aksept for fagforeningen lokalt i Midt-Mark PD, var tydelig ved at møtene forekom i arbeidstiden. Retten til å avholde medlemsmøter er regulert av Hovedavtalen § 34, men i ett konkret tilfelle var det snakk om ledersamling over to dager, noe som er mer enn et «generelt medlemsmøte». Dette seminaret var for ledere som ikke var tillitsvalgte. At også politimesteren deltok og holdt en innledning, forsterket inntrykket av distriktledelsens tilslutning til den lokale fagforeningens initiativ. Politiets Fellesforbunds sterke tilstedeværelse på de ulike arenaene i politiets organisasjon er i seg selv en indikator på potensialet for å påvirke profesjonspraksis.

7.2.1 Konserverende kultur?

En av de få som har forsket på spørsmål knyttet til fagforeninger i politiet, er Marks (Marks, 2000, 2004, 2007, 2009).¹⁵³ I den forbindelse har hun stilt spørsmål ved om fagforeningene endrer politiets organisasjonskultur, eller om de representerer en egen kultur innen politiet. Og, om det skal forstås som en egen kultur, er det som en subkultur eller en motkultur? (Marks, 2007, s. 230). Et av funnene hennes er at fagforeningene kan bidra til å utforme politivirksomhet, men at det avhenger av tillitsvalgtes vilje til å utfordre medlemsbasens grunnsyn i hva som er viktig for politiet (Marks, 2007, s. 229). En slik utfordring kan innebære en endring av mandatet som er gitt som tillitsvalgt.

Det er et kjennetegn for fagforeningene i politiet at de er beskyttende i sin praksis, i den grad at Marks (2006) omtaler det som konservative normative ordeners bastioner (2006, s. 242). Ofte velger tillitsvalgte å forsvare det kjente fremfor å kjempe for endringer. Det er antakeligvis også gjeldende for skandinaviske land, noe forskningen om kvinners inntog i svensk politi og fagforeningens reaksjon på dette kan tyde på (se Dahlgren, 2007). Men det er en underliggende forskjell i hvordan demokrati på arbeidsplassen praktiseres i det norske politiet fremfor i Storbritannia, USA, Sør-Afrika og Australia, som Marks har sin empiri fra.

På den ene siden utfordres ledelseshierarkiet av fagforeningens tillitsvalgte, på den andre siden yter de tillitsvalgte motstand når endringer og reformer er i konflikt med konservative kulturelle dogmer (Marks, 2007, s. 242). De tillitsvalgte er mot endringer som kan medføre usikkerhet for medlemmene. Problemet er ikke nødvendigvis politikulturen som sådan, men koblingen mot politifagforeningene som fører til konservering og rigiditet. Fagforeningene kan ligne organisasjonene de kritiserer, i det at de ikke er kritiske til sin egen kultur, spesielt når det gjelder de hierarkiske beslutningslinjene (Marks, 2007, s. 243).

En annen grunn til at fagforeningene har konserverende trekk er, ifølge Marks, at de tillitsvalgte er på valg og må fortsette å få støtte fra sine medlemmer (Marks, 2007, s. 243). De tillitsvalgte skal gjennomføre sine medlemmers politikk. Er medlemmene konservative, vil dette med stor sannsynlighet også gi seg utslag i de tillitsvalgtes politikk. Tillitsvalgte er, ifølge Marks' empiri, glade i sine tillitsvalgtposisjoner og finner det ofte befriende å slippe å gå tilbake til sitt ordinære arbeid: de var i utgangspunktet lei sin ordinære tjeneste. Det skjer

¹⁵³ Marks har dominert feltet, men andre aktører har også skrevet om fagforeninger og politiet (Se Burgess, Fleming, & Marks, 2006; Fleming & Marks, 2004; Fleming, Marks, & Wood, 2006; Marks, 2000; Marks & Fleming, 2006a, 2007; Marks & Fleming, 2008; Marks & Fleming, 2008; Marks & Sklansky, 2012; Sklansky & Marks, 2008).

likevel at tillitsvalgte tar standpunkt og bidrar til å endre organisasjonen og kulturen som har hus i den.¹⁵⁴ Spørsmålet i denne sammenhengen er om forskyvninger av lojalitetsobjekt og legitime virkemidler hvis rollen endres fra «politi» til «tillitsvalgt» eller «lønnsmottaker». Marks argumenterer for at primæridentiteten til tillitsvalgte i politiet fortsetter å være politi (Marks, 2007, s. 231). Det burde i så tilfelle ha betydning for virkemidlene som benyttes.

Ofte har fagforeningen vært mer opptatt av å kritiserte bruken av måleindikatorer enn å bidra til endring. Den kritiske holdningen begrunnes i ønsket om å beskytte medlemmenes velferdsinteresser, fremtidsutsiktene og deres profesjonelle status (Marks, 2007, s. 241). Politifagforeningene har kjempet for å forsvare den profesjonelle autonomi, gruppens monopolfunksjon og har heller tilpasset seg de nye ledelsesstrategiene fremfor å vise direkte motstand (Marks 2007). Selv om det kan være uenighet om hvordan man skal gå frem, er det som regel enighet mellom ledelse og ansatte om ideen om politiet som profesjonelle tjenesteutøvere (Marks, 2007). Hva som legges i begrepet profesjonell, kan imidlertid variere, men både fagforening og toppledelse ønsker å beskytte sin markedsposisjon gjennom å kontrollere sertifisering og monopol av tjenesten (Evetts, 2006, s. 136). Dermed blir profesjonsretorikken relevant for å «close markets in order to be able to endorse and guarantee the education, training, experience and tacit knowledge of licensed practitioners» (Evetts, 2006, s. 137), en strategi som også er benyttet av profesjonssammenslutninger. Det er en strategi nær knyttet til den profesjonaliseringsstrategi som er benyttet av lektorer, sykepleiere og sosialarbeidere (Messel, 2010).

Bildet Evetts tegner av monopolisering og lukking av markeder, bør nok nyanseres i denne sammenhengen: I Norden har særlig historikere tematisert forholdet mellom fagforening og profesjon (se Messel, 2010 for en oversikt). Forskere har gått ut fra skillet mellom profesjonsstrategier som tradisjonelt er benyttet av foreninger bygget rundt fag, altså likt de klassiske profesjonene, og fagforeningsstrategier som tradisjonelt forbindes med arbeiderbevegelsen og de pågående interessekampene og kollektive aksjoner. Messels gjennomgang av velferdsprofesjonene i Norge viser at profesjonslinjen og fagforeningslinjen ikke nødvendigvis er et spørsmål om enten – eller. Historisk sett er de to linjene blitt benyttet

¹⁵⁴ Et eksempel fra Norge er knyttet til kompetansehevingen gjennom endring av gradssystemet fra konstabel til det differensierte systemet med politibetjent 1 til 3. Et annet eksempel fremgår av beskrivelsen av utviklingen fra politiutdannelsen fra etatsskole til høyskole, der det understrekes at PF hadde en aktiv rolle i å etablere politiskolen som høyskole (Hove, 2012).

side om side. Blant annet sykepleierne i Sverige hadde en dobbeltstrategi der de benyttet seg av både profesjonslinjen og fagforeningslinjen (Torstendahl, 1997, s. 42).¹⁵⁵

I politifagforeningene er det tradisjonelt benyttet andre strategier i forhandlinger enn trussel om streik (Finnane, 2000). Særlig har «work to rule»-kampanjer, offentlige møter og mistillitserklæringer til makthaverne blitt benyttet i det forhandlingspolitiske arbeidet.¹⁵⁶ Strategiene kan være med på å skape splittelse i fagforeningene, og det er heller ikke slik at de oppfattes å være i samtlige medlemmers (eller tillitsvalgtes) interesse. Videre kan strategivalgene være truende for en regjering nettopp fordi de kan påvirke publikums tillit til politiet (Finnane, 2000, s. 9).¹⁵⁷

Streikerett for norsk politi kom som nevnt ikke på plass før 1995, men begrensningene som ligger i den generelle streikeretten, kan være en inngang til å forstå hva som skjedde under «Aksjonen som ikke var en aksjon» og de virkemidlene som ble tatt i bruk.

7.3 Beordringskultur

Korleis hadde situasjonen vore om me hadde brukt all kraft på å kjempa mot ein gammalmodig beordringskultur? Beordringssystemet høyrer til i eit forhistorisk regime, og ikkje i 2009 (Johannessen, 2009)

Beordringer er (skriftlige) ordrer om å tiltre en stilling, ta en utdanning, utføre en bestemt tjeneste eller et bestemt oppdrag (Politidepartementet, 1999, s. 92–93). Juridisk er det ikke skille mellom beordringer når en ansatt frivillig melder seg til tjeneste, og beordringer til tjeneste (overtid) slik det fant sted under aksjonen. Likevel, i mellomledernes egne beretninger om hvordan de opplevde beordringene, var det en stor forskjell: Der man før kunne påregne velvillighet, var det nå motstand. Perioden hvor beordringer ble motstridt, varte ifølge en mellomleder fra 9.7.2008 til 14.7.2009, et tidspunkt han kunne slå fast meget presist.

¹⁵⁵ Se også AFI-rapporten (Løken & Pape, 2004)

¹⁵⁶ Levine skriver om bruken av pressmidlene: «At the collective level, ‘work to rule’ (when workers work slowly by following every conceivable regulation and company policy) and other forms of collective slowdown are classic ways to employees to punish employers» (Levine, 2004, s. 4).

¹⁵⁷ Det kan også danne seg et bilde av at sittende regjering ikke har kontroll. Thomassen antyder at myndigheten ville hatt en vanskelig sak om de hatt gått til arbeidsretten. De ble av politiske og bevismessige grunner frarådet å gå til sak (Thomassen, 2010, s. 36).

Det var den første helgen hvor ingen meldte seg til tjeneste. Da var det et eller annet som slo inn. De bestemte seg for å verne om sin fritid. Da var det tjenestemenn som overhodet ikke meldte seg til tjeneste for arbeidsgiveren dersom det var behov for det – hullene i tjenestelistene, dersom folk var syke, permisjonen, skole o.l.

I denne tidsperioden ble ansatte beordret til å jobbe mot sin vilje. Begrepet beordringskultur ble benyttet av tillitsvalgte under Politikonflikten. Likevel kan det ut fra kontekst være en rimelig fortolkning at det med kultur menes ukultur da det knyttes til et systematisk misbruk av en ordning:

Kulturutfordringer kan vera mykje, som ein beordringskultur med sterkt misbruk av styringsretten, liten respekt for inngåtte avtalar mellom partane,(...). Det er et misbruk av beordringssystemet, og vi har enkelte politiarbeidsgivere som har helt horrible tolkninger av arbeidsmiljøloven (Politiforum.no, 2008).

Det var tydelig at det juridiske grunnlaget ble betvilt av tillitsmannsapparatet i denne saken, det handlet ikke bare om overtidstimene og risiko – det handlet om selve styringssystemet og arbeidsvilkårene. Slik sett er dette et godt eksempel på arbeidstakerorganisasjonens rolle i politiorganisasjonen.

For å få tjenesten til å gå opp jobbet politifolk overtid (og gjør det fremdeles), men under aksjonen gjorde de ansatte seg utilgjengelige, ifølge politilederne. Det hovedtillitsvalgte omtalte som en «uheldig beordringskultur», møtte dermed motstand da polititjenestepersonene gjorde seg utilgjengelige ved ikke å sette seg på overtidsvakter eller svare på telefonen når den ringte. Dersom en person nekter å møte til tross for at vedkommende er beordret, vil det kunne anses som arbeidsnekt og unnlattelse av tjenesteplikter. Da kan det åpnes for en disiplinærsak Ved å heve konflikten opp et nivå kunne også arbeidstvistloven og tjenestetvistloven være aktuelle. Gjennom bruken av begrepet «beordringskultur» ble arbeidsgiverens ansvar satt på dagsordenen.

Beordringene gjaldt ikke bare internt i de lokale politidistriktene, men var også en problemstilling som rammet Politihøgskolen. Politiforum, fagforeningstidsskriftet, omtalte dette i forbindelse med at daværende politihøgskolerektor Hans Sverre Sjøvold truet med personalsaker mot de instruktørene som motsatte seg beordringene: å nekte tjenesten «vil med stor sannsynlighet medføre avskjed» (Politiforum, 2009).

7.3.1 Beordringer løst lokalt

I en situasjon hvor de ansatte ikke ønsket å stille til tjeneste, hvordan skulle lederne få dekket vaktene? Og hvordan skulle de velge hvem som skulle beordres? Den praktiske håndteringen

av dette spørsmålet kan bidra til å vise hvilke hensyn mellomlederne vektla under Politikonflikten, og hvordan en løsning ble til en mal eller standard for å håndtere en unntakssituasjon.

Innenfor Midt-Mark PD hadde driftsenhetene ulike tilnærminger til hvordan bemanningssituasjonen skulle løses. Det var også ulik praksis på hvor mye lederne, og da spesielt driftsenhetslederne, gikk inn og gjorde en jobb om ikke det var mannskap som stilte. Noen steder kjørte lensmennene beordringene selv ut, andre steder hadde de opprettet en saksbehandlende komité, andre steder var det divisjonsledere som beordret når skiftene skulle starte. Blant eksempler som ble beskrevet for meg under feltperioden, var at driftsenhetsledere oppsøkte sine ansatte på fritiden med beordringer, og divisjonsledere som beordret tjenestepersonene fra ett vaktsett til et annet for å kunne nå minimumsbemanningen. Denne praksisen ble også klaget inn for Arbeidstilsynet.

På Eidsodden politistasjon diskuterte ledergruppen og besluttet å opprette et organ hvis formål var å behandle fritakssøknadene. Rådet ble omtalt som «nemnden» av seksjonslederne, et begrep som i seg selv gir sterke assosiasjoner til en institusjonalisert praksis. Samtlige fritakssøknader skulle behandles av nemnden. De som beordret for de ulike driftsenhetene, hadde da relativt frie fullmakter da alle kunne beordres. Da praksisen først var etablert, ble den ikke endret. En av overbetjentene skrev følgende:

(...) Vi kjørte skriftlighetsprinsippet. Da, om det ble avslått, da var de beordret. Folk gjorde seg utilgjengelige. Noen var lite interesserte i PF-aksjonen. De stilte seg til disposisjon. Da var det viktig å ikke bruke dem så mye. Det var fordi det kommer en tid etter en aksjon også, sånn at de ikke fremsto som «aksjonsbrytere» fordi de ikke var lojale overfor PF.

Det var og er bred enighet blant de intervjuede politilederne om at det som hendte i denne tidsperioden, var å anse som en lønnskamp selv om noen ytterst få omtalte aksjonene som et «initiativ fra grunnplan». Dette går igjen i flere intervjuer og synes å være et tydelig uttrykk for hvordan lederne, til dels i fellesskap, gikk inn for å avklare rollen de skulle ha underveis i perioden. Spesielt ett moment trer frem i nærlesningen av intervjuene: Den fremtidsrettede tenkningen når informantene omtaler hendelsene halvannet år senere. Frasen «et liv etter konflikten» går igjen. Det fremgår også at håndteringen av vegringsaksjonen ble gjort til et felles anliggende hvor det i fellesskap ble besluttet en løsning de ulike aktørene (på ledernivå) kunne enes om var *rimelig*. Hvordan håndhever man *rimelighet* i det som er en unntaksperiode?

I lesningen av fritakssøknadene var det tydelig at noen av de ansatte opplevde seg dårlig behandlet da det var ulike måter å forstå «gode grunner» på. Dette gjaldt særlig de uten familie som ble beordret mange helger på rad, noe som også fremgikk av en uttalelse fra Arbeidstilsynet. Blant informantene som hadde ansvaret for å gi fritak, ble det derimot understreket at de var kommet godt fra det, og at det var en rettferdig praksis fordi de beordret alle, men ga fritak for grunnene som var angitt i regelverket.

Beordringsnemnden ble etablert i oktober, tre måneder etter aksjonens start. Lederne i nemnden ved Eidsodden tok en beslutning i fellesskap i den hensikt å sikre en ensartet praksis med fritakssøknadene. Et av kravene var at de skulle basere seg på skriftlighet og gi fritak innenfor angitte rammer for slik å sikre at det ikke ble varige sår i organisasjon.

Fritakssøknadene skulle behandles av tre seksjonsledere. Det var en viss rotasjon i arbeidet, og en ensartet praksis ble vektlagt.

Den tiden ble tung fordi vi måtte gjøre det samme om og om igjen veldig mange ganger. Vi beordret tjenestemenn til tjeneste, og de søkte seg fri av sosiale grunner. Det var noe samtlige gjorde. (...) Så hadde vi minimum tre seksjonsledere som skulle vurdere søknadene, slik at søknadene ble behandlet mest mulig ensartet. Det var en ryddig måte å gjøre det på.

En av seksjonslederne som tidvis var med i denne nemnden, fortalte at: (3) «Det handlet om å være ryddig. Vi fant ut hvordan vi skulle beordre og behandle søknadene om fritak. PF var veldig fornøyd med det.»

Men hvordan sørget man for at det var noe man kom igjennom på en ordentlig måte?

Jeg tror at vi var enige i ledergruppen om hvordan vi skulle behandle søknadene om fritak. Det skulle være en ensartet behandling av sakene. Det skulle ikke være urettferdig. Det var viktig. (...)

Det kan være et annet moment som spilte inn her, et implisitt gode. Ved å opprettholde et prinsipp om skriftlighet ble det enklere for de involverte partene å dokumentere at de opererte innenfor spillereglene: Ansatte som kanskje ellers ønsket å ta overtidsvaktene, sendte formelle søknader de også. Gjennom en formalisering av behandling av fritakssøknadene får både ledere og ansatte ryggdekning.

Selv om denne perioden ble omtalt som en slitsom tid, var den ikke helt blottet for humor. Et av medlemmene i gruppen som innvilget og avslo fritakssøknader, omtalte nemnden som «beordringstrollene». Flere ledere nevnte eksempler på at søknader utløste humring, eller «kreative og mindre kreative søknader». Det var maling av hus og gjerde, forpliktelser, besøk

av svigermor, kamerater på hyttetur, jakt, restitusjon og samling med familie og venner. Som en av de som tidvis var i nemnden, sa:

Noen ganger var det bare tull. De ville egentlig gå vaktene. Det var halvhjertet. Det var en grei prøve. De ansatte måtte skrive søknader om fritak. Det krevde PF. Vi [i nemnda] brukte en del tid på å administrere dette.

Humoren ble balansert med en antydning om at de de angitte grunnene ikke var dokumentert. Som en sa:

Jeg tror det rett og slett går på at vi behandler folk med respekt, selv om en del av disse unge, vel, det luktet en del av begrunnelsene deres, for å si det rett ut. Men vi etterforsket dem ikke. Vi sjekket ikke om de reiste til de forskjellige stedene og på det ene eller det andre. Vi ringte ikke og sjekket hva de gjorde heller. Så sånn var det.

Fritaksgrunnene ble ikke etterprøvd. Humoren synes å ha vært en måte å håndtere og kommentere spillet på, og at søknadene ikke nødvendigvis var reelle. Den mørkere undertonen insinuerer at fritaksordningen kan ha blitt misbrukt. At flere av nemndens medlemmer omtalte seg selv som «troll» og brukte humor for å «lette trykket», er ikke en uvanlig måte å håndtere normbrudd og stress i mellommellommenneskelige situasjoner på (Granér, 2000; Holdaway, 1988).

Nemndmodellen for å administrere søknadene ble etter seksjonsledernes utsagn tatt vel imot av den lokale fagforeningen. Beordringene ble jevnt fordelt. Det ble fremhevet at det var viktig å ikke benytte seg for mye av de som var villige til å jobbe, og heller ikke gi flere vakter, det vil si beordringer, til de som hadde gitt uttrykk for at de hadde dårlig økonomi, og heller ikke belaste enslige mer enn de med familie. Samtidig gjaldt dette prinsippene om hvem som fikk beordringer, ikke hvem som fikk fritak. Fritaksgrunnene, helsemessige eller sosiale, er gitt av arbml. § 10.6. Nemndens behandling av fritakssøknader og fritaksgrunnene skal jeg presentere i den påfølgende delen.

7.3.2 Fritakssøknadene til Beordringsnemnden

Hvor stort var omfanget, og hvordan ble fritakssøknadene begrunnet? Ved å analysere fritakssøknadene kan en også lese hvordan den nye motstanden mot arbeid utover oppsatt

tjenestetid artet seg med hensyn til hvilke grunner som ble oppgitt i fritakssøknaden, hva omfanget var, og hvilket svar Beordringsnemnden møtte dem med.¹⁵⁸

Da aksjonen var i gang i juli 2008, trodde flertallet av lederne at den ville være avsluttet før jul. Det skjedde ikke, og det syntes å ha gått en slitasje i prosjektet for de ansatte på grunnplan som bar omkostningene ved denne innsatsen. Ved gjennomlesning av fritakssøknadene syntes dette underbygget ved at fritakssøknadene endret karakter. De første månedene og nesten frem til julen 2008 ble flere av dem sendt med til dels identisk innhold. Datoene og navnene på tjenestepersonene var endret fra gang til gang. I disse søknadene oppga tjenestepersonene i liten grad personlige grunner. I søknadene ble behovet for beordringer bestridt med bakgrunn i uttalelser gitt til media av den sentrale ledelsen i distriktet, som hevdet at bemanningen var forsvarlig. Formuleringene var formelle og med henvisninger til rettsregler. Samtlige av disse søknadene ble avvist og beordringene opprettholdt.

Det ble henvist til arbeidsmiljøloven § 10.6 eller 10.10 i 99 søknader,¹⁵⁹ og 48 av søknadene fikk avslag. I flesteparten av søknadene som fikk avslag, ble det begrunnet med særlig sosiale grunner og til dels om forsvarlig tjeneste med henvisning til medieutspill. Beordringen var utformet slik at det sto en dato med orientering om beordring, en rekke navn på tjenestepersoner og så underskriften fra et av medlemmene i Beordringsnemnden. § 10.6 nevner helsemessige eller vektige sosiale grunner, men det innebar veldig grove kategorier¹⁶⁰. De to hovedgrunnene angitt i loven er helsemessige og sosiale grunner. I nærlesningen av søknadene fremsto begrunnelsene som mer nyanserte, og kategoriene ble derfor utvidet. Kategorien «Belastning og HMS» innbefatter søknader hvor det ble gitt uttrykk for å være trøtte og slitne, eller den største andelen søkerne hadde enten tidligere fått omlagt tjeneste slik

¹⁵⁸ Jeg gjorde ingen vurdering i kraften av påstandene, altså om det var reelt «gode grunner», da hovedformålet var å undersøke Beordringsnemndens praksis. Det er derfor usikkert hva forholdet mellom reelle og ikke-reelle søknader var, da jeg ikke satte meg fore å undersøke *intensjonen* til avsenderen av fritakssøknaden.

¹⁵⁹ Arbeidsmiljøloven § 10.6.1: «Arbeid utover avtalt arbeidstid må ikke gjennomføres uten at det foreligger et særlig og tidsavgrenset behov for det.» Arbml. §10.10 «Arbeidstaker har rett til å bli fritatt fra å utføre arbeid utover avtalt arbeidstid når vedkommende av helsemessige eller vektige sosiale grunner ber om det. Arbeidsgiver plikter også ellers å fritta arbeidstaker som ber om det, når arbeidet uten skade kan utsettes eller utføres av andre.» Det ble av fagforeningen sentralt reist tvil om vilkårene om unntaksbestemmelsene i § 10.12. var til stede. Min analyse avhenger ikke av om praksisen var i tråd med loven på dette punktet.

¹⁶⁰ Denne nærlesningen og kategorisering ble gjort på et kontor da jeg ikke hadde lov til å ta med politiinterne dokumenter ut av bygget. Det var en tjenesteperson på stedet mens dette foregikk. Det ga også anledning til å be om utfyllende kommentarer om hvordan det hadde foregått.

at den nye beordrede tjenesten kom i konflikt med ATB, eller de hadde allerede fått innvilget fri. «Sosiale grunner» innbefatter kategoriene «Praktisk» «Sosiale aktiviteter» og «Familieomsorg». «Praktisk» er en egen kategori hvor det var mulig å plassere aktiviteter som boligoppussing, verkstedbehandling, organisasjonsarbeid og dyrehold fremfor å slå disse aktivitetene sammen med «Sosiale aktiviteter», som er hytteturer, bursdagsfeiringer, dåp, bryllup og ferier. «Familieomsorg» inneholder overlappende turnus eller bortreiste ektefeller med tanke på syke barn, avlastning i hjemme og syke pårørende, men også familieførøkelse og dødsfall. I kategorien «Annet» var det rettsoppmøte, kurs og utdanning, samt skjermet virksomhet – det vil si etterforskning av særlige straffesaker

Tabell 7.1 Oversikt over vedtak etter fritaksgrunn i totale tall. Aml. § 10.6 og 10.10

Begrunnelse	Innvilget	Avslått	Totalt
Praktisk	15	26	41
Belastning og HMS	51	71	122
Sosiale aktiviteter	35	73	108
Familieomsorg	99	39	138
Annet	27	21	48
Totalt	227	230	457

En stor andel av søkerne hadde enten tidligere fått omlagt tjeneste slik at den nye beordrede tjenesten kom i konflikt med ATB, eller de hadde allerede fått innvilget fri. Videre ble søknadene om kurs og utdanning innvilget fritak. Kursene var i all hovedsak støttet av ledelsen, eller så var det allerede innvilget permisjon for å følge kursene.

Det er marginalt flere avslåtte enn innvilgede søknader. I de 39 avviste søknadene som var begrunnet i familieomsorg, var ikke omsorg for eget barn eller bortreist ektefelle omtalt. De 11 søknadene med ukjent utfall hadde grunner som var godt representert blant søknadene som var innvilget, blant annet at tjenesten var tidligere omgjort eller omsorg for egne barn og henting i barnehage. De manglet stempel fra Beordringsnemnden, og det er derfor usikkert om søknadene ga fritak eller avslag.

Hva forteller tallene? De viser at det var til dels store innbyrdes forskjeller mellom hvilke kategorier som ble gitt fritak. Særlig gjaldt det familierelaterte aktiviteter knyttet til omsorg av eget barn. Vanlig samvær med familie ble ikke tatt til etterretning som fritaksgrunn av nemnden i noen større grad. Gjennomgående ble søknader begrunnet i den arbeidskonflikten som forelå, altså hvorvidt arbeidsgiveren skulle få lov til å beordre på fritiden, avslått.

Det ser likevel ut til at mellomlederne, som her representerte arbeidsgiversiden i konflikten, tok hensyn til aktiviteter som rammet tredjepart (sameieforeninger, fritidslag), var akutte eller bidro til økonomiske omkostninger for arbeidstakeren. Blant de sosiale aktivitetene var det skjerming av større jubileum og feiring av runde fødselsdager, dåp og bryllup, mens planer om mer alminnelige sammenkomster i regelen ikke ble innvilget.

Analysen indikerer at det ikke er en sammenheng mellom bruken av arbeidsmiljøloven i fritakssøknaden og Beordringsnemndens vurdering, altså om det endte i fritak eller avslag. Det synes å henge mer sammen med begrunnelsen, altså hva som kunne være særlige årsaker etter § 10 tiende ledd. Bruken av §§ 10.6 og 10.10 forekom i alle månedene hvor det var beordringer, men det var ujevne forekomster. Flest forekomster var det i januar (12), mars (16), mai (18) og juni (19) 2009. Paragrafbruken tok seg altså betydelig opp i løpet av beordringsperioden da gjennomsnittet lå på litt under ti fritakssøknader med henvisninger til arbeidsmiljøloven per måned.

Frekvensen av to til tre linjers søknader økte etter som Politikonflikten skred frem. Jo lenger ut i Politikonflikten de kom, jo kortere ble søknadene. Tallene her er marginale, da det er snakk om en total på 12, og halvparten av de korteste var i juni. Ses paragrafbruken i sammenheng med knappheten på tekst i fritakssøknadene, *kan* det være et uttrykk for den slitasjen de intervjuede politilederne påpekte.

Ut fra de ovennevnte punktene er det tydelig at nemnden for beordringer hadde grunnleggende regler for håndtering av søknadene hvor det er mulig å spore hva rettferdighetshensynene skulle bestå i. Utsagnet om at alle ble beordret, stemte, men det stemmer ikke at alle fikk fritak. I praksis var det ikke likebehandling, men det var det heller ikke i lovens vilkår for fritak. En kan derfor heller si at det ble tilstrebet en rettferdig og rimelig forskjellsbehandling av de ansattes fritakssøknader under aksjonen. De ansatte sendte søknader, men navigerte likevel innenfor et rom hvor man skulle håndtere forventninger fra ledelse, kolleger og fagforeninger innenfor et regelsett. Samtlige polititjenestepersoner som jobbet på ordensavdelingen, synes å ha fulgt Politiets Fellesforbunds ønske om å sende

fritakssøknader. Likevel, det var både sendere av fritakssøknader og nemndmedlemmer som vurderte det slik at søknader ble sendt uten at det var ønske om fritak. Dette ble forklart både med at kravet fra både kolleger og Politiets Fellesforbund ble opprettholdt, men den enkelte kunne likevel gå sine vakter om de sørget for å sende en søknad som var så dårlig at den måtte avslås. Slik ser det ut til at et *spill* ble opprettholdt hvor alle parter kunne være fornøyde med hvordan beordringene og de påfølgende fritakene ble håndtert: Politiets Fellesforbund roste ledelsen for ryddighet, kolleger så at andre skrev fritakssøknad, lederne tok avgjørelser i plenum basert på fritaksgrunner hjemlet i arbeidsmiljøloven, og den enkelte ansatte kunne ta sin vakt og bidra om det var ønsket. Som min analyse viser, ble spillreglene fulgt, men det ble forhandlet og strukket innenfor den handlefriheten både lederne og de ansatte hadde.

7.4 «Å jobbe i motbakke hele tiden»

Hvordan beskriver overbetjentene situasjonen under konflikten?¹⁶¹ For lederne med ansvar for tjenestelister og de operative lederne ble arbeidshverdagen merkbart tyngre. «Det var som å jobbe i motbakke hele tiden», sa en overbetjent. I stedet for å ta én telefon måtte man ta syv for å få dekket den samme vekten. Merarbeidet ble dermed betydelig. I analysen av intervjumaterialet som presenteres over de neste sidene, er tre overordnede tematiske analysekategorier vektlagt: Hvordan lederne 1) beskriver sin rolle og sitt mandat, 2) hvordan de oppfatter den profesjonelle standarden under Politikonflikten, og 3) brister i den samlede breddeaksjonen. Dette er ikke gjensidig ekskluderende kategorier, men de betoner ulike dimensjoner av hvordan lederne forholdt seg til en spent situasjon hvor det var vanskelig å innfri forventningene fra aktørene rundt dem.

7.4.1 «En plikt til å holde butikken gående»

Samtlige divisjonsledere i dette utvalget fortalte at de måtte beordre ansatte og kommenterte slik sin rolle under konflikten. En beskrev det som at han «måtte løpe rundt med beordringer til tjenestefolkene». Ord som «unødvendig» og «ugreie» gikk igjen i beskrivelsen av hvordan det var å håndtere en ubehagelig side ved det å være leder:

Vi måtte peke på folk og skrive skriftlige beordringer og levere dem i hånda på dem mens de var på jobb om at 'du er beordret til å jobbe fire timer lenger', for eksempel. Så satte de seg ned og skrev fritakssøknader og brukte kapasitet på det i stedet for å bruke tid på å fange kjeltringer sånn som de egentlig skulle. Det var en ugreie. Så måtte du se på fritakssøknaden og se om du fortsatt skulle opprettholde beordringen, eller om du skulle gi dem fritak. Det er jo klart at det der var en ond spiral.

¹⁶¹ Intervjuene er retrospektive. En feilkilde er at «folk lett gjenkaller fortida gjennom et filter av begreper og tenkemåter de har tilegnet seg langt senere» (Repstad, 1993, s. 71).

Men jeg er venner med alle her, jeg, så vidt jeg vet, så jeg opplever ikke at noen bærer nag til meg etter det. Det går greit. Men da fikk man kjent på hvordan det var å være mellomleder i et system der det er sterke krefter i sving. (...)

Samtlige ledere uttrykte at det var mye spenninger i organisasjonen rundt denne tiden. En av mellomlederne oppsummerer dilemmaet i situasjonen som oppsto.

Overbetjent: Det var jo et dilemma. For det første så er jeg medlem i Politiets Fellesforbund, og for det andre så er jeg leder. Det var vanskelig, for som jeg sa til [SJEFF], så skal vi videre etterpå. Vi må greie å balansere det. Denne aksjonen, sånn blir det. Det greier ikke vi å styre. (...)

Spesielt de operative lederne hadde en rolleavklaringsdiskusjon med sine ansatte hvor det ble understreket at de først og fremst var ledere, og at de var forpliktet til å opprettholde sin lojalitet til arbeidsgiveren. Ved en av de større driftsenhetene i Midt-Mark PD hvor viljen til å ta overtidsvakter var liten, forklarte en av lederne sin egen rolle slik: «Vi har en plikt til å holde butikken gående. Og det klarte vi.» Men, i denne sammenhengen, hvem var «vi» som hadde en «plikt til å holde butikken gående»?

Overbetjent: Politiet. Når vi er satt til å lede (...), da må vi til enhver tid ha mennesker på. Det handler om den plikten der. Når det kommer inn, når det kommer inn folk... tilbake til det jeg sa at tidligere politikere i mange tidligere år (...) ikke bemannet politiet nok, og vi får nye overtidbestemmelser og folk gjerne vil verne om fritiden sin, så må vi forholde oss til det. Så har vi noen ris bak speilet hvor vi faktisk kan beordre folk til jobb, mot sin vilje, på fritiden sin. Og det er nok noen bestemmelser som gjør at folk kan søke fritak. Det er der vi lå hele tiden, og måtte behandle folk slik at det var spiselig og at butikken kunne være oppe.

Riset bak speilet var selve beordringen og det faktum at en tjenestenekt kunne føre til disiplinærsak. Det ble et ris bak speilet, og selv om det ikke ble aktivt brukt, lå trusselen der. Hva innebar det for den profesjonelle standarden? At selv om «butikken var åpen», så var personalet så lite serviceinnstilt at det gikk utover både omsetning og tjenestetilbud. Ved manglende smidighet og fleksibilitet hos arbeidstakerne benyttet lederne seg av trumfkortet: styringsretten gitt gjennom regelverket.

To av overbetjentene bemerket at de også måtte beordre ansatte til tjeneste selv om de personlig var i tvil om den reelle nødvendigheten av beordringene. Det var fordi beordringer også ble benyttet til private arrangementer, noe som ikke kunne begrunnes i vakt- og beredskapshensyn som sådanne. Dermed ble det ulike hensyn i samme driftsenhet og organisasjon: Der noen gikk glipp av en inntjeningskilde, for eksempel ved arbeid med sikring av transport, så fikk den sedvanlige ordenstjenesten fremdeles oppdrag knyttet til

vakthold ved arrangementer i Midt-Mark politidistrikt. Bruken av styringsretten ble av de to lederne ansett for å være lite konsekvent og høyst uheldig, men lovverket ble brukt som en brekkstang for å opprettholde noe som minnet om en forsvarlig bemanning.

Det oppsto situasjoner som følge av den lave bemanningen under «Aksjonen som ikke var en aksjon» som ikke var ønskelige, verken fra et publikumssynspunkt eller internt i politiet. I Midt-Mark PD ble det ingen disiplinærsaker ifølge lederne i dette utvalget, men det dukket opp andre problemstillinger:

Operativ leder: Men det var så mange sykemeldinger at det ble bare noen få på jobb, og de måtte jobbe «ræva» av seg. Som leder måtte jeg ha omsorg for de jeg hadde der den dagen. Det var ganske slitsomt. Å skulle lede de få som kom på jobb, at vi hele tiden gikk under minimumet, en sånn type ting. Det var en vanskelig tid. Fy faen, det var en vanskelig tid.¹⁶²

En analyse av avviksmeldingene i HMS-systemet i tidsperioden januar 2008 til utgangen av 2010 for Eidsodden politistasjon viste den lave bemanningen som ble beskrevet i sitatet.¹⁶³ En lørdagsformiddag møtte lederen på vakt, og det var tre alvorlige hendelser, blant annet ran av butikk og personran. Etter mange telefoner var de til sammen tre operative personer: én betjent beordret fra foregående vakt, en betjent fra en annen driftsenhet og en innsatsleder. Det ble beskrevet som en fortvilet situasjon hvor det ble tatt mange telefoner til ansatte, men at ingen av de ansatte tok telefonen. Den overordnede som mottok et tosifret antall telefoner (17) før formiddagen var omme, kunne heller ikke tvinge noen til å ta telefonen.

Var tjenesten forsvarlig i denne perioden med hensyn til beredskapsevnen og mannskapets sikkerhet? Ifølge en av lederne var så ikke tilfellet:

Overbetjent: Det var langt, langt unna det som er forsvarlig. Vi som var igjen, vi. Vi vet det, tenkte at det vi gjør nå, det gjør vi sammen, og det gjør vi så godt som mulig. Vi lo egentlig da vi var ferdige. Det var overbærende, men de andre hadde valgt å være vekke, og dette var prisen vi måtte betale for å være igjen. Det var sånne tanker. (...) Vi tenkte at dette er det vi greier å levere, at vi ikke skulle ha dårlig samvittighet for det vi ikke greide.

¹⁶² En gjennomgang av aggregerte tall for fravær viste ingen stor økning i sykefraværet for hele Eidsodden, men tallene var ikke brutt ned til enkeltseksjoner. Siden normalen er at fravær dekkes av overtid, er dette den første lengre perioden hvor fraværet har vært synlig i organisasjonen og ikke bare i budsjettposten «overtid».

¹⁶³ Det var en økning i avviksmeldinger fra og med mars 2008. Under samtaler med politiansatte ble det omtalt at det var økt bevissthet om HMS-problemstillinger på denne tiden, dels initiert av fagforeningen. Det er sannsynlig at det hadde sammenheng med Risikoprojektet.

De som stilte på jobb, fikk svekkede muligheter til å utføre oppgavene på en måte de selv fant tilfredsstillende. Å ha dårlig samvittighet for det en selv vet er en reduksjon i tjenestekvaliteten, var ikke unikt i intervjumaterialet. Den dårlige samvittigheten synes å favne to forhold. For det første de oppgavene som ikke ble utført og derfor rammet publikum. For det andre at det ble vanskeligere å sørge for sikkerheten til sine kolleger. Det siste synes å ha vært en viktig del av vurderingene av hvorfor det var en tung periode, spesielt for divisjonslederne, som selv sier at en av de viktigste oppgavene de har, er å sørge for at alle kommer trygt hjem fra jobb. Plikten til å «holde butikken gående» må ses i sammenheng med rolle- og mandatsforståelse. Dermed får man den interne og den eksterne dimensjonen av profesjonell standard synlig fordi det i denne situasjonen vises at det ikke lot seg gjøre å oppfylle forventninger om «god» tjeneste.

7.4.2 Ramme måltallene – lav kvalitet og lite initiativ

Forsvarlig tjenestutførelse var tema, men spørsmålet om forsvarlighet har flere sider – forsvarlig overfor publikum, rettssikkerhetsmessig og med hensyn til betjentenes egensikkerhet. Én sa at det først og fremst var sikkerhet som fikk hovedoppmerksomheten fordi det ikke var mulig å håndtere alle deler av tjenesten:

Overbetjent, orden (...) Vi måtte bare innse det at kravet til resultater... det kom jo til å gå ned i den perioden. Kontrollerte kjøretøy og nark. Det var jo ikke noe initiativ i folk. Det måtte jo vi bare stilltiende godta. Folk mønstret på bilene sine, og antakelig gjorde de ikke spesielt mye utover det de ble tildelt. Det jeg husker jeg gjorde i den perioden med divisjonen, det var opp mot kontrollerte kjøretøy. Jeg sa det at vi må innrapportere noe. Hvis vi innrapporterer null kjøretøy på en måned, er det åpenbart at det er noe, men om vi innrapporterer halvparten av det vi skal, er det vanskeligere å sette fingeren på noe. Det forsto de når jeg forklarte dem. Så de innrapporterte noe, men langt fra det vi skulle gjøre.

Der en leder beskriver sin rolle under aksjonen som en som balanserer på stram line, forklarer denne overbetjenten hva det faktisk innebar i praksis. Det var en stilltiende godtakelse av lav arbeidsinnsats, men likevel med en anmodning om å jobbe noe mer enn man ville før.

En annen operativ leder var enda tydeligere på hva som skulle rammes under aksjonen: Måltallene. Det ser imidlertid ut til at innsatsen rettet mot reduksjon av måltall fikk påfølgende omkostninger med hensyn til kvaliteten på tjenestutførelsen.

Overbetjent: Vi fikk oppdrag og tok dem som var prioritert. Vi skulle ikke ramme de som ringte og trengte hjelp. Vi skulle ramme måltallene. (...) Det var mye som gikk på det som var kvaliteten i det som ble gjort i den tiden, etterarbeidet. Det var mye som ikke hadde den kvaliteten det ville hatt under normale forhold. Vi hadde veldig mye å gjøre.

Gjøremålene for de ansatte som lovbrudd, trafikkulykker og redningsaksjoner ble ikke redusert i omfang selv om det ble færre ansatte på jobb. Det ble mer etterarbeid for hver enkelt ansatt. Noen av divisjonslederne beskrev i den sammenhengen at de fikk økt arbeidsmengde på grunn av redusert bemanning. Det er i så henseende interessant å merke seg at i deres fortelling om aksjonens omkostninger utviskes skillet mellom leder og aksjonister. Det er et tydelig «vi» til stede. Det kan skyldes at det er et «vi» som omhandler «vi som var i samme båt», men det er også trolig at lederen identifiserte seg videre med aksjonistene også i den grad at de ikke var konsekvente i å opprettholde kvaliteten på arbeidet som ble utført. Det er et helt annerledes «vi» enn den presiseringen som kom i intervjuet, hvor lederen presiserte at «vi er satt til å lede», altså rolleforståelsen hvor lederrollen og -ansvaret ble presisert, og her gikk ikke primærlojaliteten til de ansatte.

Under temaet måltall og risiko kom en overbetjent nærmere en beskrivelse av «work to rule» enn arbeidsretten ville satt pris på.

Overbetjent: Nei. Det var jo det jo det som var fokuset. Vi skulle gjøre det ordentlig, vi skulle bruke tid på det, og vi skulle levere et godt produkt. Det var en del av det. Det er jo noe vi ikke får tid til vanligvis fordi vi haster fra det ene til det andre. Så akkurat det ble ivaretatt. Egensikkerhet, gjorde vi noe, ble det gjort ordentlig. Så det ble ivaretatt. Det var jo bare det at produktiviteten gikk ned. Det ble mindre per hode for å ramme statistikken og tallene til politidistriktet. Oppklaringsprosenten på trafikk- og narkotikamåltall stupte jo. Det var noe som stasjonsledelsen og politimesteren fikk ca. ett halvår etterpå. Det så man jo etter nesten ett år med politikonflikt. Nå er vi oppe og går igjen og på vei mot gamle høyder. (...)

Under intervjuene ga lederne uttrykk for oppmerksomhet på at de skulle ha en konfliktdempende atferd. Dermed ble det færre korrigeringer underveis når innsatsen ikke var på det nivået som var forventet, og slik sett kan det se ut til at lederne var mer avventende enn under observasjonsperioden. Omtalen av kvaliteten og den lave innsatsvilligheten var et dominerende trekk i intervjuene.

Blant annet operasjonslederne merket det dempede initiativet. De påpekte likevel forskjeller mellom ulike driftsenheter og arbeidslag. Ifølge denne gruppen ledere var det ansatte som opprettholdt god kommunikasjon. De resterende betjentene forble tause på sambandet, også når de ble kalt opp, og sa senere at radioen virket ikke. En operasjonsleder forklarer:

Det opplevde jeg flere ganger at noe ikke stemte. Jeg kaller på en patrulje. Så er det en vanskelig person. En stund var det ingen respons. «Trenger en patrulje.» Tok en spansk en, så «trenger enhet til utrykningskjøring». Sa det var noe som krevde hurtig løsning. Da kom de på raskt. Så når de

responderte, så sa han at det løste seg uten utrykning, men de kunne kjøre i vei til det det enn måtte være.

For operasjonsledernes del betonet de viktigheten av å prioritere i henhold til instruks, altså vektlegging av «vakt og beredskap» som skal sikre liv og helse. Med ansatte med mindre driv, ledere som ønsket å se fremover og derfor opptre konfliktdempende, ble det i både mengde innsats og kvaliteten på innsatsen skadelidende. Selv om noen ytterst få ledere omtalte episoder hvor de høyrøstet korrigerende atferden til de ansatte for manglende arbeidsvillighet, var dette langt fra hovedtendensen i beretningen fra aksjonen.

7.4.3 Ulik aksjonsvillighet

Ut fra Politiets Fellesforbunds landsmøtevedtak 2007 kunne en ha tenkt seg at den brede mobiliseringen kunne ført til at alle deler av organisasjonen deltok under politiaksjon nettopp fordi det var det forbundet skrev at de hadde som målsetting. Slik ble det ikke. Forestillingen om en samlet breddeaksjon fikk seg en smell i møte med operasjonslederne. En av dem sa i etterhånd:

Vi valgte å ikke delta i aksjonen. Noen må dokumentere, og noen må ivareta sikkerheten til de patruljene som er på stedet. Det fikk vi kritikk for. Vi hadde ikke biler da og avsluttet veldig mange oppdrag. Med «ikke kapasitet» og «ikke operative tiltak».¹⁶⁴

Operasjonslederne begrunner i etterhånd sine handlinger med behov for sikkerhet og dokumentasjon. En annen operasjonsleder, som har hele distriktet som sitt nedslagsfelt, omtalte aksjonen som et «byfenomen»: «Vi hadde aldri problemer med å få tak i en patrulje ute i distriktet. (...). Det var lett å få tak i lensmannspatruljer. Vi merket ikke det samme. Det har nok litt med at de har et annet eierforhold til jobben enn på de store stedene.»

Det er verdt å merke seg skillet denne operasjonslederen beskriver mellom de mindre driftsenhetene ute i distriktet, typisk et lensmannskontor med mellom 5 og 20 ansatte, og de større stedene. Skillet mellom by og land er noe operasjonslederen mener er av betydning for hvordan man jobbet. Det som ligger i begrepet eierforhold, er her viktig da det viser til ansvar for at oppgavene blir utført. Ifølge denne operasjonslederen bar ikke arbeidsinnsatsen til de ansatte på de mindre stedene i politidistriktet preg av å være svekket som følge av aksjonen. Presiseringen som gjøres i dette utsagnet, er også av betydning for å nyansere synet på hva som skjedde under konflikten, og hvilke konsekvenser det fikk for hvordan man som politiansatt jobbet. Her ser man at det ikke bare var et spørsmål om å gjøre seg tilgjengelig til

¹⁶⁴ «Ikke kapasitet» og «ikke operative tiltak» er koder i politiets operasjonslogg.

overtid, men at det også handlet om hva som ble gjort av de som hadde stilt til tjeneste. Det er mulig at nærheten til publikum her er av betydning, da ansatte i lensmannsetaten presiserte at de ble stilt til ansvar for hva som skjedde i tjenesten uavhengig av om de var på jobb eller ikke. Eierforholdet kan således sies å være forbundet med lojalitetsfølelsen overfor oppdraget i den grad det bidro til et annet veivalg enn det kollegene i byene tok. Én måte å forstå det på er at det handler om lojalitet til oppdraget. Oppdraget forutsetter likevel først en rolleforståelse som igjen rommer en forståelse av samfunnsoppdraget. Her kan en altså skimte en annen rolleforståelse som gjorde det vanskeligere å følge opp den lave innsatsviljen.

En av operasjonslederene beskrev tregheten som et fenomen som preget noen driftsenheter mer enn andre, og viste til konkrete eksempler:

Ja. Vi hadde problemer med å få tak i patruljen når vi kalte på dem. De brukte lengre tid på oppdragene. De kontrollerte en bil veldig nøye. Spesielt det med at de ikke svarte på radioen. De var mindre tilgjengelige. Det gikk lengre tid. Det merker vi jo. Vi visste hvordan det var. Og så ble det annerledes en periode. (...) Det der var et byfenomen. Jeg vet ikke hvordan det var i resten av landet, men jeg kan tenke meg at i de største byene, Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Det merket vi jo. (...) Du kan ikke ta noen og si at de ikke gjorde jobben sin, men du merket det at det ble gjort på en annen måte. Når du sier "greiere", for å bruke det, så jobbet de litt mer opp mot det som var normalt før dette startet. De var mer tilgjengelige.

Det var først og fremst med ordenstjenesten det var nye utfordringer:

Det var ingen problemer med de andre seksjonene. Det er på Orden resultatene blir synlige. Det var en tøff tid. Vi merket det veldig godt som første mottakere da. Vi ble sånn «beklager, beklager». Vi måtte unnskyldte, og det skaper mye stress. Det gjør det nå også, å ikke kunne hjelpe folk ute.

En av lederne på etterforskning underbygger dette, selv om også de ble «rammet».

Det var jo det at vi ikke nådde resultatene under Aksjonen (...). Men vi hadde ikke så mange beordringer. Vi hadde ikke så mange å ta av, så da ble det ikke så mange beordringer heller. Det var nok patrulje og vakten som var mest rammet. Det var ikke mange fritakssøknader her. (...) Men det kom igjen og igjen med søknad om fritak. Det var sånn at for å tilfredsstille politilaget så skulle du søke fritak. Det var veldig mye sånt.

Under aksjonen kom etterforskningssakene likevel. Andre som jobbet i ikke-operative stillinger på den tiden, altså «inne» som seksjonsledere eller på etterforskningssiden, merket mindre til aksjonen. Dette var, ifølge alle utenom én som ble intervjuet, først og fremst Politiets Fellesforbunds aksjon. Utover at de politiansatte ikke skulle stille frivillig til overtid, var det som nevnt under aksjonen et eksplisitt ønske om å ramme måltallene, spesielt de

sårbare trafikk- og narkotikatalle. Det ser imidlertid ut til at det fikk andre omkostninger både med hensyn til kvaliteten på etterarbeidet og arbeidsmiljøet.

Hvordan kom lederne frem til hva de skulle gjøre? Én divisjonsleder presiserte at han understreket for sitt mannskap at om de gjorde noe ulovlig, så kunne han ikke vite om det fordi han var leder:

Jeg sa det at om det er noen som mot formodning planlegger noe ulovlig, så vil jeg ikke vite noe om det. Dere kan aldri si noen ting til meg om ting som er ulovlig. Det må dere være klar over. Jeg er ikke interessert i å være i noe sånt voldsomt konfliktopplegg. Vi gjør det vi skal, og vi følger den gamle politimesterens [PMs navn] ord om at det vi gjør, det gjør vi skikkelig.

En annen divisjonsleder fortalte om fellesrådslaging sammen med de ansatte han ledet.

Nei, så den Politikonflikten, vi ble enige om en del kulepunkter på vår divisjon. Vi ble enige om at vi ikke skulle sitte og se på dvd som enkelte andre gjorde og bare rykke ut og gjøre minimumet av en jobb og rykke inn igjen nærmest for å sette seg ned og vente på neste jobb. Vi skulle være ute, kanskje ikke gjøre all verden ut av de mindre sakene. Vi skulle kanskje ikke skrive så mange 350-saker. Vi skulle kanskje ikke gå i lommene på så mange narkomane. Vi skulle ikke skrive så mange forelegg og trafikkgebyr, men vi skulle være ute, og vi skulle ha hodet klart, og vi skulle trene på ting som vi bruker å trene på av de vanskelige tingene. Og vi skulle til enhver tid være klar til å rykke ut for det som er viktig for folk, nemlig liv, legeme og helbred. Men vi skulle ikke produsere så veldig mye, for det hadde fagforeningen fortalt oss. Vi skulle gjøre de tingene vi kom over, veldig grundig, bruke tid på det og levere et godt produkt. Det var det de sa til oss, og det fokuserte vi på. Men vi var alltid klar for viktige oppgaver og mer alvorlig kriminalitet. Vi satt aldri inne. (...)

Igjen ser vi et «vi» fra en politileder som ser ut til å identifisere seg med fotfolket i organisasjonen. Det er nærliggende at det primære lojalitetsobjektet dermed er grunnplanet. Om en ser det i sammenheng med hva operasjonslederne sier, er det ikke enighet om aksjonens utbredelse blant de politiansatte. Operasjonslederne kaller aksjonen i retrospekt for en ungdomsaksjon og et byfenomen. Den store bredden ser ut til mangle, og i min empiri er også operasjonslederne den gruppen ledere som er tydeligst i å opponere mot direktivet fra fagforeningen under aksjonen. Den motstanden mot aksjonen er synlig ved at operasjonslederne i størst grad opprettholdt den profesjonelle standarden ved å stille til tjeneste og dokumentere hendelser som vanlig. Derimot godtok ledere i større grad en reduksjon i kvalitet, aktivitet og til slutt også sikkerhet ved å redusere den profesjonelle standarden til «det vi gjør, det gjør vi skikkelig». Perioden var preget av en sterkere lojalitet til fagforeningen enn til politiledelsen, også blant deler av den operative ledelsen. En tvilsom del av aksjonen var at den ikke bare omhandlet politiansattes fritid, men at det fikk betydning

for hva som skjedde i arbeidstiden ved at den profesjonelle standarden ble senket da måltallene skulle ned.

7.5 «Noen» følger med

Til nå er det redegjort for to av de tre fasene av politikrisen, opptakten og aksjonen. Før etterdønningene av aksjonen introduseres, er det på sin plass å nyansere fremstillingen med hensyn til hvordan de ulike gruppene, ifølge mellomlederne, håndterte forventninger om fagforeningskollegialitet under aksjonen. Politiledelsen kan utøve makt ved bruk av beordringsretten, men hvordan håndterte ledere og ansatte forventningene om å stille til fellesskapets beste? Hva var de potensielle omkostningene?

7.5.1 Ansattes uformelle kontroll

En fellesaksjon krever betydelige mengder disiplin. Det er derfor ikke til å undres over at de ansatte selv kontrollerte hverandre. Da jeg først kom inn i politiet, var det ikke vanskelig å se at det er en arbeidsplass hvor det er lett å få oversikt over hvem som jobber på hvilket tidspunkt: Det skal godt gjøres ikke å være synlig når en kommer på jobb. De ansatte kommenterte også overfor hverandre om de jobbet overtid eller tok en ekstra vakt. Det er liten grunn til å anta at ekstraarbeidet var mindre synlig under aksjonen. Dermed kunne det også stilles kontrollspørsmål: Hadde tjenestepersonen søkt om fritak? Informantene er tydelige på at Politiets Fellesforbund krevde at alle skulle søke fritak når det kom beordringer. Det ble mer utydelig hva de eventuelle sanksjonene besto i. Det kan se ut til at kontrollen i stor grad besto i vissheten om observasjoner; potensialet for sosiale sanksjoner synes å ha vært tilstrekkelig til at de ansatte, særlig på ordensavdelingene, sendte inn søknader. Gruppepresset syntes å ha karakter av uformell horisontal kontroll. Den uformelle vertikale kontrollens form ble utdypet under et intervju da jeg undret meg over at de ansatte hadde vært villige til å avstå fra overtid.¹⁶⁵ «Særkomp» ble hyppig ble omtalt under feltarbeidet som et gode, og en del av medarbeiderne ble betegnet som glade i overtid.

Nei, det er riktig. Men det var nok faktisk de og som gikk og så alle andre i kortene i den perioden der. De sjekket hvem som jobbet overtid. (...)

Hvem var det som kontrollerte medarbeiderne sine? Var det alle?

Nei, ikke alle. Verstingene kontrollerte de andre. (...) Nei, fordi det var de som har mest å tape på dette her. At noen ikke skrev seg opp i overtidsboken på ett år, det var det noen som tapte vanvittig mye

¹⁶⁵ Særkompensasjon er forhandlet frem sentralt gjennom ATB og kan forstås som en forhøyet overtid. Se ATB § 15 punktene 7 og 8 (ATB, 2013).

penger på. Eller gikk glipp av. Den kompensasjonen som kom, kunne ikke under noen omstendighet veie opp for det tapet, for å bruke det ordet, de hadde i den perioden.

Tapet det her siktes til, er den manglende økonomiske kompensasjonen for overtid.¹⁶⁶ I forkant av politiaksjonen ble de ansatte, ifølge flere ledere, først forespeilet en generell lønnsheving opp mot 80 000 kr per år. En av lederne la til at det var «noe som kanskje ikke hadde den store graden av realisme i seg». Selv ikke med det resultatet ville de som jobbet mye overtid, kunnet ta inn det som «gikk tapt» under politiaksjonen. De mestarbeidende ansatte i Midt-Mark PD, regnet i overtidstimer og særkompenasjon, passerte en million i året i overtidsutbetaling. Det var riktignok helt unntaksvis, men det hadde ifølge politiledere forekommet. Det var altså sterke egennyttige interesser på spill knyttet til tap av inntekt som kunne virke motiverende for den uformelle kontrollen blant kolleger. Lederne omtalte under intervju de ansatte som kontrollerte sine kolleger, som «verstinger», og i denne sammenhengen betyr det de som tidligere hadde vært med på å trekke opp gjennomsnittet for antall overtidstimer. Dette hadde en bakside fordi det også var ansatte som hadde basert sin personlige økonomi på to–tre sett med overtid i måneden. Som en overbetjent sa: «Det var et problem for enkelte. Det var noe jeg diskuterte med andre: Hva gjør vi i forhold til det? Vi valgte å ikke forfordele noen, at vi ikke økte frekvensen med beordringer på noen.» Slik ble det til at alle ble beordret, uavhengig av hvilke fritaksgrunner de måtte ha.

Den sideordnede kontrollen slo også ut på en annen måte, altså ikke bare blant kolleger som jobbet på samme sted, men også mot hvordan de gjorde det på ulike steder. Siden det ikke var en ensartet praksis i hele distriktet, var det også misnøye med hva andre gjorde. Det ble, underhånden gitt innspill fra ansatte om å få ledere på eget arbeidssted til å instruere andre ledere på andre driftsenheter i hvordan de skulle håndtere den pågående situasjonen. Dette ble ikke tatt vel imot av lederne: Det var langt utover hva de skulle bidra med både som ledere og som medlemmer av Politiets Fellesforbund under aksjonen. Det kan ses som en måte å heve konflikten opp et nivå på da den vertikale kontrollen mellom kolleger ikke fungerte. I slike situasjoner var det et press på mellomlederne. Tydelige erklæringer fra lederne om hvor lojaliteten lå, altså til systemet og den øvrige ledelsen, forhindre ytterligere krav om handling på aksjonens vegne.

¹⁶⁶ Under del kapittel 4 er overbetjentenes egen overtid beskrevet. Det var lite blant seksjonslederne, i hvert fall den registrerte, mens divisjonslederne og operasjonslederne lå opp mot 400–600 timer per år. Et årsverk regnes til 1900 timer, og da utgjør overtiden en økning i inntekt på noe over 20 prosent.

Det forunderlige var at ett år etter at denne aksjonen var avsluttet, var det fremdeles aspekter ved den som var «farlige» å snakke om. En operasjonsleder svarte slik på spørsmålet om hva perioden het, og hvordan det fungerte hos ham:

Overbetjent: Den såkalte politistreiken, men det var ikke det. Men dette er farlig å snakke om (...) Og vi valgte å stille uten å snakke høyt om det.

Det ble underhånden bekreftet at det i denne tidsperioden var brudd på ATB-avtalen, men at det var stilltiende avtaler fordi det allerede var investert så mye i prosjektene, og at det ville bli ødelagt av aksjonen. Slik ble det forhandlet frem lokale kjøreregler *under bordet*. Disse løsningene fant sted på flere driftsenheter, seksjoner og avdelinger, men lederne beskrev også dette som «noe de ikke ville legge seg i» og «ikke noe vi styrte». Lydigheten til tillitsmannsapparatet, og aksjonen ser altså ut til å ha hatt sine begrensinger stilt opp mot ønsket om å utføre det som ble oppfattet som regulære arbeidsoppgaver, i særdeleshet i de tilfellene det ble ansett direkte å ramme tillitsrelasjoner bygget over tid eller pågående, større kriminalsaker.¹⁶⁷

«Taushetskoden» gjør seg gjeldende med hensyn til å skaffe innsyn i lønns- og arbeidsforhold i politiet Thomassen (2010, s. 37)¹⁶⁸. Mine egne data peker i samme retning, men i tråd med andre undersøkelser finner jeg at taushetskoden ikke er absolutt (Kääriäinen et al., 2008). Selv om de lederne som nevnte problemstillingene, understreket at «dette snakker vi ikke om», hvisket eller så stygt på båndopptakeren under intervju, var de ikke tause. Av hensyn til politilederne og deres understrekning av hvor sensitivt spørsmålet var, foretok jeg heller ingen systematisk undersøkelse av hvorvidt dette var noe lederne diskuterte seg imellom.

7.5.2 Lederes og fagforeningers uformelle kontroll

Blant enkelte av divisjonslederne var det diskusjoner dem imellom fordi viljen til å beordre opplevdes ujevnt fordelt. Allmennholdningen var at det var en del av jobben, men det var lite lystbetont å peke på tjenestepersoner som var ferdige med et skift, for så å si: «Du, du og du. Dere må jobbe videre.» Tjenestepersonene skrev fritakssøknader, og divisjonslederne innvilget eller av slo på stedet. Kontrollen blant lederne besto her i at oppgaven ble forsøkt delegert direkte, slik at ingen lederkolleger kunne unndra seg den lederoppgaven som krevde

¹⁶⁷ Det ble gjort unntak for ansatte på større kriminalsaker da de ble skjermet fra beordringer og dette ga fritak ved søknader til Beordringsnemnden.

¹⁶⁸ Se note 21.

a) tydelighet, og b) å være konsekvent. En overbetjent uttrykte frustrasjon over det han mente var uklar rolleforståelse fra en av sine kolleger. Samtidig legitimerte han sine egne handlinger.

Overbetjent: Jeg husker spesielt et tilfelle da jeg måtte bruke 20 minutter med en annen divisjonsleder for å beordre fire av dennes mannskaper. [Denne divisjonslederen] hadde da ikke forstått ansvaret vårt, at ikke vi skulle være tillitsmann for mannskapene. Jeg beordret de fire. Og det var flere som [person] ikke ville bli beordret fordi flere av dem gikk i prosentlister og ville ikke fått overtid. Det er godt betalt, men de ville fått vanlig timelønn for den tiden de jobbet. Så beordret jeg dem, begrunnet overfor dem hvorfor jeg beordret dem, så ba jeg dem skrive gode frittakssøknader. Det gjorde de, samtlige fire. Og jeg innvilget samtlige fire søknader, og så gikk vi med veldig redusert bemanning den natten.

Her ble de ansatte beordret, så fritatt etter søknad med det resultatet at nattens bemanning gikk med rundt to tredjedeler av minimumsbemanningen. Episoden kan forstås som resultatet av et spill: Overbetjenten oppfylder gjennom sine handlinger formalkriteriene til både arbeidsgiver og fagforening, samtidig som det ikke skulle være urimelig overfor de ansatte. I en vurdering av om det var faglig forsvarlig, er det vanskelig å si om det avgjørende skal være at det ble gitt fritak på korrekt grunnlag, eller om det avgjørende skal være at det ikke var større eller kritiske hendelser under den vakten som førte til person- eller materiellskade.

Det er allerede beskrevet hvordan deltakerne i ledergruppen organiserte sitt arbeid gjennom en nemnd, men var det forskjeller blant lederne med hensyn til hvilke forventninger de møtte eller informasjonen de fikk?

Det var flere av lederne som uttrykte kjennskap til at noe var i gjære før aksjonene brøt ut, men de stilte ikke på møtene som fagforeningen arrangerte på arbeidsplassen for å informere de ansatte. Seksjonslederne, som også var med i ledergruppen, ble heller ikke invitert av plasstillitsvalgte til møtene, mens operasjonslederne deltok.¹⁶⁹ Selv om de understreker at de ikke deltok på møtene, syntes de å ha hatt god kjennskap til hva de ble informert om på disse møtene.

(...) Jeg vet tillitsmannen kom og så var det noe på møter, men i neste sekund merket jeg ikke noe. Jeg måtte ikke beordre. Det var heller sånn at det forbauset meg at tillitsmannen gikk og snakket med mine her og at jeg ikke merket noe. Som seksjonsleder var jeg ikke med på de møtene, men jeg fikk jo høre hva som ble sagt. Det var at når de hadde fått en sak, så måtte denne etterforskes grundig og det var viktig at det tok den tiden det tok.

¹⁶⁹ Dette følger også av nivåene som representeres. Seksjonsledere representeres i lederutvalget, mens ansatte på ulike seksjoner har plasstillitsvalgte.

De operative lederne på ordensavdelingene opplevde andre problemstillinger. De skulle både beordre siden ingen frivillig stilte til tjeneste, og de måtte selv søke seg fritatt i de tilfellene der de selv ble beordret. Noen tjenester som sikkerhet under spesialtransport, konserter o.l. var i utgangspunktet frivillig overtid. Under aksjonen måtte det skrives beordringer. En overbetjent forklarer:

Ja, måtte gjøre det på alt. Her sto jo Politiforbundet i bakgrunnen og fulgte med. Alt måtte gjøres helt... du måtte beordre. Så fikk vi ikke folk til å gå overtid. (...) Når de ikke får lov. Det blir litt sånn 'får lov'. Det ble jo sett på som illojalt å jobbe overtid i den perioden der, mer eller mindre. Dermed ble det beordring. Det måtte vi gjøre på en del av de servicene, for det får så store konsekvenser dersom det ikke blir gjort.

TDV: Ble du et beordringstroll, eller var det greit?

Overbetjent: Nei, det var greit. I noen tilfeller trengte folk pengene og ville gjort det uansett, men her måtte de beordres. Det var vel kanskje et eller annet tilfelle, jeg vet ikke. Det gikk greit. Men det var en del ting vi ikke fikk gjort. Vi fikk arbeidstidsbestemmelsene i samme perioden, så det hensynet der. Der det ikke var grunn til å beordre. Det skal jo være en grunn til å beordre som er så viktig at du beordrer.

Få av mellomlederne forteller at de selv opplevde å være i konflikt med fagforeningen. Flere bemerker derimot at det var en god tone dem imellom, og at fagforeningen i etterhånd sa seg fornøyd med hvordan situasjonen var håndtert. Én leder understreket også at fagforeningen bidro til forståelse av mellomledernes pressede situasjon da det ble gjort valg for at det ikke skulle bli «en forferdelig tid»:

Nei, da var sannsynligvis kommunikasjon med, for da, jeg opplevde med mine at det var aldri noen tvil på meg som leder fordi jeg sa at det skal være sånn og sånn og sånn. Om det var greit? Det ble opplest og vedtatt, som leder er det en vanskelig situasjon. Det er å være mellom barken og veden. Og det tror jeg PF signaliserte ut, at her er det en gruppe som er i en vanskelig stilling. Og i og med at de kommuniserte sitt ståsted og jeg kommuniserte mitt ståsted sånn som jeg ville håndtere det, så gjorde det at det ble en rolleforståelse der og. I og med at jeg hadde en forklaring på hvorfor jeg gjorde som jeg gjorde da... jeg opplevde ikke å måtte forsvare på samme måte som [leder i annen driftsenhet] som konfronterende. (...)

Både de ansatte og fagforeningen visste at de var i en vanskelig situasjon. På tross av det som ble karakterisert som en vanskelig situasjon, gikk det likevel greit så lenge det var en offentlig og eksplisitt avklaring av hva lederne forsto som sin egen rolle. Det ble kanskje tydeligst i de tilfellene der det var avgrensninger og tydeliggjøringer av hva de kunne stå inne for, og hva de ikke kunne akseptere, både med hensyn til tjenesteutøvelse og å få kunnskap om ulovlige aksjoner.

Der fagforeningen bidro til å orientere ansatte om en vanskelig situasjon for noen ledere, var det annerledes for andre. På Operasjonssentralen var det også møter og samlinger hvor man

avklarte hvordan man skulle møte situasjonen. Men operasjonslederne i utvalget håndterte ordren om å søke fritak for overtid på en annen måte enn de ansatte i patruljevirkksomhet: De stilte til seg til disposisjon for arbeidsgiveren og sendte i liten grad fritakssøknader. En av operasjonslederne beskrev prosessen slik:

Overbetjent: Det var møter med både operatører og operasjonsledere med formannen i [lokallag] PF. De satt inne på stabsrommet. Det er da det ble hevdet at Operasjonssentralen skulle opprettholde normal bemanning. Det har han gått tilbake på senere og sagt at de aldri ble enige om. Det er de sikkert uenige om ennå. (...) Vi fikk jo skriftlig beordring hele tiden. Jeg hadde jo anledning til å be om fritak. Det var sikkert noen. Det kom noen fritakssøknader, men ikke mange. Nede var det konsekvent. Fikk du en beordring, kvitterte du med en fritakssøknad, og så ble den avslått eller ikke.

Ved Operasjonssentralen var det altså ikke en automatikk i at en beordring ble etterfulgt av en fritakssøknad slik vi tidligere har sett at tilfellet var ved Eidsodden. Selv om de på Operasjonssentralen argumenterte med sikkerhetshensyn, også overfor de ansatte, ble dette standpunktet kritisert av ansatte i ordenstjenesten. En annen operasjonsleder utdyper de sosiale omkostningene ved å opprettholde den linjen, altså den profesjonelle standarden, de i fellesskap etablerte på Operasjonssentralen ved at de ansatte på Operasjonssentralen ble omtalte som «judaser»:

Operasjonsleder: Vi la ikke noe press på [dem]. Det ville vært å kaste bensin på bålet. Det var jo en Aksjon som ikke var en aksjon [ler]. Operasjonssentralen ble jo uglesett og kalt for judaser og i det hele tatt. Vi (...) måtte vokte oss vel for å ikke lage noen krig. Vi klarte sånn delvis å holde bemanningen her oppe. Det ble særdeles dårlig mottatt der nede. Det ble sagt at det skulle være en avtale med foreningsformannen, sånn at vi fikk loggført alle oppdragene. Paradokset var jo at i en sammenheng ble vi kalt judaser, men samtidig brukte jo Foreningen¹⁷⁰ P.O.-loggen for å bevise hvor mange oppdrag som ble avsluttet med “ikke-kapasitet”. De hadde jo særdeles god nytte av at alt er loggført her oppe. Det er klart at hadde vi vært to mann som satt her oppe, ville ikke halvparten blitt loggført, og de ville ikke visst hvor mye som ikke ble gjort.

TDV: Jeg tenker på at du sier dere ble kalt judas for å stille på jobb.

Operasjonsleder: Jeg synes ikke det var noe hyggelig. Jeg gjorde ikke så mye med det. Det var nok en god del som irriterte seg mye over det. Det var noen merkelige diskusjoner en stund.

Operasjonslederne og operatørene ble ifølge denne operasjonslederen omtalt som judaser på grunn av uenighet om hvilke virkemidler som skulle benyttes. Det forhindret likevel ikke fagforeningen fra å benytte seg av den kunnskapen som var et resultat av at de samme operasjonslederne og operatørene stilte til tjeneste og dermed kunne dokumentere omfanget

¹⁷⁰ Med foreningen menes det her Politiets Fellesforbund.

av oppdrag som ikke ble løst. Det er relevant å merke seg begrunnelsen fra en av operasjonslederne for hvorfor de ansatte ved Operasjonssentralen valgte å stille til tjeneste når deres kolleger valgte en annen strategi. Denne operasjonslederen fremhevet at de, altså operasjonslederne og operatørene, var voksne. Spørsmålet om at situasjonen raskt kunne blitt prekær ved at liv, legeme og helbred ikke ble ivaretatt for publikum, nevnes ikke. Det var, ifølge den samme operasjonslederen, likevel ikke den eneste grunnen til at de valgte en annen fremgangsmåte, noe som utypes i følgende utsagn om hvordan de kom frem til sin løsning:

Operasjonsleder: Vi hadde fellesmøte her oppe. Den største gruppen her er voksne og nærmer seg slutten av karrieren. Vi har et annet syn på ting. Folk nektet jo å jobbe overtid. Ble det overtid, stilte vi. Vi ble kritisert for å stille på overtid. Hadde vi nektet å jobbe overtid, kunne vi ikke bemannet Operasjonssentralen. Da hadde ikke publikum kunnet ringt 112. Hadde vi sykemeldt oss, hadde ikke publikum hatt noe sted å henvende seg. Den argumentasjonen skjønnte ungdommen (...). Vi er vant til å ta våre egne avgjørelser her oppe. Vi lar oss ikke diktere av andre. Det ble konflikt og åpne sår som i dag er leget. Jo, de ser at det var nødvendig å dokumentere alt de ikke var med på.

Her vises det til den selvstendige evnen til å ta egne avgjørelser, men også til alder og en konflikt mellom generasjoner. Blant operasjonslederne var det et utbredt syn at aksjonen, det var noe de yngre på ordensavdelingene holdt på med.¹⁷¹ Generasjonsskiftet som påpekes, samsvarer med funnene fra en empirisk undersøkelse av 22 politidistrikter i USA. Flere tillitsvalgte i den undersøkelsen mente det var den yngre gardes manglende sosialisering inn i en militær lydighetskultur som bidro til kampvilje og aksjoner under de mange aksjonene i perioden 1968–1971 (Juris & Feuille, 1973, s. 22). Da operasjonslederne og deres operatører handlet atypisk ved å stille til tjeneste, ble det dels begrunnet med at aktørene var voksne, selvstendige, autonome, men dels også at de hadde en annen forståelse av sitt mandat overfor publikum. Det *kan* være at det har vært ulike sosialiseringsformer i politiet som bidrar til denne forståelsen av generasjonsskille.

Den autonome rolleutførelsen og mandatsforståelsen rommer to ulike dimensjoner ved at den første angir forståelse for rolleutførelsen, mens den siste i større grad peker på institusjonell forståelse. Å dokumentere den manglende kapasiteten i P.O.-loggen under Aksjonen, sørge for sikkerheten til ansatte på oppdrag, samt at publikum skulle ha et sted å henvende seg ved fare for liv, legeme og helbred, var viktige momenter i begrunnelsen for hvorfor de valgte en

¹⁷¹ Spesielt for generasjonen i mitt utvalg, som fikk sin utdanning på den gamle Politiskolen fra midten av 1980-tallet og tidligere, var tilbøyelige til å påpeke en endring i lydighetskultur.

annen linje enn den som var foreskrevet av fagforeningen. Dermed havnet de også i en konfliktposisjon som følge av vektleggingen av profesjonell standard i tjenesteutførelsen.

7.6 Etterdønninger av aksjonen

Da en avtale ble signert i 7. juli 2009, skulle politiorganisasjonen tilbake til normalen. Det skjedde ikke over natten. I det første halvåret etter aksjonen var det tungt å snu skuta: «Den første perioden etter at de var ferdig med den vegringsaksjonen, når de ikke ville ta overtidsvakter, det var kanskje den tyngste perioden», meddelte en overbetjent. Overbetjenten som uttalte dette, påpekte, som mange av hans kolleger, at det virket som om de ansatte hadde fått sansen for å bruke fritiden sin på annet enn å jobbe. Det gjorde planlegging av tjeneste for å opprettholde en forsvarlig tjeneste vanskelig.

Seksjonsledere på etterforskningsavdelinger fikk ikke startet prosjekter og søkte heller ikke midler fordi de ville ha måttet beordre ansatte for å få gjennomført dem. To av seksjonslederne bemerket under intervju også at det ville gå utover deres egen profesjonelle anseelse om de iverksatte prosjekter de ikke kunne slutføre. Omkostninger ble omfattende til tross for at det var måltallene, altså § 350-sakene (ordensforstyrrelser), førsteleddssakene (narkotika) og trafikksakene som først og fremst skulle rammes under aksjonen. Det ble et år med lavere aktivitet, ifølge en seksjonsleder.

Overbetjent: Men vi har ikke satt i gang nye ting. Jeg har vært forsiktig med å sette i gang ting som jeg ikke kunne ha kontroll på. (...) Jeg har vanskelig for å sette i gang prosjekt hvor vi på politiet på den økonomiske og mannskapssiden ikke har nok å følge opp. (...) Det var ikke folk til stede for å kjøre våre prosjekter fordi det var ikke folk til stede generelt, og da måtte vi ta det som skjer i [driftsenheten]. (...)

Denne seksjonslederen var bevisst på hvordan manglende oppfølging ville skade tillitsrelasjonen til politietaten (og profesjonsutøverne) i etterkant av aksjonen. Dermed ble aktiviteten senket slik at relasjoner ikke skulle være skadet i etterkant av aksjonen, selv om det gikk utover det som var ønskelige mål og den proaktive orienteringen til politiarbeid de ellers ville utført. I kapittel 4 fremhevet mange av lederne at en av deres hovedoppgaver var å tilrettelegge for «det gode politiarbeidet». Frustrasjon over å reduseres til en reaktiv etat var påtakelig hos flere av lederne og indikerte også at reaktivitet og vakt og beredskap er et minimum som ligger *under* det som er ønsket profesjonell standard for tjenesten som sådan.

Ifølge etterforskerne ble det mer å gjøre som følge av det lave initiativet ute blant patruljene. Noe av merarbeidet skyldtes etter deres syn et dårligere utført arbeid av de ansatte på patrulje. De var tregere til å lese spaningsrapporter inn på diktafon, og rutinene for opptak av avhør ble

i mindre grad fulgt. Den manglende korrigeringen som lederne tidligere i kapittelet omtalte, kan ha hatt innvirkning på kvaliteten av arbeidet. En leder på etterforskning utdyper:

Alle visste at det ville vare, og var innstilt på det, for det var en aksjon som ville komme hver enkelt til gode. Så aksepterer de det. Så det er helt uproblematisk. Hadde det ikke vært for aksjonen, så hadde vi hatt en bedre arbeidsdag i dag enn det vi har saksmessig. Jeg tror det veier opp at vi fikk de førti tusen.¹⁷² Jeg tror det veier opp at vi har litt «slengere» fra den tiden ennå. I løpet av en måned eller to så er det vekke. (..)

Det ble etterslep av saker på etterforskning, men de ble i liten grad rammet av selve beordringene. Under mitt feltopphold var det mengder med restanser fra denne aksjonsperioden som fremdeles bidro til røde tall på måloppnåelsen.¹⁷³ De røde tallene utløste en liten serie møter, samt bekymrede miner hos lederne som befant seg flere etasjer unna sine vanlige tilholdssteder. Ledere i «feil» etasje ble bemerket og kommentert som en indikator på at noe var alvorlig galt. Det ble også forklart på ledermøtet at en god del av disse sakene stammet fra perioden med overtidsnekt: Anmeldelsene på vold, tyveri og innbrudd ble ikke færre selv om ordenspatroljene var færre på vakt. Da kvaliteten på det utførte arbeidet sank, fikk det ringvirkninger med hensyn til det videre arbeidet. Som en leder sa:

(...) Nå husker jeg ikke fra måned til måned, men det er ting som det er problemer med å få innført igjen. Som innlesning på bånd og slike ting. Det virker som om, altså organisasjonen går jo videre, og det finnes nye virkemidler for å oppnå de samme målene, men det er noe vi mistet på veien, og det vi mistet på veien, det er veldig vanskelig å hanke inn igjen (...).

Det synes fremdeles å ha vært tvil om alt var i orden igjen ett år etter aksjonen. En annen leder utdyper:

Overbetjent: (...) Det var det som var med Politikonflikten. Når de 7. juli 2009 ble enige og vi fikk en avtale som vi i dag kjenner som Politiavtalen, så er ikke konflikten over. Vi begynte ikke med blanke ark igjen. Noen henger ennå i gjørma, og noen mer enn andre. Vi som er en så stor arbeidsplass som vi er her, så drar, det er ikke alle som er kommet helt på sporet ennå. Nå er det nesten to år siden, og fremdeles henger noen etter. Det jobbes veldig mye bra, men noen er ikke i sporet. Men de hører ikke til hos meg, kanskje én eller to, men de var litt trege i avtrekkeren før også. De er nok tilbake der de var før Politikonflikten, og man kunne nok ønske seg mer initiativ og tempo. Men det er sånt man tar opp på medarbeidersamtalen. Men jeg føler at det går bra med oss, det gjør det. Men det var en vanskelig tid.

¹⁷² «De førti tusen» viser til sluttresultatet av forhandlingene, altså 15 000 pluss 25 000 kr.

¹⁷³ Restanse betyr politisammenheng forsinket saksbehandlingstid.

En tredje overbetjent mente at de som ledere ikke hadde greid å balansere forventningene. Da «guarden» sank på grunn av lavere motivasjon blant de ansatte, ble det også en mindre foroverlent, proaktiv og «sulten» etat:

Og hvis vi greier å balansere noen av forventningene samtidig som vi jobber, så blir skaden minst. Det ble en skade ut av dette her. «Guarden» sank, og det slakket hadde vi problemer med å hente opp igjen. Jeg tror den kunne blitt enda større om vi hadde vært enda mer konfronterende som ledere, sånn som vi burde ha vært i enda større grad. Sånn i forhold til lojaliteten så tror jeg vi, jeg, ikke levde opp til de forventningene Killengreen eller mine overordna hadde til oss. (...)

De ulike hensynene her førte til at denne overbetjente ikke mente han innfridde forventningene til den politiske eller den nærmeste ledelsen. Ledelsen ga ellers uttrykk for sine forventninger, også i form av konfronterende e-poster. Ingen av de intervjuede lederne uttrykte noen form for begeistring for e-poster hvor det ble stilt spørsmål om deres beslutningslojalitet. Det ble ansett for å være uklokt med hensyn til å skjerpe konflikter, men også fordi den som har makt, ikke nødvendigvis trengte å demonstrere det på en slik måte.

7.7 Den profesjonelle standarden under press

Da juli 2008 kom og de politiansatte vegret seg for å ta overtid, kom lederne i knipe. Rent praktisk innebar denne vegringen en logistisk utfordring for ledere med ansvar for tjenestelistene. Langt flere måtte beordres for å dekke vakter fordi de skrev søknader som var gode nok til å få fri. Dager med spesielle hendelser som demonstrasjoner, fotballkamper o.l. hvor det var økt behov for operativt personell, ble særlig utfordrende. I dette kapittelet har lederne fått anledning til å reflektere over sin egen rolle i denne perioden og hvordan de gikk frem for å opprettholde en forsvarlig tjeneste i en periode da det var motstridende forventninger om lojalitet.

Intervjuer med lederne i Midt-Mark indikerer at Politikonflikten hadde tre faser. Den første fasen er fra 2007; i forkant av landsmøtet kom forhandlingslederen til flygelederne inn. Landsmøtet fattet et vedtak som innebar å ofre profesjonsutøvernes og politietatsens tillit for å oppnå økonomisk gevinst for sine medlemmer. «Risikoprojektet» ble etablert, og våren 2008 var det en oppblomstring av avviksmeldinger i registreringssystemet i Midt-Mark politidistrikt. I neste fase, fra juli 2008 til juli 2009, fant selve Aksjonen som ikke var en aksjon sted, en periode preget av lav innsats på ordenstjenesten, at de ansatte ikke stilte frivillig til vakt, og at nye prosjekter på definerte innsatsområder ikke ble initiert. Denne

perioden ble avsluttet med forhandlingsavtale datert 9. juli 2009. Sist er det beskrevet etterdønninger av aksjonen hvor måltallene ikke tok seg opp og det var lavere aktivitet.

Politikonflikten var et resultat av lønnskamp i regi av Politiets Fellesforbund. For de ansatte innebar aksjonen tap av inntekt, førte til at arbeidet ble mer reaktivt, og det var mindre forutsigbarhet over når en skulle jobbe. Samtidig var det også et arbeidsmiljø som ble konfliktpreget som følge av uenighet om hva man skulle gjøre under aksjonen. Undersøkelsen av søknadene om fritak fra beordringer viser at regelverket om sosiale grunner i arbeidsmiljøloven ble benyttet i svært stor utstrekning med direkte henvisninger til arbeidsmiljøloven § 10.6 og 10.10. Fra intervjuene er det imidlertid tydelig at det også var søknader som ikke ble oppfattet som reelle. I noen tilfeller, men ikke alle, ga de heller ikke fritak. Beordringene og fritakssøknadene som fulgte i kjølevannet av disse, er av betydning fordi det viser en praksis hvor loven anvendes, men likevel gir tolkningsmuligheter som fører til ulik praksis. Seksjonslederne har her prioritert en form for prosessuell rettferdighet ved å formalisere behandlingen av fritakssøknader i en nemndordning. Dermed kjørte de et skriftlighetsprinsipp og delte ansvaret for behandlingen av søknadene. Den kanskje største ulikheten var mellom ordensavdelingen og Operasjonssentralen.

På ordensavdelingen var de ansatte konsekvente i sin tilnærming: De søkte alltid fritak, men så ble de også nøye fulgt av sine kolleger, som slik utøvde en uformell sideordnet kontroll. De ulike ledergruppene diskuterte seg frem til fellesskapsløsninger som sørget for mest mulig lik håndtering av dilemmaene som oppsto. Divisjonslederne er her unntaket, da de hadde ulik praksis med hensyn til akuttbeordringer. Det har vært avklaringer om forventninger, men oftere rettet mot medarbeidere i egen divisjon enn kolleger, noe som muligens kan tilskrives turnusordningen. Dermed ble de stående alene i hvordan akuttbeordringer skulle håndteres, i motsetning til seksjonslederne, som hadde en nemndordning.

Operasjonslederne og deres operatører skrev nesten ikke fritakssøknader. Dette førte til omtale som «judas». Den profesjonelle standarden ble satt under press med tydelige sosiale omkostninger for de som valgte å opprettholde en forsvarlig tjeneste ved å velge profesjonelle hensyn fremfor lønnskamp.

Både politiledelsens og fagforeningens håndtering av situasjonen som oppsto, varierte internt innenfor Midt-Mark politidistrikt og mellom ulike seksjoner og driftsenheter, noe som ga rom for lokale variasjoner. Som en ser av min empiri var aksjonens omfang størst hos operative

avdelinger. Min analyse viser tydelig at lederne selv var lite fornøyde med å redusere innsatsen til et reaktivt nivå da det var et brudd med de forventningene de hadde til både sin egen og etatens måte å utføre polititjenesten på. Selv om det ble lagt vekt på en felles linje blant lederne, er det tydelig i min empiri at det ble forhandlet frem lokale kjøreregler *under bordet*. Begrunnelsene for de lokale kjørereglene varierte, men felles for dem synes å være ivaretagelse av den profesjonelle standarden og dermed politiets omdømme. Slik synliggjør det at lederne forholdt seg aktivt til det å balansere mellom å imøtekomme kravet fra kolleger og å stille til tjeneste.

I overbetjentenes beretninger fra Politikrisen er det mange tanker om skuffelser, både andres og egne. Noen av dem synes å være knyttet til problemstillinger som ble reist i Plattform for ledelse i staten (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008): Lederens plikt til å utføre beslutninger i statsforvaltningen skal ikke binde ledere på måter som krenker faglig integritet eller hensynet til oppfølging. Tatt i betraktning at lederne som har fått komme til orde her, også er medlemmer av fagforeningen, ble krav om lojalitet satt på spissen under konflikten. Her ble det beordret selv om det var uenighet om det faglige grunnlaget, det ble gjennomført patruljevakter med bemanning langt under minimumskravet, og det var, ifølge ledere som representerte samtlige fagretninger, en stilltiende godtakelse av at kvaliteten på arbeidet ikke var «god nok» under Politikonflikten.

Hendelsene under «Aksjonen som ikke var en aksjon» viser fagforeningens betydning for profesjonspraksis og muligheten for å opprettholde en profesjonell standard. Den reduserte profesjonelle standarden i politietaten under denne tidsperioden synes å ha klar sammenheng med lavere motivasjon blant de ansatte. Det er særlig to momenter det er grunn til å fremheve på bakgrunn av mellomledernes beretninger. For det første, aksjonen handlet ikke bare om å verne sin fritid: Den gikk utover hva som faktisk skjedde under tjenesten ved at måltallene skulle rammes fordi det var «null initiativ». For det andre, en del ledere fremhevet selv dilemmaet med å være fagforeningsmedlem på den ene siden og leder på den andre. Tydeligst er det i sitatene hvor det benyttes «vi» i omtale av å ramme måltall. Under Politihøgskolens forskningskonferanse 5. juni. 2009 holdt daværende rektor for PHS Sverre Sjøvold et innlegg og sa: «Arbeidsledere i etaten sliter med at det er en rollekonflikt i det å være leder på den ene siden og fagforeningsmedlem på den andre. Jeg behøver ikke si noe mer» (Sjøvold, 2009, s. 198). Utspillet kan leses som et ønske om å ansvarliggjøre lederne med hensyn til hvilket mandat de har, og deres ansvar for å opprettholde en viss profesjonell standard. Mine funn

viser at disse problemstillingene var tema under aksjonen, men skuffelsen enkelte av mellomlederne gir uttrykk for, antyder at de selv ikke vurderte sin innsats som optimal.

8 Profesjonalisering av ledere

Så langt har jeg beskrevet hvordan ledelse spilles ut i politiorganisasjonen i et norsk politidistrikt på seksjonsleder-, divisjonsleder- og operasjonsledernivå. Av de intervjuede politilederne i Midt-Mark PD var det en mindre andel som hadde gjennomført Ledelses- og organisasjonsutvikling 2 (LOU 2). Disse lederne refererte til det som et skille mellom dem og de andre som ikke hadde formell ledelseskompetanse. Dette kapittelet omhandler derfor hvordan politiledere som deltar i det formaliserte lederprogrammet, forholder seg til spørsmål om lojalitet og profesjonell standard. Deltakerne kommer fra hele landet, og denne empirien bidrar i så måte til å se om mellomlederes erfaring med og håndtering av lojalitet og profesjonell standard er et lokalt distriktsfenomen, eller noe mer allment i politiet. Det er således ment å fylle ut de formelle intervjuene og observasjonene fra Midt-Mark PD.

I det følgende viser jeg hvordan deltakerne ved Lederutdanningen i politiet svarer på en del påstander, for så å se nærmere på ulike teoretiske tilnærminger til spørsmålene som reises om forståelsen av egen rolle i politiorganisasjonen. Påstandene er tematisert i tre ulike bolker: arbeidsoppgaver og forventninger, profesjonalitet og korpsånd og, til sist, lojalitet. Deretter drøftes funnene opp mot teorier om profesjon og organisasjon. Spesielt vektlegges mandatforståelse og handlingsrom. Før selve kurset og deltakerne presenteres, er det grunn til å reflektere over hvorvidt man kan lære å lede på et kurs, og på den måte heve den profesjonelle standarden på lederne.

8.1 Ledelses- og organisasjonsutvikling 2

Kurset LOU 2 rekrutterte fra de ulike politidistriktene og særorganene og var et ettertraktet kurs. Studiet jeg fulgte ved Politihøgskolen i Oslo, var det åttende kurset i rekken, og det var 23 deltakerne ved oppstart, med et lite frafall underveis. Tidligere hadde det vært fullt, men denne gangen trakk tre deltakere seg fra Nordre Buskerud Politidistrikt.¹⁷⁴ Kurset var samlingsbasert, med rundt 6 samlinger fordelt på 8 uker inkludert en ukes studietur utenlands. Kurset startet i september 2011 og skulle vært avsluttet i juni 2012, men da var det streik, så den siste muntlige eksaminasjonen ble utsatt.

I oversikten for samlingene ble de ulike temaene presentert som organisasjon og ledelse, endring, modernisering, politiledelse, strategi, personalledelse, samfunnsvitenskapelig metode, styringsformer, styring, ledelse og egen lederpraksis. Flere av foredragene og

¹⁷⁴ Utøya befinner seg i Nordre Buskerud Politidistrikt. Etter terrorhandlingene 22/7 ble noen planer, som deltakelse på lederkurs, lagt til side.

innleggene til foreleserne knyttet seg til forventede endringer og reformer som skulle komme, samt den kommende utredningen om 22/7 og etterforskningen og innsatsledelsen knyttet til samme hendelse. Jeg ble invitert til å delta på aktiviteter, med noen få unntak: den planlagte utenlandsturen, samt to foredrag som omhandlet aksjonen 22/7 og den pågående etterforskningen.

Under kurset LOU 2 ble foredragsholderne presentert. Det var blant annet tillitsvalgte, forskere, toppledere i offentlige og private virksomheter, samt ledere i politiet. Lederne i politiet befant seg stort sett på seksjonsledernivå eller var politimestre og ledere for særorgan. Her ble forskning om endring i offentlige virksomheter presentert, myter om ledelse og om omstillingsprosesser i politietaten. Begreper fra ledelseslitteraturen ble også presentert og diskutert, for eksempel «kontrollspenn», som ble koblet til sjefens dilemma. Spennet mellom kontroll og tillit forutsetter nærhet og kunnskap. Med kunnskap ligger det også en begrunnet tillit til at de ansatte kan og vil utføre sine oppgaver. Et annet var «innovasjonsledelse», hvor virksomheten skal drives både billigere og bedre. Men foredragsholderen bemerket riktignok at «En kan ikke spille symfoni ved å ta vekk strykerne og spille dobbelt så fort!» Også betydningen av nærhet og avstand i organisasjonen var tema. Sentralt er det store fellesskapet viktigst, lokalt er det lille fellesskapet viktigst. Ifølge denne foredragsholderen handler det profesjonelle fellesskapet om å komme opp i det store fellesskapet.

Det eksisterer noen myter om ledelse, og disse ble presentert under foredrag: Lederen er ikke en systematisk planlegger, det er fragmentering, avbrytelser og diskontinuitet. Lederen er ikke avhengig av aggregert informasjon: lederne favoriserer uformell kommunikasjon, helst muntlig over telefon og i møter. Det dreier seg ikke om hierarkiske relasjoner mellom mellomledere og medarbeidere, det handler like mye om sideveis kommunikasjon mellom kolleger som hierarkiske relasjoner. Ledere har god kontroll på egen tid og aktivitet: kontroll etableres gjennom enkelte forpliktelser, i den grad det er mulig (Mintzberg, 1990).

Deltakerne hadde lederansvar på ulike nivåer, og det var både sivilt og tjenestefaglig ansatte som deltok på kurset. De sivile blant deltakerne på LOU 2 har sine funksjoner i organisasjonen enten i administrasjonen eller som jurister. De politifaglige ansatte var ledere for avdelinger og seksjoner innenfor etterforskning og orden eller på de fellesoperative enhetene. Det var en svært liten gruppe ansatte som fremdeles hadde turnustjeneste, og av dem var det ingen operasjonsledere. Sammenlignet med det utvalget jeg intervjuet i Midt-Mark PD, er denne gruppen fraværende i materialet fra LOU 2. Selv om kurset skulle

kvalifisere til å lede på nivå 2, å lede et lensmannskontor eller en politistasjon, var det kursdeltakere som allerede besatte slike stillinger eller fungerte som ledere i politidistriktets sentrale ledelse. Avgrensningen for nivå i organisasjonen var ikke avgjørende for inntak. Aldersmessig var deltakerne fra 40 til 55 år, altså lik aktørene jeg hadde fulgt i Midt-Mark PD.

For kurset var det utviklet arbeidskrav. Blant annet var det obligatoriske innleveringer, og hver enkelt deltaker måtte presentere seg selv og sitt lederskap på 15 minutter. Presentasjonene ble kommentert i plenum. Kommentaren «Du er hel ved» kom flere ganger sammen med sammen med de tre T-ene: trygg, troverdig, tillitvekkende.

Hvorfor er politiledere så opptatt av troverdighet? Hva gjør at de vurderer troverdigheten ikke bare overfor publikum og potensielle gjerningspersoner, men også overfor «sine egne». En person som er «hel ved», greier å balansere forventningene til politirollens krav om fleksibilitet og rettferdighet. En vanlig kritikk mot lederne jeg ble forestilt for i felt, var at de var flinke og holder seg godt innenfor den offisielle profesjonelle standarden, men at de ikke greide å ivareta det uformelle. Det vil si å balansere og å vise fleksibilitet. Kan dette være en del av det skjulte pensumet i den uformelle lederkompetansen? Det kan se slik ut, da «troverdig» var den mest brukte tilbakemeldingen til lederne på LOU 2. Den ble også gitt til eksterne foredragsholdere. Dette stusset jeg over. I feltnotatene noterte jeg følgende.

De ulike inviterte lederne presenteres og forsamlingen blir fortalt hvorfor foredragsholderne er invitert. Jeg blir bedt om å formidle mine betraktninger om [foredragsholder fra det private næringslivet som holdt foredrag dagen før] til kursdeltakerne. Jeg er ikke helt forberedt på det. Kremter. Forteller at jeg opplevde en reaksjon fra salen og meg selv som jeg ikke var helt forberedt på. At det var noe godt, og at det ble gjort en vurdering, en troverdighetsvurdering av personen som sto foran der og snakket. Han hadde et sterkt normativt språk, og det fulgte en vekselvis dydsetisk og pliktetisk argumentasjon om lederens plikter og individers ukrenkelighet. Og at dette minner sterkt om den 'hele veden' som jeg ikke alltid helt fatter hva er. Det ble stille i rommet. Og så kom [neste foredragsholder]. I en pause fikk jeg senere reaksjoner på betraktningene. Først under lunsjen hvor en av de yngre deltakerne spurte om jeg likte foredragsholderen. Dette svarte jeg bekreftende på. Og så sa han at han hadde fortalt så entusiastisk om denne personen til sine medarbeidere. Fem tok kontakt i pausen om [foredragsholderen]. De snakket om at han fremsto med troverdighet, ærlighet og samtidig sårbar og med eksempler de kjenner seg igjen i.

Foruten observasjonen om at en person skiller seg ut i et rom med politiledere når begrepene «normativ», «dydsetisk» og «pliktetisk» benyttes, er det et annet moment som er interessant: å reflektere over hvordan vurderinger av personers moralske status gjøres (i mer abstraherte termer), er uvant. Lederne i politietaten er opptatt av om folk er «hel ved» eller ikke (se kapittel 6.3.2). At de moralske vurderingene gjøres, betyr likevel ikke at det finner sted en eksplisitt diskusjon om hva man som aktør ser, og hvordan det påvirker vurderingen av andre. Som to av driftsenhetslederne sa i en pause: «Vi mangler nok et rom å snakke i om dette til

vanlig.» Den moralske vurderingen av kolleger ble forklart av en driftsenhetsleder i Midt-Mark PD som veldig sammensatt. Det kan være at det handler om aksept og troverdighet, men også historikk, og at man ikke har blamert seg i løpet av sin karriere. Det er øyensynlig et uttrykk for den interne justisen i profesjoner, et klassisk trekk ved profesjoner. En parallell en finner i Bosks studie av kirurger og deres håndtering av feil (Bosk, 2003): De moralske feilene er de som dømmes hardest.¹⁷⁵

8.2 Kurse ledere til bedre praksis?

Et av målene for lederutdanningen er å endre kursdeltakernes lederatferd. Utdanningen er en investering som også skal gi avkastning i form av økt produktivitet for organisasjonen (Dahl, 2012, s. 3). Samtidig er det slik at ledelsesutvikling først og fremst skjer i det daglige arbeidet, ikke på kurs og seminarer. De er, ifølge Haaland og Dale, ikke unyttige og kan bidra, men ledelse er en praktisk kompetanse (Haaland & Dale, 2005). For kursdeltakerne vil kompetanseutviklingen skje på arbeidsplassen, noe som fordrer et miljø som er imøtekommende overfor den nye kunnskapen (Haaland & Dale, 2005, s. 9). Det følger tanken om at ledelse ikke skjer i et vakuum (jf. Sørhaug 2004), ledelse skjer i relasjoner, og dermed er også ledelsesutviklingen avhengig av relasjonen.

Enkelte av kursdeltakerne bekymret seg for at deres medarbeidere ikke ville forstå hva som lå bak de nye endringene de ville gjennomføre. Da jeg under en pause ble spurt av to av kursdeltakerne om mine tanker om den saken, sa jeg at det nok var rimelig at ansvaret for å formidle meningen og logikken bak endringer hvilte på de som hadde vært på kurs og fått det faglige påfyllet. I klasserommet skjer det en bevisstgjøring, men det betyr ikke at praksis endres: Ledere forledes til å tro at de kan noe fordi de forstår det intellektuelt (Dahl, 2012, s. 5–6).

Det er betydelige forskjeller mellom å ta beslutninger på en egen arena og reflektere i fellesskap med andre, slik også Dahl har påpekt. Det er viktig å komme til en «erkjennelse av at ledelse er en ferdighet og at læring av lederskap betyr praktisk handling og varig endring av (leder)atferd» (Dahl, 2012, s. 24). Hjort-Larsen har tidligere argumentert for at møtevirksomhet blant ledere i skolen kan forstås som et praksisfellesskap, altså at aktørene samles mens det foregår en kulturdialog, medvirkning og læring. Det bidrar til tillit og åpne prosesser (Hjort-Larsen, 2008, s. 83) og skaper en arena for uformelle nettverk (Filstad, 2014). Kan en da forstå læringsarenaen hvor det diskuteres på LOU 2, ikke som et

¹⁷⁵ Se også kapittel 5 «Frykten for feil».

praksisfellesskap per se, da beslutningene ikke skal tas i fellesskap, men et erfarings- eller refleksjonsfellesskap hvor man lærer å tilnærme seg praksisfellesskapet på jobb? Som et refleksjonsfellesskap har likevel observasjoner av undervisningssituasjonen en verdi, til tross for at det ikke er mulig å observere en eventuell atferdsendring hos deltakerne.

8.3 Undersøkelsen utført ved LOU 2

I undervisningssituasjonen var særlig et tilbakevendende tema: De faglige vurderingene og vektingen opp mot den politiske styringen. Mange av betraktningene over temaene er sammenfallende med betraktningene fra lederne i Midt-Mark som kretset rundt sikring av faglige hensyn innenfor politiske og økonomiske rammer. Slik sett gir det en innsikt fra et bredere lag fra Politi-Norge, ikke bare Midt-mark PD, om hvordan politiledere forstår sitt mandat, sine arbeidsoppgaver og handlefriheten.

Jeg utførte undersøkelsen i april 2012 på den siste samlingen som fant sted før eksamen. Alle ble bedt om å svare på et strukturert spørreskjema med åpne svar (se vedlegg). Spørsmålene var korte og omhandlet rolle, arbeidsoppgaver og forventninger fra ansatte og ledelse. I tillegg hadde jeg, på bakgrunn av erfaringer gjort under feltarbeidet, utarbeidet påstander om profesjonalitet, lojalitet og korpsånden i politiet. Påstandene er gruppert etter hovedtemaene arbeidsoppgaver og forventninger, profesjonalitet og korpsånd og lojalitet. Nedenfor presenteres de syv påstandene og resultatet fra undersøkelsen.

8.3.1 Arbeidsoppgaver og forventninger

8.3.2 «Mine viktigste arbeidsoppgaver er...»

Rolleforventninger fra ledere og medarbeidere var tema, både under feltarbeidet som ble gjennomført i Midt-Mark PD og i LOU 2, hvor vekting ligger mellom det overordnede samfunnsmandatet og den praktiske oppgaveløsningen varierte. Det er grunn til å undersøke nærmere håndteringen av de institusjonelle forventningene og verdiene og de organisatoriske målene (jf. Selznick). I sine redegjørelser for de viktigste arbeidsoppgavene var det til dels en tung instrumentell orientering og få som definerte sine oppgaver overfor publikum eller med bakgrunn i et overordnet mandat.¹⁷⁶ Det var altså nytteorienteringen som var tydeligst i svarene. Det var én referanse til trygghet, lov og orden, og én til at dette handler om publikum, ellers var det det internpolitiske og byråkratiske hensynet som kom til syne.

¹⁷⁶ «Instrumentelt lederskap» innebærer at lederen er avgjørende for resultat (Jermier & Berkes, 1979).

Svarene var i all hovedsak generelle, så det var i liten grad mulig å lese seg til stillingsbeskrivelsen ut fra svarene.

Det var bare fem av lederne i dette utvalget som svarte på en slik måte at det er mulig å lese seg til at det er snakk om politiet. Gitt at undersøkelsen fant sted under et formalisert kurs, er det rimelig å anta at diskursen under det 8 måneder lange kurset har farget svarene. Dette var mulig å se, med et velvillig blikk, av at det var bruk av begrepet tjenesteperson, at oppgavene gjaldt formidling av politimesterens føringer, referanser til «utestyrken», samt når det vises til å være en del av helheten som er trygghet, lov og orden. Nedenfor har jeg valgt å gjengi svarene som viser bredden i oppfatningene da politilederne svarte på spørsmålet «Mine viktigste arbeidsoppgaver er...».

Blant de mer alminnelige svarene var «*sette mål (retning) for arbeidet, legge til rette for gode arbeidsprosesser og rydde vekk hindringer for effektiv produksjon*», eller «*at jeg sammen med mine medarbeidere på best mulig måte løser de oppgaver vi til enhver tid er satt til å løse, samtidig som den enkelte medarbeider skal føle seg sett, lyttet til og gitt anledning til å utvikle seg gjennom arbeid*».

En av de politifaglige ansatte svarte «*løse oppdrag og nå mål, ta vare på mine ansatte, utøve ledelse i samsvar med forventninger og verdier/krav som jeg har, jobbe for å fremme 'det beste' hos mine ansatte, være en del av helheten – trygghet, lov og orden*». Både målorienteringen og det psykososiale elementet er å finne i dette svaret. Likevel er det en fortolkning av det overordnede mandatet og helhetsorienteringen som gjorde det til et uvanlig svar ved at det eksplisitt kan leses «*trygghet, lov og orden*».

Et annet svar som skilte seg noe ut, var dette: «*Formidle PMs strategiske føringer, iverksetter av tiltak / sørge for at 'jobben' blir gjort, være 'en rød tråd' mellom 'utestyrken' og toppledelsen, sørge for at hendelser/trender i samfunnet blir formidlet opp til PM, sørge for at de du leder, blir 'sett', lojal oppover/nedover i hierarkiet*». Dette svaret peker på to andre momenter: For det første det fremtidsrettede elementet i det jeg forstår er kunnskapsgrunnlaget for beslutninger gitt gjennom for eksempel strategiske analyser, og for det andre, den tydelige forståelsen av rolle i et hierarki.

På bakgrunn av svarene kan vi stille spørsmål ved hvor frie lederne er til å definere sine lederoppgaver og styre sin tid. Struktureres svarene etter hvilke oppgaver som vektlegges, er det to ulike perspektiver som synliggjøres. For det første det administrativt/byråkratiske og

det instrumentelle, hvor hovedvekten legges på å nå mål, en indikator på at målstyringsretorikken har festet seg i begrepsbruken hos politilederne. Tretten svarte dette. For det andre en HMS-orientering hvor det psykososiale og fellesskapet ser ut til å vektlegges mest. Oppsummert kan en si at det veksler mellom to søyler – 1) å nå mål eller sette en retning, eller 2) bygge opp kompetanse og få frem det beste i sine medarbeidere. Hovedandelen kombinerer de to ulike perspektivene.

Én svarte mindre konformt enn de andre. På spørsmålet om hva som var hans viktigste arbeidsoppgave: «*Å administrere, dessverre ikke lede. For mye gårdsdag – for lite morgendag.*» Det hadde mer karakter av et «sukk» enn den oppskriftsmessige forståelsen av de ulike oppgavene ledere skal utføre. Dette ene svaret synes å være mer i tråd med diskusjonene som fant sted i undervisningen og pausene under samlingen ved PHS enn svarene som ble gitt i selve undersøkelsen. I Midt-Mark var dette også tilfellet, noe som førte til at fagutviklingen ikke ble prioritert så mye som ønsket, og at for eksempel divisjonslederne overtok oppdrag fra vaktene før. Dagene som leder startet sjelden med blanke ark.

Svarene fanger opp en tendens som har vært beskrevet i politiforskningen med hensyn til spennet i oppgaver i politihverdagen, både med hensyn til bredden i oppgaver, men også med tanke på hvor lite planlagt hverdagen er (Manning, 2010).

8.3.3 «Mine ansatte forventer av meg...»

Ved å undersøke hva informantene sier om de ansattes forventninger, kan man også se hva lederne oppfatter som forventninger. En del kan være inspirert av det som kommer fra ledelses- og organisasjonslitteraturen som de hadde lest siden september 2011. Ikke minst har deltakerne over de siste 8 månedene i klasserommet møtt ledere som har beskrevet sitt lederskap og selv presentert sine visjoner som ledere, ikke ulikt ledelsesfilosofiene som benyttes i Forsvaret (Rise, 2012).

Ett av svarene var: «*Kunnskap og veiledning i fag, samt støtte ved personlige forhold*», en orientering mot det praktiske og nære. Et annet svar var «*at jeg tar vare på dem med mulighet for avansement, høyere lønn og varierte arbeidsoppgaver*». Svaret kan også leses som fasiten på spørsmålet: *Hva skal jeg gjøre for mine medarbeidere* Et tredje svar var «*åpenhet, ærlighet, involvering og samhandling, integritet m.m., likebehandling, forutsigbarhet*». Selv om dette står i steil kontrast til de andre svarene, så har dette en annen karakter. Der det forrige svaret er koblet til hva skal jeg gjøre, er denne besvarelsen nærmere spørsmålet «*hvem skal jeg være?*».

Kun to informanter skriver om politietaten. Synlighet, tilstedeværelse og tydelighet omtales gjennomgående. Ellers nevnes daglige innspill, ivaretagelse av karrieremuligheter, formidling og omsorg. De to siste, å kunne kommunisere og formidle, samt å vise omsorg, er de som har flest svar, til sammen 12 svar.

Er de mange referansene til at de ansatte må tas vare på og forventes å tas vare på, et uttrykk for at politiet som organisasjon er farligere enn andre – det vil si yrkesutførelse? Det er ikke sikkert, da dette utvalget inkluderer sivile ledere. Begrunnelsene kan være ulike for de sivile og de politifaglige lederne. Da forskningsintervjuene som ble presentert under kapittel 4, viste til at lederne i utvalget prioriterte omsorg for medarbeidere i stor grad, kunne det være at det var et utslag av en risikobetont arbeidshverdag, eller i det minste *forestillingen* om stor risiko i arbeidsutførelsen. Dette gjenspeilet seg i de operative ledernes utsagn som «alle skal hjem fra jobb». Likevel, i undersøkelsen fra LOU 2 er ikke de sivilt tilsatte lederne mindre orientert om omsorgsoppgavene enn sine politifaglige tilsatte kolleger. Under observasjonsperioden i Midt-Mark PD var det likevel en sterk bevissthet om belastningene som kan følge av politiarbeid, uavhengig av om det er operativ tjeneste eller etterforskning. Svarene gir en indikator ikke bare på de faglige utfordringene, men også på at de personlige utfordringene skal komme inn under forventningene til lederen, samt å sikre karrieremuligheter og faglig utvikling. Etter å ha observert i politiorganisasjonen over tid var jeg heller ikke forundret over å møte følgende svar: *«tilstedeværelse, tydelighet, på 'deres lag' mot lensmannen, tillit til deres kompetanse, forståelse for private utfordringer i forhold til deres jobbutførelse.»* Å sikre sine medarbeideres interesser er viktig, også i interne kamper om lønn, hvilke avdelinger eller seksjoner som skal prioriteres, og hvordan arbeid skal legges opp, noe vi så for eksempel i kapittelet som omhandlet omkamper.

Oppsummert formidler de spurte lederne at de ansatte forventer at de skal være tydelige og ta vare på de ansatte. Kun to bringer på bane faglig kompetanse, og kun en nevner det at de forventes å sørge for deres lønn og videre karriere. Det siste skiller seg noe fra hvordan en del av mine informanter i felt definerer sin viktigste oppgave, men det er også de som er nærmest bakkeplanet. Svarene sier verken noe om fraværet av handlefrihet eller at ansatte forventer at deres leder skaffer dem handlingsrom til å gjøre jobben sin, to temaer knyttet til å ivareta profesjonelle standarder i tjenesteutøvelsen. Ut fra observasjoner og intervjuer utført i Midt-Mark PD var det å kunne skjerme ansatte slik at de hadde mulighet for å gjøre jobben, en viktig del av arbeidsoppgavene i praksis. I denne undersøkelsen ble altså denne type vilkår for

oppgaveløsning oversett som en forventning fra de ansatte. Her er det altså et sprik mellom ledere i organisasjonen Midt-Mark og lederne som deltar i ledelsesstudiet.

8.3.4 «Mine ledere forventer av meg»

I ledelseslitteraturen skilles det mellom toppledelsen (strategisk), mellomledelsen (indirekte) og førstelinjen (direkte ledelse). Med bakgrunn i politiets hierarkiske organisering ville det vært oppsiktsvekkende om forventningene som ledere møter fra medarbeidere og overordnet ledelse, er identiske. Under denne bolken har informantene beskrevet sine subjektive opplevelser av forventninger de møter i sin profesjonelle rolleutførelse fra sine overordnede.

Det mest påfallende trekket ved svarene var at så mange (12 av 19) er eksplisitte på at lederne forventer lojalitet. Som vi husker, er betegnelsen krysspress et resultat av motstridende forventninger til en person eller rolle enten som følge av interne motstridende forventninger eller ulike krav fra ulike parter (Katz & Kahn, 1978). Det er altså erfaring med forventninger som er gjenstand for analysen her.

Flere av de som angir lojalitet som en forventning fra lederne, definerer også sin forståelse av lojalitet. En slik definisjon av *«lojalitet i betydningen av å både følge beslutninger som er tatt, og å komme med konstruktive innspill til forbedring»* ligger nær opp til det vi kan kalle prosesslojalitet. En annen påpeker en annen dimensjon, beslutningslojalitet: *«Jeg gjennomfører de beslutninger og tiltak som de har iverksatt. I dette ligger det en lojalitetsforventning av dem om at jeg gjør som jeg får beskjed om!»*

Én leder sier at det er som de to foregående svarene, altså at arbeidsoppgaver, forventninger fra ansatte og ledelse er de samme. Ellers er det fire andre som ikke nevner lojalitet eksplisitt. En annen vektlegger at hun skal være en god representant, en som viser til budsjett, og ellers *«representere lensmannskontoret på en god og synlig måte for resten av politidistriktet»*. En tredje sier *«at jeg når tildelte mål gjennom egne medarbeidere, og er bidragsyter i forhold til utvikling av organisasjonen»*.

I forventningene fra den overordnede ledelsen er også synlighet og tydelighet mer fremtredende i bildet, men budsjettene og tidsfristene er synligere og forventningene om ivaretagelse av medarbeiderne svakere enn under spørsmålet om de ansattes forventninger. Når det spesifiseres *«at jeg holder meg innenfor det handlingsrommet jeg har»* og *«jeg gjennomfører de beslutninger og tiltak som de har iverksatt. I dette ligger det en lojalitetsforventning av dem om at jeg gjør som jeg får beskjed om!»* så ligger det en

antydning av et konfliktpotensial om at medarbeidernes forventninger avviker fra toppledelsens.

Hva kan man utlede av disse svarene? De er relativt konforme med liten spredning, og særlig to svar går igjen: resultater/mål (11) og lojalitet (14). Det er formidlet et syn om at det ikke stilles konkrete forventninger til lederne i norsk politi (NOU 2012, s. 14). Denne undersøkelsen er ikke representativ for den norske politilederpopulasjonen, men svarene gir et bilde av de politilederne som går på lederkurs som har en klar formening om hva deres ledere forventer av dem: *Resultater* og *lojalitet*. At de to svarene opererer i tospann, indikerer en svært nær forbindelse mellom de to forventningene, hvor den instrumentelle forventningen om resultat går på bekostning av prosess.

Har undervisningen lyktes i å skape bevissthet om hva som forventes av ledere? Eller var de klar over at det forventes at ledere leverer resultater, før de kom til LOU 2? På bakgrunn av mine data kan ikke dette spørsmålet besvares, men læringsrommet synes å forsterke bevisstgjøringen om forventningene, og muligens bidrar det til en mer samstemt forståelse av lederrollen og forventningene fra medarbeidere og overordnede. En antropolog ville muligens referert til et stammespråk. Jeg nøyer meg med å antyde at det neppe er urimelig at det var en forventning om at man skulle ta til seg en type begrepsbruk: å lære å *snakke som en leder*. På tidspunktet da undersøkelsen fant sted, hadde majoriteten av politilederne fått tilbakemeldinger om resultatene av 360 graders-evalueringen hvor også kolleger, overordnede og underordnede hadde gitt dem vurderinger. Om dette (også) kan ha spilt inn er uvisst. Uansett er respekten for instrumentelt lederskap ikke overraskende i en organisasjon hvor regler, prosedyrer og reguleringer er uunngåelige (Bryman & Stephens, 1996, s. 367), spesielt ikke den oppmerksomheten som rettes mot måloppnåelse i norsk politi (Valland, 2007).

8.3.5 En oppsummering så langt

Hovedtendensen i materialet fra de ansattes forventninger handler om relasjoner, styrking av styrke og fellesskap, støtte, motivasjon – og omsorg. Det forventes at de ansatte trives og motiveres, og at dette er en av de viktigste lederoppgavene.¹⁷⁷ Ser en på forventningene fra ledelsen, er de i større preget av å levere resultater, lydighet mot overordnede mål, og å handle innenfor de oppgitte rammene. Flere nevner frister, tildelte mål og resultater, et uttrykk for et «new public management»-inspirert ideal. En kan stusse over begrepsbruken da politiet ikke

¹⁷⁷ Som en motsats ble det under samlingene ved LOU 2 humoristisk referert til en tidligere generasjons leder som fortalte sine ansatte at han forutsatte at de «kom på jobb ferdig motivert».

først og fremst er en produktskapende, men en menneskebehandler organisasjon.¹⁷⁸ Etter å ha sett lederne gi stikkord om sine egne oppgaver knyttet til de ansattes forventninger er det kanskje her et brudd blir mest synlig? Det er interessant å merke seg at de to kategoriene får ulik utforming. Forventning om lojalitet kan i denne sammenhengen leses som et ønske om å respektere systemet, og anerkjennelsen av autoritet. Men lederne har også egne handlinger og er ikke passive: De skal også bidra i organisasjonen med utviklingen av denne, men de skal tydeligvis gjøre som de får beskjed om. En ser her motsetningene mellom profesjon og byråkrati som flere forskere har kommentert (Evetts, 2010; Svensson & Karlsson, 2008, s. 261): Den nye målstyringen utfordrer kollegialitet som organisasjonsform med standardisering som styringsform. Dermed blir det mindre rom for kollegial kontroll, og mindre rom for ledelse da handlefriheten i seg selv reduseres gjennom standardisering av mål.

8.4 Profesjonalitet og korpsånd

8.4.1 «Med profesjonalitet mener jeg»

Et ideal for profesjonelle politiledere henger sammen med forståelsen av hva «det gode» innebærer i tjenesten, og dermed indikerer hva som forstås med de normative begrunnelsene for den sosiale institusjonen politiet. Under intervjuene som ble gjennomført i Midt-Mark PD, spurte jeg om det gode arbeidet for å forsøke å se an hva profesjonelle standarder består i. Spørsmålet om profesjonalitet kretser rundt det.

Mange setter likhetstegn mellom organisasjonens verdier og deres egen profesjonalitet. Andre retter oppmerksomheten mot objektivitet og distanse, slik denne studiedeltakeren beskriver: *«kjølig distanse til oppgaveløsning kombinert med faglig og menneskelig innsikt»*. Et annet svar var: *«å ha en evne til å opptre/ivareta sine oppgaver gjennom kvalitet, integritet også når en blir utsatt for press eller en situasjon utenom det vanlige»*. Den som særlig bemerket nettopp lederposisjon, var denne: *«Rolleforståelse som leder, lede etter verdier og krav, formidle og kommunisere verdier, politisk korrekthet og lojalitet, Gjennomtenkt og gjennomsyret lederatferd: åpen og ærlig, resultat- og målfokusert, ansvarlig.»*

En presisering fant sted i et annet svar hvor både lederrollen og politirollen ble inkorporert: *«profesjonalitet i forhold til politirollen (innebærer) å behandle folk likeverdig og med respekt, (innebærer) gode holdninger og verdier (atferd) – både privat og på jobb, (innebærer) å bruke sin kompetanse, men søkr hjelp av andre der man trenger det.*

¹⁷⁸ Det skapes selvsagt en betydelig mengde dokumenter i denne virksomheten, og det er argumentert tidligere for at politiet kjennetegnes nettopp av å være informasjonsbehandlere (Ericson & Haggerty, 1997).

*profesjonalitet i forhold til lederrollen * er bevisstrollen som leder, dvs. ikke være "en del av gjengen", men likevel være til stede som leder, *lojalitet til systemet og andre ledere (ikke snakke nedsettende, utføre oppgaver osv), * fortrolighet i forhold til medarbeidere»*

Betydningen av likeverdighet og respekt som ble presisert i det ovennevnte sitatet, var uvanlig. Men også her var det oppgaveløsning, målsettinger og påvirkninger. Flere nevner etikk, og en kan se at Webers perspektiver på rasjonalitet i byråkratiet har hatt gjennomslag, i så stor grad at profesjonsutførelsen ikke bare skal være objektiv, den skal også være distansert og kjølig. Etterrettelighet og rett kvalitet understrekes: *«at vi som etat viser våre holdninger, det som forventes av oss. At vi er lojale mot hva som forventes, at vi gjør det vi kan for at publikum er trygge. Å være profesjonell er å bære uniformen med stolthet og behandle alle likt uansett oppdrag og situasjon.»*

Den siste lederens svar synes å peke i retning av at det å være profesjonell innebærer å håndtere institusjonaliserte forventninger. Svarene som skiller seg mest ut i denne sammenhengen, er de som ikke kunne vært gitt i en hvilken som helst virksomhet, og kommer med ett unntak fra deltakerne som har politifaglig bakgrunn. Om en skulle legge til grunn at det skjer en betydelig sosialisering i selve *politiutdannelsen*, er ikke dette merkelig, noe som kommer til syne i for eksempel referansene til å bære uniformen med stolthet.

Et moment som bør bemerkes, er at de sivile ikke demonstrerer den mest instrumentelle orientering. De sivile blant deltakerne på LOU 2 har sine funksjoner i organisasjonen enten i administrasjonen eller som jurister. Likevel er det flere av de politifagliges uttalelser som tangerer en weberiansk byråkrat, en nøytral legal-rasjonell handlende aktør.

8.4.2 «Jeg savner korpsånden i politiet»

På en seksjonsleders kontor i Midt-Mark høsten 2010 hadde lederen nettopp sukket og sagt at han savnet korpsånden i politiet. I perioder ble det for mye administrering og for lite tid til faglig oppdatering og å styrke det interne samholdet, fortalte overbetjenten. Under et senere intervju fikk den samme lederen mulighet til å utdype sine betraktninger om betydningen av korpsånden, samholdet og en vilje til felles innsats:

Overbetjent: At alle sammen jobber sammen. Vi er blitt litt for mye spesialister, litt for mange spesialteam som utelukkende har én ting å jobbe med, og det som skjer utenfor, det driter jeg i. Det går utover hverdagskriminaliteten som et av de viktigste prioriteringsområdene, spør du meg (...). Det er det jeg savner. Det er vanskelig å få til. «What's in it for me»-holdningen er blitt ganske utpreget i det siste.

Det var første gang jeg hørte begrepet korpsånd under feltarbeidet, men det ble, både under observasjoner og intervju, bemerket at det hadde skjedd endringer i politiorganisasjonen, og at ikke alt var til det bedre. Å omtale korpsånden med savn, slik lederen jeg fulgte hadde gjort, var et brudd nettopp ved at det ikke var entydig problematisk, men noe som kunne savnes. Slik setningen presenteres her, har den en iboende forutsetning – at korpsånden er et gode og ikke så til stede lenger som den var.

Tillits- og lojalitetsrelasjoner, i grupper og nettverk og hos mennesker, omtales i organisasjonssammenheng som korpsånden (esprit de corps). Korpsånden kan på mange måter sies å tilhøre profesjonen, men kan også være til nytte for lederen. Korpsånden refererer til gruppesolidariteten blant de politifaglige i politiet, og termen benyttes også innenfor militærforskning (Græger & Leira, 2005). I den politisosiologiske ortodokse litteraturen ble korpsånden omtalt som problematisk – en utfordring for ledere og for det etiske arbeidet (Loftus, 2009a). Bittner skrev om korpsånden som en versjon av den tradisjonelle militære æres- og taushetskoden (Bittner, 1973), og det er ikke uvanlig å betrakte korpsånden som en konsekvens av arbeidsmiljøet (Banton, 1964; A. Peterson & Uhnøo, 2012, s. 255; Reiner, 1978; Rumbaut & Bittner, 1979).

Korpsånden er tilhørigheten og samholdet som utvikles i et til dels isolasjonistisk miljø hvor aktørene har en felles oppfatning av at de er omgitt av fare. Isolasjonen fører til forsterket gruppesolidaritet; som forsvar mot denne isolasjonen bygges en sterkere følelse av tilhørighet og samhold. Solidaritetsfølelsen forsterkes av forventningen om fiendtlig og fare (Loftus, 2009a; Reiner, 2000). Det er antydning at korpsånden er et resultat av taus kunnskap (se også Grimen, 1991; Græger & Leira, 2005). Gitt at den tause kunnskapen i politiet ikke nødvendigvis innebærer «ikke-artikulert» kunnskap, bør den i denne sammenheng ses som en del av sosialiseringprosessen som fordrer deltakelse i en praksis (Kronkvist, 2013, s. 196–219).

Med påstanden «Jeg savner korpsånden i politiet» undersøker jeg hvordan informantene på LOU 2 stiller seg til 1) påstanden om at korpsånden er svekket, og 2) om korpsånden er svekket, så om de savner den.

Da deltakerne ved LOU 2 svarte på spørsmålet om de savnet korpsånden, viste svært mange til hva de forsto med begrepet. To sivile svarte ikke, mens en annen skrev: «*Jeg har ikke vært en del av den.*»

Det er flere interessante meninger her om årsakssammenhenger, om korpsånden er svekket, hvorfor den er svekket, om den er nødvendig, om den er et gode, om korpsånden står i kontrast til det kunnskapsstyrte (og moderne?), om korpsånd står i kontrast til arbeidstakerrettigheter.

Nedenfor kategoriseres svarene etter om korpsånden savnes, og så utdypningen, om det er negativt eller positivt. Den mangler en kategori i svarene under fordi det er kontraintuitivt å komme med utsagn om at man savner det man oppfatter som eksisterende og ikke endret eller svekket. Tabellen er variasjoner av logiske svarmuligheter (Becker, 1998, s. 174–176).

Formålet med tabellen er å vise variasjonsbredde i fenomenet, ikke å generalisere. Frekvenser er dermed ikke like interessante, men legges for ordens skyld ved i utdypning av svarene.¹⁷⁹

Tabell 8.1 «Jeg savner korpsånden i politiet»

	Nei	Ja
Korpsånd som et gode	«Korpsånd eksisterer og er av det gode»	«Korpsånden er svekket, og det er bra»
Korpsånd som et onde eller noe som må revitaliseres	«Korpsånden er svekket /endret, og det er et gode»	«Korpsånden er endret, men det er negativt»

For det første er det kun en som ikke har svart, mens en annen svarer at vedkommende ikke har vært en del av korpsånden. Opplagt, kan man si, men ikke så opplagt med tanke på at også de sivile under både feltarbeidet i Midt-Mark PD og oppholdet ved PHS svarer «*samhold*» og «*de gode kollegene*» når de omtaler hva de liker best med å jobbe i politiet. Det er dermed ikke selvsagt at de ikke skulle føle seg som en del av den, eller kunne kommentere den.

Igjen presenterer jeg bredden i utsagnene, denne gangen innenfor de tre alternativene.

Nei, jeg savner ikke korpsånden. «Korpsånd eksisterer og er av det gode».¹⁸⁰ De seks svarene i denne kategorien avviser savnet, men bekrefter eksistensen av en (god) vilje til å stå sammen om å løse oppgaver. Flere antyder også at det er behov for den, og at korpsånden «*den er god og sterk*». Blant presiseringen var følgende: «*Politiet har en sterk kultur som*

¹⁷⁹ *to sivile svarte ikke.

¹⁸⁰ En svarte «nei» og er derfor ikke plassert i en tilhørende underkategori.

følge av vår spesielle oppgave i samfunnet. Det ligger mye positivt i kulturen, og opplever at dette er et utsagn fra noen som ikke jobber i politiet lenger (men som sakner denne kulturen)».

Ett annet svar var: «Der jeg jobber, har vi en veldig god "korpssånd" eller kultur, som vi kaller det. Korpssånden er et noe gammelt begrep. Kulturen og subkulturer finnes og savnes ikke, dem er det behov for». For det først viser svarene at det blant lederne er dem som mener at korpssånden, eller kulturen, som de «oversetter» begrepet med, er et gode og en nødvendighet i politiet. At det fremstår som et noe utdatert uttrykk, synes ikke å påvirke forståelsen om at den er nødvendig og et gode for organisasjonen.

Nei, jeg savner ikke korpssånden «Korpssånden er svekket/endret, og det er av et gode»

Fire svarer dette alternativet. Under denne kategorien avvises savn, men det påpekes at korpssånden er endret (og at det skal være noe annet man handler på vegne av): «Korpssånden er sterk, men kanskje mer moderat enn i tidligere tider, i positiv forstand. Kunnskapsnivået er hevet gjennom opprettelse av PHS. (Det) kan ha gjort at man er mer tydelig overfor hverandre i forhold til uønsket atferd, og at korpssånden ikke hindrer at man varsler dersom det skjer 'overtramp'». «Gammeldags påstand, mener vi er på et helt annet nivå nå. Vi handler ikke på vegne av ånden, men av kunnskap, samarbeid og ulike samarbeidsformer.» Dette svaret bør ses i sammenheng med for eksempel følgende svar: «Ikke enig. Korpssånden fremstår kanskje på en annen måte i dag enn for 25 år siden, spesielt på grunn av høyere kompetanse på nyansatte og et større innslag av sivile. Men den er ikke borte slik jeg opplever det». De seks som svarte, viser en tydelig vilje til å problematisere ulike sider av korpssånden. På den ene siden samholdet, stoltheten og villigheten til å gjøre en ekstra innsats. På den andre siden antydes det at korpssånden forsterker negative trekk. Her kan en tenke seg saker som Maridalssaken og politivoldssaken i Bergen (Bratholm, 1986).

De seks som ikke savnet korpssånden og mente den eksisterte, problematiserte i liten grad utgangspunktet utover at det var en gammeldags påstand. De fire som ikke savnet korpssånden, mente utviklingen var gått i en positiv retning. To av politilederne viser til en endring med tanke på kunnskap, og en av dem viser spesifikt til utdannelsen ved PHS.

Ja, jeg savner korpssånden «Korpssånden er endret, men det er av det negative»

Seks svarer innenfor denne kategorien. Utsagnet som innledet dette spørsmålet fra overbetjenten som savnet korpssånden, hører hjemme i denne kategorien. Et ekko av hans

bekymringer kan man lese i ett av svarene: «*For meg så betyr det manglende helhetstenkning som gir seg utslag i fellesoppgaveløsning. – Rammene har blitt så trange at å utøve bistand uteblir. Fellesspråk og utviklende kommunikasjon blir borte. Da blir det konkurranse internt.*» «Bistand» ble gjort til gjenstand for diskusjon helt inn til ledermøter i Midt-Mark der en enhetsleder til slutt satte foten ned og erklærte for forsamlingen at «*Det heter ikke bistand. Det heter samhandling! Her jobber vi sammen*», mens han minnet dem på at de alle hadde samme arbeidsgiver og jobbet på samme lag.

En mer kategorisk forklaring på hvorfor korpsånden var svekket og savnet, ble gitt fra en sivil leder: «*Ja, mye fokus på rettigheter og vilkår.*» Dette synspunktet ble delt av to andre, men de satte det inn i en mer konkret sammenheng: «*Hvis man med korpsånd mener et positivt lojalt engasjement til politiets visjon (trygghet, lov og orden), har den blitt redusert, blant annet etter "Politikonflikten"!*» og «*Korpsånden er der, men er svekket. Den svekkes sett med mine øyne av to grunner: 1) Politikonflikten for 2–3 år siden satte varige spor og innenfor lojalitetsspørsmålet og kampvilligheten. Vi er nå villige til å gå langt for å kreve lønn og andre goder. 2) Innføringen av PHS kontra fagskole produserer flere akademikere enn fagfolk. Nå er det blitt et jag etter studiepoeng og formalkompetanse. Disse to elementene mener jeg svekker korpsånden.*»

Spesielt interessant er det at lederne viser spesifikt til kunnskap når de hevder at det har vært en endring. Rent konkret hevdes det da at opprettelsen av PHS har ført til at man er tydeligere med hensyn til overtramp, altså en tanke om at kunnskap beskytter mot etisk problematisk atferd. Kan man da avlede at en vridning mot tynn kunnskap (i tynnere vitenskapelig forstand, jf. Gundhus 2006) gjennom opprettelse av PHS har svekket eller endret korpsånden? Dette har jeg ikke empiri som støtter, men jeg registrerer at det er en påstand som man ofte møter hos ledere med 20–30 års erfaring fra etaten, altså den «politigenerasjonen» som jeg har fulgt. Den stadig gjenoppblussende debatten fra operativt ansatte i politietaten og studenter ved PHS mot «sosialfagene» tegner et bilde av gnisninger som strekker seg utover det segmentet jeg har observert og intervjuet (Bjerkestrand, 2013; Skulstad & Skarpenes, 2013). Svarene som representeres i denne gruppen, problematiserer interessekamp, rettigheter og kunnskap mot samhold, innsatsvillighet og «god» kultur. Dette ble også kommentert under observasjoner i Midt-Mark, at noe var endret etter Politikonflikten.

Ett paradoksalt funn er at det i svarene i både kategorien «**Korpsånden er svekket/endret, og det er et gode**» og kategorien «**Korpsånden er endret, men det er negativt**» benyttes

likeartede grunner for det som er godt og det som er negativt: innslag av kunnskap, og da spesielt den akademiske. Det blir tydeligere om også rettighetsdelen av profesjonaliseringen forstås innenfor dette synet. Ved at det antydes at det er en gammeldags og umoderne påstand å savne korpsånden, synes det også å legge opp til en tanke om at det har vært en utvikling. De ulike gruppene er i mitt utvalg uenige om hvorvidt utviklingen har vært god eller dårlig, men variasjonen i utsagnene er knyttet til synet på aktørenes syn på omverdenen.

8.4.3 Kultur som hemmer fremfor fremmer

Flere av kursdeltakerne som ga uttrykk for at korpsånden var god, sterk og nødvendig, satte også likhetsstrek ved korpsånden og kulturen. Det finner jeg interessant. Under feltarbeidet i Midt-Mark PD hadde jeg merket meg at betegnelsen kultur ble benyttet for å signalisere noe negativt om væremåter og tenkesett (jf. Chan, 1996, s. 110; Cockcroft, 2012, s. 37; s.

Waddington, 1999). Dette fenomenet gjenspeilet seg i møter hvor planlagte organisasjonsendringer ble diskutert, og i de årlige rapportene. Det kunne tenkes at dette var noe som var en del av den lokale organisasjonskulturen i Midt-Mark PD og i mindre grad noe som preget politiorganisasjonen som helhet. Det var derfor interessant hvordan kultur ble omtalt som fenomen på LOU 2, spesielt av foredragsholderne fra politiet.

En inspektør hevdet at «kulturen sitter i veggene», og at dette var en hindring: «Vi har en kultur i etaten som gjør at vi forsvarer oss litt mye.» Dette ble nevnt i forbindelse med at en politimester var i rus på bakvakt. Medarbeiderne strakte seg i den sammenheng langt for at ikke andre skulle skjønne hva som hadde skjedd. Det ble også bemerket at politiet hadde en kultur hvor det klages for mye, noe to interne foredragsholdere hevdet. En tredje intern foredragsholder, en representant fra tillitsmannsapparatet, oppfordret lederne på lederutdanningen LOU 2 til å skape handlingsrom ved å delta i den offentlige debatten. Samtidig hevdet representantene at politikulturen var til hinder for den interne kritikken.

Spørsmålet er om den interne kritiske holdningen får en slik karakter at det går over i hyperkritikk. Om det er slik at korpsånden kan styrke ledelsespotensialet, kan det da være på sin plass å også balansere synspunktene? Da ledere i Midt-Mark PD omtalte det å komme hjem til sitt eget distrikt som «permafrosten», stedet der alt var fryst fast, eller etasjene mellom ledelse og administrasjon og grunnplan som «glava-laget» der ingen isolasjon ville trenge inn, så vitner begrepsbruken i liten grad om respekt for de andre aktørene, det vil si, medarbeiderne som skal ledes. Men dette er nok i større grad av det som kan forstås som politiledernes «back stage», og begrepsbruken kan da også forstås som den lederinterne

sjargongen som ikke er ment for ørene til de ansatte som de leder. Selv om svarene på denne påstanden kom i en tid Skartveit betegnet som preget av «selverkjennelse og selvkritikk» etter terroraksjonen 22/7, var den kritiske innstillingen til politikultur og egne prestasjoner noe som også var sterkt til stede i Midt-Mark politidistrikt året før. Den kan neppe sies å ha vært betinget av en kritisk holdning til «kultur, holdning og ledelse» som ble påpekt senere (NOU 2012, s. 14).

Da en seksjonsleder under utarbeidingen av ROS-analysen kommenterte at «Nå synes jeg vi er litt strenge mot oss selv», var det noe jeg vil understreke som et meget forsiktig utsagn overfor noe som hadde karakter av en rituell fordømmelse av egen innsats: Det meste kunne gjøres bedre, og alle konsekvenser var potensielt store. Spørsmålet er om begrepsbruken i seg selv kan være hemmende og lite presis da «kultur» i stor grad benyttes som noe negativt som må manipuleres. Først og fremst synes det å være klart at det i Midt-Mark PD og ledelsesutviklingsarenaen LOU 2 i liten grad skilles mellom kultur og *u*kultur. Det kan være at lederne har tilegnet seg det negative bildet av politiorganisasjonen som har preget deler av forskningslitteraturen, at det mistenksomme blikket er blitt deres eget.

8.5 Lojaliteten

8.5.1 «Lojalitet er nødvendig fordi»

Det ligger i påstanden en forståelse om at lojalitet er viktig. Det var et tilbakevendende tema i undervisningen på LOU 2. Ingen av kursdeltakerne avviste påstanden. I undersøkelsen er formålet å se i hvilken grad det henvises til mandatet som er gitt politiet, hvor mye en henviser til byråkratisk struktur og spørsmål om institusjonell tillit. Det antas at det kan være en grov inndeling mellom en byråkratisk-rasjonell begrunnelse for behovet for legitimitet (lojalt følge beslutninger) og en normativ-institusjonell begrunnelse for legitimitet, altså (forpliktelsene gitt utvidede fullmakter knyttet til institusjonens mandat). Dette kan selvsagt kobles til en videre diskusjon om demokratisk kontroll med byråkratiske organisasjoner (Blau & Meyer, 1987, s. 185), men her er formålet å se vektingen mellom det organisasjonsmessige versus det profesjonsbaserte blant lederne. Dette grepet er ikke uproblematisk, da det her forutsettes at det profesjonsbaserte er normativt begrunnet som sosial institusjon (Miller, 2010).

Begrunnelsene bygges i organisasjonens hierarkiske struktur og måloppnåelse: «*ulike beslutninger/strategier må kunne fullføres for å kunne måle effekter for deretter å utvikle etaten. Uten lojalitet så kan det være rom for "mytteri"!*», «*vi er hierarkisk oppbygd. En del*

strategi, styring og ledelse utøves i linja, og alle må ha en stor grad av lojalitet for at vi skal nå våre mål.» Utsagnene er preget av en forståelse som er nærmest en profesjonalitet som vektlegger det organisasjonsmessige ved at den hierarkiske strukturen vektlegges.

I stor grad henviser lederne til måloppnåelse og forutsigbarhet. Kun én svarer ikke. To av lederne med politifaglig bakgrunn refererer til politiets rolle som det utøvende organet, det sivile maktapparatet: *«vi er det utøvende organet i staten, maktorganet. Derfor må en kunne kreve større lojalitet til organisasjonen og dets ledere.»* En kvinnelig leder knytter lojalitet til spørsmålet om profesjonalitet: *«Er viktig i forhold til å være profesjonelle. Ser på det som en positiv del av den kulturen og det yrket vi har valgt. 'Det sivile maktapparat'. Lojale mot den jobben som en skal utføre, og hva som forventes av deg som leder.»*

Betydningen av egen stemme og egne faglige vurderinger er nedtonet, men dette var i en sammenheng, i et klasserom, hvor benevnelsen *«en stat i staten»* ble brukt som en særdeles negativ referanse som anga illegitim maktutøvelse: *«det sikrer demokratisk kontroll med etaten, blant annet.»* Med en viss velvilje kan en leser se en sammenheng mellom det som forventes som leder, sikring av demokratisk kontroll av etaten og lojalitet overfor oppgaven (det vil si jobben som skal gjøres).

Tillit, slik det beskrives av lederne på videreutdanningsstudiet, avhenger av levering av resultater, det vil si å nå de uttalte målene. Det er kanskje særlig interessant å merke hvordan lojalitet forutsettes å være en del av den samhandlingen som nødvendigvis må skje i en organisasjon: *«Lojalitet henger sammen med tillit, vi må ha tillit til hverandre/stole på hverandre for at vi skal kunne utføre oppgavene på best mulig måte, mangel på lojalitet og tillit skaper utrygghet og dårlig arbeidsmiljø (som medfører) oppgaveløsning.»* For en annen var det relativt klart: *«skal organisasjonen fungere, må vi alle være lojale både oppover og nedover i systemet, hvis medarbeidere ikke er lojale, vil organisasjonen ikke fungere.»*

Noen få definerer det inn i rollen som leder og påpeker en ansvars- og mandatforståelse, men også at dette er en valgt status (yrke). Disse åpningene heller mer mot å vise til den interne tilliten blant yrkesutøvere fremfor den eksterne tilliten (publikum), samt intern selvregulering i større grad. Det vises i liten grad til mandatet som er gitt politiet, men i noen grad til byråkratisk struktur og tillit profesjonsutøverne imellom, men da handler det i det store og hele om å få en organisasjon til å fungere.

8.5.2 «Lojalitet er vanskelig fordi»

Hva beskrives som problematiske med hensyn til lojalitet? Med forrige påstand var formålet å se om det var ulike grunner til å anse lojalitet som nødvendig i organisasjonen. Her undersøkes det om påstanden aksepteres og utdypes, eller om den avvises. Det er en antakelse at mellomposisjonen, det som under de tidligere presenterte intervjuene ble omtalt som å være «mellom barken og veden» ville være av betydning, men også den uavklarte holdningen til forholdet mellom fag og politikk.

Det var en som ikke svarte. De fire som svarte at lojalitet ikke ble opplevd som vanskelig, vektla ulike momenter. Én hevdte at «*det er bare noe man må ville*», mens en annen mente utfordringen heller lå i at det var «*mye påvirkning*». Det var usikkert ut fra svarene hva eller hvilke aktører som sørget for den problematiske påvirkningen, om det er en intern interessekamp mellom de ulike faggruppene, lokalpolitiske hensyn eller ulike signaler gjennom for eksempel Politimesterens styringsverktøy (PSV).

Det store flertallet, 13 av de politiansatte som svarte, var enige i at lojalitet er vanskelig, men svarene er relativt like. Manglende dialog og diskusjoner, samt eierskap og motivasjon, ble angitt som grunner til at lojalitet er vanskelig.

Det er fire som eksplisitt benytter seg av begrepet *krysspress*. De mange motstridende forventninger nevnes av to til, mens fravær av overordnede prioriteringer og dermed manglende retning på arbeidet nevnes av tre andre. Som en av lederne sa: «*Ulike motiv er ofte bakenforliggende til ikke å være lojal. 'Krysspress' gjør at lojaliteter er vanskelige. Ressursene trekkes i flere retninger. Enkelte ganger lang avstand fra strategileddet til det operative leddet.*» Én hevdte at det var uformelle ledere, småprat og kultur som gjorde lojalitet vanskelig, fordi det ofte innebar undergraving av beslutninger som ble tatt. Dette, hevdte informanten, kunne ses i sammenheng med uenighet om hva som skulle prioriteres, maktkamp og kamp om ressursene. Utsagnet vitner om en forståelse av egen organisasjon som konfliktfylt, noe som for øvrig er fremtredende i min empiri gjennom analyse av *skyving* og *omkamper*.

Den foregående forståelsen var ikke enerådende. Her kommer tre ulike svar som tjener på å ses i sammenheng. En leder mente lojalitet var vanskelig fordi kunnskapsmedarbeiderne kunne by på utfordringer: «*Mener at politiorganisasjonen er preget av lojalitet og tillit, og ønske om å gjøre en god jobb. Lojaliteten kan utfordres når en leder kunnskapsmedarbeidere, som kan ha forskjellige oppfatninger om veien til målet.*» Svaret skiller seg ut fra de andre

svarene både med hensyn til at koblingen mellom lojalitet og tillit fremheves, men også ved at ledelse av kunnskapsmedarbeidere antydes å være utfordrende. I sitatet nevnes ikke mandatsforståelse, men det ligger en implisitt kobling til profesjonalitet og mandatsforståelse med hensyn til hvor autonome profesjonsutøvere skal være. Den koblingen blir tydeligere når en leser to av de andre svarene på dette spørsmålet: *«tidvis når ledere over meg ikke forstår at det de beslutter er et dårligere alternativ.»* Utsagnet fremhever faglighet og ønske om autonomi i yrkesutførelsen. Fenomenet med at profesjonsutøverne i en organisasjon opplever å ha bedre fagkunnskap enn sine ledere, er ikke ukjent fra organisasjonsstudier (Perrow, 1986, s. 42). Samtidig problematiseres et beslektet utgangspunkt av en tredje leder: *«Det er vanskelig å utføre noe du er prinsipielt imot. Men dersom du ikke behersker den øvelsen, burde du kanskje ikke jobbe som politi eller politileder.»* I dette påpekes rolleforståelse slik den er fortolket ut fra organisasjonens delegerte myndighet.

De tre lederne kommenterer hverandres forståelse av de ulike utfordringene som er knyttet til lojalitet. Den ene lederen fremhever utfordringer knyttet til å lede ansatte med (berettiget) tro på sin faglige kompetanse, den andre påpeker utfordringer ved at de faglige beslutningene til nivået over ikke nødvendigvis er gode, og en tredje stiller spørsmål ved om man egner seg til å være leder om man ikke kan sette egne vurderinger til side. Spørsmålet om faglighet og autonomi i en byråkratisk organisasjon skal vi komme tilbake til i neste kapittel.

8.6 Rolleforståelse og lojalitet i en organisasjon

Hvilke temaer skiller seg ut? En tydelig tendens i materialet er at studiedeltakerne ved LOU vektlegger organisasjon fremfor profesjon. Det er et skille mellom begrunnelser i svarene som retter seg mot henholdsvis profesjon og organisasjon. Det er et poeng å tydeliggjøre skillet mellom leder (og management-diskursen), rolleforståelse og etatsforståelse. Spørsmålet er relevant for å se nærmere på hvor politiet identifiserer sin lojalitet og profesjonalitet, en diskusjon vi skal se nærmere i kapittel 9.

Med hvilke teoretiske perspektiver kan variasjonen i ledernes utsagn forstås? Evetts' idealtypiske fremstilling av profesjonsforståelse er en gunstig vei inn for å systematisere spenningene som politilederne i mellomledersegmentet må håndtere.

Evetts benytter i sine analyser begrepene yrkesprofesjonalisme og organisatorisk profesjonalisme i sin idealtypiske modell som beskriver forholdet mellom profesjon og organisasjon slik jeg viste i tabell 2.3. Lederes bruk av den organisatoriske profesjonalismen som en styringsstrategi med bruk av standardisering, linjestruktur og rasjonelt-legale

begrunnelsessystemet kontrasteres ved yrkesprofesjonalismens diskurs preget av kollegial autoritet, tillitsrelasjoner og autonomi (Evetts, 2010, s. 9–10). Tidligere er det da også vist til Durkheim (organisk solidaritet og yrker som moralske fellesskap og kilder til identitet) og Weber (det rasjonelt-legale) (Evetts, 2006, 2013).

Det er et paradoks i svarene som gis av lederne på de siste to spørsmålene som angikk lojalitet: Løsningen (kunnskap og klienters rettigheter) synes også å være det som angis som problemet (akademisert kunnskap og arbeidstakeres rettigheter). Når det angis hvorfor lojalitet er nødvendig, dominerer de instrumentelt orienterte begrunnelsene, men de samme organisasjonsstyrte profesjonalitetsforståelsene angir også at dette er hovedutfordringen i å håndtere lojalitetsforventningene. Begge forståelsene eksisterer i både i Midt-Mark og LOU 2, og nettopp det synes å kunne bidra til en del spenninger i organisasjonen. Forhandlingen mellom de to ulike orienteringene synes å være noe av det som bidrar til å gjøre hverdagen for mellomledere i politiorganisasjonen mindre oversiktlig.

Ser en til spørsmålet om korpsånd, kan dette ytterligere forstås som uttrykk for hvor profesjonens «sjel» ligger.¹⁸¹ Her vil «yrkesprofesjonalisme» ligge nærmere den durkheimianske forståelsen av profesjonalitet, mens den weberianske forståelsen vil være tynnere og mer instrumentell, altså nærmere det den kvinnelige lederen hevdet om at korpsånden virket på «*en annen måte i dag enn for 25 år siden, spesielt på grunn av høyere kompetanse på nyansatte og et større innslag av sivile. Men den er ikke borte slik jeg opplever det.*» Tydeligst blir det idet en annen leder betegner selve påstanden som gammeldags og sier det handler om å være på et annet nivå. Det er kanskje en reell utfordring at det er vanskelig å vise til nettopp den organiske solidariteten og fellesskapet når idealet beskrives i termer som kompetanse, en diskurs som hovedsakelig knyttes til individ og ikke til det kollektive (Evetts, 2010). Som vi husker, ble betydningen av lojalitet, beslutninger og mål understreket av lederne, men viktigheten av det instrumentelle lederskapet understrekes også av politibetjenter (Bryman & Stephens, 1996, s. 360).

Lederne i dette utvalget deltar i og påvirker diskursen og fremhever gruppens autoritet – og egen mulighet for å utvise skjønn. Dette *kan* skape både rettslige og demokratiske problemer i ulike profesjoner (Svensson & Karlsson, 2008, s. 261). Sammenfattende kan det sies at kursdeltakerne fremhever organisasjonen og måloppnåelse. Kun tre av de som svarte, fremhevet muligheten for intern kritikk. Det kan forstås i tråd med Kleinigs forestilling om

¹⁸¹ Se for eksemplet kapittelet «Soul of Professionalism»(Freidson, 2001).

den lojale opposisjonen som fremmer kritikk innenfor systemets rammer, eller innenfor den hirschmanske begrepsbruken, som å gi stemme.

Lojalitetens betydning for publikums tillit til politiinstitusjonen, noe som plasserer utsagnet i yrkesprofesjonalisme, presiseres av en enkelt kursdeltaker. Om en forstår «organisatorisk profesjonalisme» og «yrkesprofesjonalisme» som et kontinuum, er hoveddelen av svarene rettet mot den organisasjonsstyrte profesjonaliteten: Lederne viser i større grad til forventningene som de oppfatter at lederne har til dem som fremmere av organisasjonens mål fremfor profesjonen. Slik sett kan det sies at denne analysen underbygger påstanden om at lederne på LOU 2s selvforståelse heller mot «organisatorisk profesjonalisme». Denne tendensen kan peke i retning av sterkere organisasjonslojalitet enn profesjonslojalitet, men sier lite om hvordan det påvirker den profesjonelle standarden. Begrunnelsene for hva som er viktig, indikerer at profesjon og organisasjon med fordel kan behandles som separate elementer.

Hvilke konsekvenser spenningene mellom de ulike profesjonsforståelsene får, og hvordan politiet skal forstås som organisasjon, blir behandlet i neste kapittel.

9 Lojalitetssystemer i konflikt

Analysen av hvordan mellomledere i politiet håndterer de motstridende forventningene om lojalitet og profesjonell standard, viser at lojalitet forstås på ulike måter. Som jeg har vist, berømmer politilederne i Midt-Mark PD og LOU 2 sine ansattes lojalitet og oppdragsvillighet. Samtidig viser mine analyser basert på observasjoner og intervjuer at det er en spenning mellom prosesslojalitet og beslutningslojalitet som avhenger av hvordan lederen forstår sin rolle. Her vil jeg undersøke hvordan lojalitetskonflikter arter seg i en norsk politikontekst, med tydelige mål- og styringskrav, hvor mellomlederne viser til intern kommunikasjon som nettopp etterspør «beslutningslojalitet», samtidig som både medarbeidere og ledere skal involveres i prosesser. Det er noen åpenbare spenninger i organisasjonen som det er grunn til å undersøke nærmere.

I arbeidsforskningslitteraturen har det blitt påpekt at det i utgangspunktet er en interessekonflikt i organisasjonen, slik vi så i for eksempel klassikeren Lysgaards *Arbeiderkollektivet* (Lysgaard, 2001) eller politiforskningsstudien *Two Cultures of Policing* (Reuss-Ianni, 1993). Det er vanlig å skille mellom formell og uformell organisasjonsstruktur: Den formelle strukturen skapes av eier og oppdragsgivere, mens den uformelle dannes mellom ulike interesser, eksempelvis ledelse og ansatte (Lysgaard, 2001, s. 6). Det er en kamparena hvor det kjempes om hvordan virksomheten skal drives (Lysgaard, 2001). I den formelle strukturen ses tydelig formål, men organiseringen av arbeidet er kanskje mer preget av vane i uformelle strukturer. I den uformelle strukturen er det uformelle beslutningsveier. Den formelle byråkratiske strukturen er en måte å kontrollere medlemmene i organisasjonen – og beskytte organisasjonen på (Perrow, 1986). Hvorfor får organisasjonens struktur betydning for profesjonsutøvernes håndtering av forventninger om lojalitet og profesjonell standard?

De idealtypiske kjennetegnene er arbeidsdeling mellom organisasjonsmedlemmer, et hierarki av stillinger og generelle regler som styrer virksomheten. Nærhet er en forutsetning for interaksjonen (Lysgaard, 2001, s. 212). Personalet velges ut fra kompetanse, og ansettelse oppfattes som karrierevei. Den vertikale dimensjonen er viktig. Spesialisering fører til sektorisering, noe vi så i kapittel 4.2. Samarbeid på tvers blir problematisk, og å følge regler får egenverdi (Stieng, 1989, s. 11). Samtidig er det ikke uvanlig, verken i litteraturen eller blant lederne på LOU 2, å referere til krysspress som følge av rollekonflikt og de motstridende forventningene, eksempelvis mellom å samhandle ved «å bistå med ansatte» eller sørge for egne måltall (jf. kapittel 4).

Ledelsen forventer at mellomlederne ivaretar ledelsens interesser, mens de ansatte ønsker at lederen skal være «en av dem» (jf. Lysgaard, 2001), en del av krysspresset som allerede er godt begrunnet i faglitteraturen (Katz & Kahn, 1978). Forventningene rettet mot mellomlederne kan være i konflikt med hverandre, både fordi toppledelse og grunnplan har ulike ønsker, og fordi forventningene kan være internt motstridende med krav om både straffesaksreaksjoner og forebygging, eller å øke aktiviteten og redusere budsjettet. Avstanden mellom nivåene bekrefter også interessemotsetninger som synliggjøres i hvordan aktører på de ulike nivåene omtaler hverandre.

I hverdagen forsøker mellomlederne å håndtere de ulike forventningene og vekte de ulike hensynene i organisasjonen. Et funn i denne studien er at mellomlederne skal fungere som limet i en hierarkisk organisasjon, men de daglige forhandlingene om prioriteringer og de påfølgende omkampene gir et fragmentert bilde av politiorganisasjonen. Sitatet under viser at dette funnet underbygges av annen forskning.

Like all modern organizations, policing is fragmented and polyphonic, contains a variety of discourses, and symbolizes various aims and values. The occupation and the organization are not one» (Manning, 1994, s. 678).

Det er noen åpenbare spenninger i organisasjonen det er grunn til å undersøke nærmere, spesielt med hensyn til mellomledernes rolle, deres handlefrihet og hvilke systemer som forutsettes å virke sammen.

9.1 Ulike forståelser av byråkratier

Jeg vil nå sette funnene i forbindelse med relevante forskningsbidrag som kan bidra til å forklare noen av dem. En av de tidlige observasjonene Punch gjorde, var nettopp koblingen mellom ulike typer byråkratier i politiet (Punch, 1983). Ved å se på ulike forståelser av byråkrati er det mulig å se hva som trekker i forskjellige retninger i politiorganisasjonen med hensyn til medarbeidernes rolle, disiplin og samhandling når ledere i praksis skal håndtere forventningene om lojalitet og profesjonell standard.

I disiplinære organisasjoner, som militæret eller politiet, eksisterer det et uformelt sanksjonsapparat, en oppmykende og avlastende håndtering av straffetrussel beskrevet i kapittel 5 *Frykten for feil*. På den politiinterne arenaen kommer den uformelle håndteringen av spenningene til uttrykk i de tidligere nevnte kakereglene, eksempelvis ved forsentkomning eller skade på kjøretøy. Det ser ikke ut til å forekomme noen form for dobbeltdisiplinering: Innledes det etterforskning av Spesialenheten ved ulykke med kjøretøy eller en betjent får

formelle advarsler, reaksjoner på avvikende atferd eller tjenesteutførelse, så blir det ingen kakestraff. Men så innebærer ikke kakestraff det store tapet av status og tilhørighet, selv om divisjonsledere kjører forsiktig for å unngå skade på tjenestebilen.

Det straffeorienterte byråkratiet baserer seg på lydighet og regelorientering, men også her er samtykke viktig. Avvik medfører straff i form av disiplinering (Gouldner, 1954, s. 207).¹⁸² I politiet opprettes for eksempel disiplinærsaker med bakgrunn i Politiinstruksen § 6, som går langt i å regulere atferd mellom medarbeider og overordnet:

Enhver politimann skal i tjenesten opptre høflig mot overordnede og foresatte, og vise disse den nødvendige respekt (...). Enhver politimann skal gjennom sin tjenesteutførelse og i personlige forhold til andre politimenn opptre slik at han fremmer den etiske standard og den faglige dyktighet både hos den enkelte og i etaten som sådan. Den enkelte politimann skal også yte sitt bidrag til at det indre samarbeid blir så godt som mulig, og ellers så åpent som tjenesten tillater.

Som Gouldner påpeker, er det et høyt konfliktnivå og mye spenning i straffende byråkratier (Gouldner, 1954, s. 217). En forståelse av at det er tryggest å ikke handle (Granér, 2004; S. Holgersson, 2005) kan man tolke inn i diskusjonene om hvordan frykt for å begå feil håndteres. I mine observasjoner fant jeg lite aksept blant lederne for «nullproduksjon». Likevel var det betydelige variasjoner i arbeidskapasitet, både på etterforskningsavdelinger og på ordenstjenesten. Variasjonen ble tydelig da en av lederne bemerket at kravet om førsteleddssaker (§ 162.1) ikke ville bli nådd fordi en av de ansatte på ordenstjenesten var syk, eller da en avdeling fikk skryt fordi tallene var gått opp mens en person midlertidig var omplassert der. Om politiet så forstås som et straffende byråkrati, kan det være et uttrykk for å håndtere de problemene som dukker opp i forbindelse med intern integrering og ekstern tilpasning (Schein, 1986, s. 16).

Formell og uformell intern disiplin, sammen med sosialt press, normer og forventninger – inkludert press fra samfunnet og interne normer – er blant de viktigste faktorene for å opprettholde forutsigbar og akseptabel politipraksis (Giacomantonio, 2013). Når organisasjoners læringskultur skal økes, er straffetrussel for den profesjonelle utøveren en ulempe da den synes å redusere individers villighet til selv å rapportere feil og uønskede hendelser (Dekker, 2009). Trusler om straff vil forsterke tendensen til at instruksene blir mer fiende enn venn, en utfordring for ledere som definerer som en av sine viktigste oppgaver å

¹⁸² Et representativt byråkrati er derimot basert på regler, regler som er begrunnet, og som man underkaster seg frivillig. Disse administreres av kompetente ansatte (Gouldner, 1954, s. 24).

sørge for handleføre politifolk. Forventninger om en profesjonell standard er i seg selv disiplinerende ved at den legger listen for hvordan tjenesten skal og bør utføres, også når det medfører et ubehag som knyttes til frykt for å feile.

Hvordan skal vi forstå politiorganisasjonen i denne sammenhengen, og hva slags type byråkrati er egentlig politiet? Er det slik Granér og Kronkvist antyder, at politiorganisasjon er et profesjonsbyråkrati som er kamuflert som et maskinbyråkrati?¹⁸³

Maskinbyråkratiet har spesialiserte, store funksjonelle enheter og vertikalt sentralisert makt, begrenset horisontal delegering, det vil si at makt ikke deles av ledere (Mintzberg, 1980, s. 322).¹⁸⁴ Maskinbyråkratier er eldre organisasjoner, gjerne eksternt kontrollerte.

Profesjonsbyråkrati er derimot en betegnelse Mintzberg benytter på organiseringen man finner på skoler, sosialkontor o.l. (Mintzberg, 1980, s. 333), ikke helt ulikt de typer steder som er omhandlet i Lipskys grasrotbyråkratier (Lipsky, 1980). Ikke bare er det relativt fritt ved at profesjonsutøverne på grunnplan har sikret seg en stor grad av autonomi, mye av den formelle og uformelle makten ligger hos dem, og de har sikret seg betydelig innflytelse over administrasjonen (Mintzberg, 1980, s. 334). Det betyr mye for aktørene på grunnplan å defineres som profesjonelle: Da kan de forlange innflytelse og autonomi i organisasjonen (Mintzberg, 1980, s. 335).

I profesjonsbyråkratiet er oppgavene spesialiserte, men ikke formaliserte (Mintzberg, 1980, s. 322). For å utdype dette sentrale poenget kan vi se på begrepet vertikal desentralisering. Vertikal desentralisering viser til delegering til linjeledere (Mintzberg, 1980). Funksjonen til både divisjonsledere, gruppeledere etterforskning og seksjonsledere kan forstås slik at det er et delegert rom. I dette rommet samles mye makt (Mintzberg, 1980, s. 322). De som utfører grunnarbeidet i organisasjonen, forsøker å redusere innflytelsen til administrasjonen over arbeidet for å opprettholde sin autonomi, dermed jobber de for horisontal og vertikal desentralisering. I de tilfellene de lykkes, får de også jobbe mer desentralisert og får økt

¹⁸³ Bruken av Compstat, styringsverktøyet som følger lovbruddsutviklingen i New York-politiet, ses også i lys av ulike byråkratiforståelser (Manning, 2001; Willis, Mastrofski, & Weisburd, 2004).

¹⁸⁴ Mintzberg skiller mellom ulike organisasjonstyper, men de to mest interessante når det gjelder store organisasjoner som politiet, er maskinbyråkrati og profesjonsbyråkrati. Foruten disse to organisasjonstypene finner en enkel struktur med få medarbeidere som en leder kan kontrollere direkte, *adhockratiet*, en organisasjon uten forvaltning siden denne varierer med oppgavene som skal utføres. Videre anga Mintzberg enkelstruktur og divisjonsform. Disse drøftes ikke her. Det bør bemerkes at Mintzbergs divisjon ikke ligner den i Politiet (som for øvrig er mindre enn de enn finner i Forsvaret).

kompetanse utenfra (Mintzberg, 1980, s. 329).¹⁸⁵ Selv om profesjonsbyråkratiet kan ligne maskinbyråkratiets organisasjonsstruktur, vil det likevel være ulik, med tanke på arbeidsvirksomheten, det vi kan kalle produksjonens kjerne: Stor grad av kontroll vil være til hinder for oppgaveløsningen i profesjonsbyråkratiet. Den profesjonelle autonomien kan forstås som tjenesteutøverens legitime kontroll og styring av rammene over eget arbeid.

The Professional Bureaucracy is unique in the five configurations in answering two of the paramount needs of contemporary men and women, It is democratic, disseminating its power directly to its worker (at least those who are professional). And it provides them with extensive autonomy, freeing them even from the need to coordinate closely with their peers, and all the pressure and politics that entails. Thus, the professional has the best of both worlds: he is attached to an organization, yet is free to serve his clients in his own way, constrained only by the established standards of his profession (Mintzberg, 1993, s. 205).

Observasjonene av ledermøtene ved Eidsodden i Midt-Mark PD tyder på at den friheten Mintzberg omtaler, ikke preger rollen for lederne. Der medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen omtales som selvstendige og frie (Punch 1983), er premissene annerledes for mellomlederen. For mellomlederne er tilretteleggingen for samhandling en premiss for at organisasjonen skal fungere, et mål som også synliggjøres i den *Plattform for ledelse* (Norge, Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008, s. 10). Samtidig møter mellomledere, som vist i kapittel 8, meget tydelige forventninger til resultat, ikke minst gjennom PSV.

Offisielt stemmer organisasjonen overens med maskinbyråkratiet, men i praksis må organisasjonen stole på medarbeidernes kompetanse (Granér & Kronkvist, 2014, s. 64). Det vil si at lederne må stole på enkeltaktører og at de er faglig dyktig nok til å foreta beslutninger – dermed skjer det en maktforskyvning som er vanskelig å kontrollere. Det avhenger selvsagt av hva slags gjøremål det er snakk om: Om oppgaven er «å telle biler», er det fullt mulig å operere som et maskinbyråkrati. Er det derimot snakk om vold i nære relasjoner, en trafikkulykke med påfølgende åstedsgranskning eller andre hendelser som krever vurdering av hendelser og innordning av disse hendelsene under rettsregler, vil det være behov for bruk av skjønn.

Ekstern kontroll kan presse organisasjoner mot maskinbyråkrati (Mintzberg, 1980, s. 336). I politiet får telling av biler og jakten på narkotikabrukere en egen betydning når røde tall skal

¹⁸⁵ Ledelsen vil også få redusert innflytelse. Analysen av administrasjonen i svensk politi tyder heller på at administrasjonen har ekspandert (Westerberg, 2004).

gjøres grønne når Alvorets time kommer og driftsresultatene skal sendes fra driftsenhet til distriktsnivå. Bildet av kompetente profesjonsutøvere passer ikke inn i vektleggingen av mål og tall på de rutiniserte oppgavene: jakten på § 162.1, urinerende folk på offentlig sted og bilister uten gyldig førerkort viser ikke til autonomi og skjønn i profesjonsutøvelsen. Det er en beretning om en organisasjon med et ideal om å operere som et profesjonsbyråkrati som tvinges til å fungere som et maskinbyråkrati. Resultatorienteringen, synlig gjennom PSV, som leder mot maskinbyråkrati, synes altså å gjelde for virksomheter som ikke nødvendigvis er egnet for denne målingen, som skolesystemer og politiorganisasjoner: «Would-be Professional Bureaucracies become machine Bureaucracies, to the regret of operator and client alike» (Mintzberg, 1980, s. 339). Om vi ser på den tidligere presenterte empirien og hva profesjonsutøverne selv vektlegger, synliggjøres en spenning. Mellomlederne søker også autonomi, men får det gjennom å øke sin innflytelse på bekostning av det strategiske nivået, altså toppledernivået (Mintzberg, 1980, s. 329).

Om Granér og Kronkvists argumentasjon medfører riktighet, kan det være grunn til å reflektere over hvorvidt betingelsene for skjønnsutøvelse er annerledes i politiet enn i andre organisasjoner, om ufriheten og resultatpresset og den eksterne kontrollens press mot maskinbyråkrati er noe som er synlig i andre organisasjoner også. De to forfatterne argumenterer for at én av årsakene til dette fenomenet kan forklares ut fra nyinstitusjonell teori, med en tydelig forventning om en base i sosiale normer og regler. Den institusjonelle forventningen om likebehandling innebærer et problemfylt forhold til politiets selvstendige profesjonsutøvelse. Problemer med koordinering av aktivitet synes knyttet til organisasjonsformen byråkrati. Politilederne fremhever samhandling som et ideal, men det er trekk ved måten å organisere arbeidet på som i liten grad fremmer koordinasjon og samhandling. Dette er ikke en typologi skrevet i stein, heller et konseptuelt rammeverk som bidrar til å se noen tendenser. Her har jeg brukt rammeverket for å se hvor mellomlederne kan plasseres, og hvordan de forstår seg selv i organisasjonen.

9.2 Kan profesjonelle samhandle?

Spørsmålet om profesjonelle kan samhandle, stilles av Nylehn (2002) og kan overføres til politiorganisasjonen, spesielt med hensyn til hvordan kunnskap og spesialisering begrenser samhandling innad i politiet.

I politiet eksisterer det karriereveier, med ulike muligheter for kompetansehevende tiltak (kurs) og inntekt i form av særkompensasjon og overtid. Det er vanskelig å se at disse er med

på å bryte ned skillelinjene. At forebyggerne og etterforskere på sedelighet blir spesialister og får kompetansehevende kurs som et ledd i karriereutviklingen gjennom kompetansekriteriene (PF.no, 2003), innebærer også at oppdragsforståelsen endrer seg. Spesialistene, de som har en opplæring eller utdanning, kan lette den interne kommunikasjonen, men vanskeliggjøre den overfor andre enheter (Nylehn, 2002, s. 58). I Midt-Mark forelå det en sektorisering mellom for eksempel trafikk- og ordenstjenesten og mellom forebygging og organisert kriminalitet. De siste to hadde imidlertid ikke så mye med hverandre å gjøre innenfor politiet; jussen og prosedyre var annerledes, samt regelverket som regulerer deler av virksomheten eksempelvis ved bruk av laser til kontroller, eller grenseoppgangen for lovlig og ulovlig provokasjon. Selv om spesialistene fremmer kommunikasjon innad i grupper, kan den samme organiseringen svekke kommunikasjonen mellom spesialiseringene. Sektoriseringen er i så måte et utslag av arbeidsdelingen. Det medfører problemer med samkjøring av aktivitetene.¹⁸⁶

Byråkratiet er en organisering for å løse samhandlingsutfordringer. Slik sett fremstår det som et aktørløst samarbeid, men i et slikt system er ikke aktørene, de profesjonelle, involvert personlig med hverandre. Det fungerer med planlagte hendelser som ikke fordrer fleksibilitet. Om aktivitetene krever en form for fleksibilitet, er det behov for direkte samarbeid, og det behovet vil gjerne oppstå spontant (Nylehn, 2002, s. 60–61). Da to grupper, etter rådslagning på ledermøte, fikk utdelt kaker for samhandling som ga gode resultater, eller da en særlig trusselsituasjon medførte at ordensansatte spanet på et objekt uten å vite hvorfor, over flere døgn, var det situasjoner som fordret fleksibilitet og samhandling på tvers av sektorene. Begge disse hendelsene ble også i ettertid beskrevet som «godt arbeid» og viser hvordan politilederne brukte tid på å motivere og engasjere medarbeiderne i oppgaveløsningen.

Maktforhold mellom individer i organisasjonen utvikles gjennom samhandling. Ofte er det basert på sett av implisitte forutsetninger delt av de samme individene. Mens politiorganisasjoner er hierarkisk organisert, er det normalt ingen offisielle hierarkier mellom enheter, og fra et offisielt standpunkt er førstebetjenten som leder en trafikkavdeling, likestilt en etterforskningsleder fra en voldsseksjon som er ansvarlig for en drapsetterforskning. En leder på lensmannskontoret med tre ansatte er administrativt likestilt en stasjonssjef med 150 (se også Giacomantonio, 2013, s. 188). Således er formelt sett ledere for små enheter likestilt med ledere for store enheter.

¹⁸⁶ Beredskapstjenestene i Norge er sterkt desentralisert da vekten på lokalt selvstyre er stor (Fimreite, 2011).

Ledere, særlig i ordenstjenesten, kan risikere å få lite i retur fra spesialister som ber om bistand, og i noen tilfeller opplever de det som kan beskrives som ett nettotap, fordi de øker sin arbeidsmengde, uten verken prestisje eller ekstra kompensasjon. Da kan skyving fremstå som et rimelig handlingsalternativ. Gitt at både individuelle betjenter og deres ledere i ordenstjenesten evner å motstå anmodninger om bistand fra andre enheter, er det merkelig at de ikke er mer aktivt tilbakeholdende på sin lokale kunnskap eller nekter oppgaver fra sidestilte avdelinger i politiets hierarki, hevder Giacomantonio (2013, s. 194). Fra mitt eget feltarbeid ble det observert at bistand ikke ble sendt da det var behov i forbindelse med ordensforstyrrelser i helgene, både internt i egen fra samme driftsenhet, og fra én driftsenhet til en annen. I sistnevnte tilfelle ble det heller utført atferdskontroll for trafikk natt til søndag fremfor å bidra med bistand. Det kan virke som både patruljer og spesialister er av den oppfatningen at patruljen er støtte for resten av organisasjonen, heller enn å se spesialister som en måte å frigjøre patruljeressurser på (jf. trafikk tall). En kunne hevde, slik noen av de patruljeansatte gjorde under lunsj, at spesialistene på trafikkavdelingen burde avlaste ordensseksjonen fremfor at ordenspatruljene skulle ha egne mål for atferdskontroll i trafikk.

Det er to problemer med hensyn til samhandling mellom enheter i politiet. Det første er problemet med horisontal samordning mellom enheter, en sosial prosess som ikke kan styres rent ut fra hierarki, gitt at det er likestilte enheter. Det er en pragmatisk aktivitet utført i et dynamisk og forvirrende miljø. Det andre problemet er åpenhet, noe som forsterkes av horisontal samhandling, og dets virkninger på ressurser og ansvarsområder. Transparens blir et problem, både for eksterne og de interne aktørene (Giacomantonio, 2013, s. 222), ikke minst på grunn av omkamper og skyving.¹⁸⁷

En forhandling om den profesjonelle praksisen vil uunngåelig dukke opp gjennom samhandling i politi. Gjennom samhandling og prioriteringene som gjøres i politiets aktivitet, synliggjøres også hvordan prioriterte arbeidsoppgaver faller vekk, og hvilke viktige prinsipper som kan svikte. Politiets prioriteringer er til en viss grad diktert av politiske og administrative ledere som skisserer budsjetter og mål for politiets organisasjoner. Men både organisasjonen selv og utfordringene i omgivelsene hvor politivirksomheten finner sted, er arenaer hvor ordre ovenfra kreativt omsettes til praksis etter hvor det kommer mest press fra. Dette arbeidsfeltet krever betydelig skjønnsutøvelse i linjen og på mellomledernivå, noe som betyr løse regler og begrenset tilslutning til forhåndsdefinerte parametere av aktivitet (Giacomantonio, 2013, s.

¹⁸⁷ Til sist, åpenhet kan i faser med skjult etterretning være problematisk. Om det opereres på en «need to know»-basis, vil dette begrunnes av polititaktiske grunner.

223; Lipsky, 1980). Dermed får man, som på Eidsodden, arbeidslag med ulike profiler. Der én divisjon utmerket seg som trafikkorientert i sin tilnærming, var en annen særdeles opptatt av narkotikasaker. Begge sakstypene var måleparametere, og begge ble diskutert på ledermøter ved Eidsodden. Det er derfor ikke så oppsiktsvekkende at diskusjon om tallene inngikk som et forhandlingsgrunnlag mellom divisjonsledere og patruljeansatte. Lederen ber sine ansatte om å rette sin tjenesteaktivitet på en slik måte at tallene heves for å få handlingsrom til annen aktivitet. Pene trafikk tall gir muligheter for forebygging eller oppfølging av etterretningsopplysninger. Slik blir gruppens autonomi sikret, gjennom aktivt å forholde seg til det Fassin omtalte som en resultatkultur (Fassin, 2013, s. 74). Denne aktiviteten hvor tallene som inngår i måleparametrene, får en annen begrunnelse enn å vurdere organisasjonens innsats og tilpasse den til måloppnåelse slik det er forstått i et rasjonelt-legalt byråkrati. Det blir en forskyvning ved at tallene får en egen verdi (Manning, 2008, s. 10). På grunnplanet fungerer tallene også som et forhandlingsgrunnlag som gir frirom til andre aktiviteter, og det kan være en måte aktørene i organisasjonen håndterer konflikten på mellom den patrimoniale etaten og den legal rasjonelle organisasjonen (Manning, 2010).¹⁸⁸ At målforskyvningen kan bli en konsekvens av jakten på de grønne tallene, er også tidligere dokumentert (Balvig et al., 2011; Eterno & Silverman, 2012).

Utsagnet gjentatt under ledermøte: «Det heter ikke bistand, det heter samhandling» viser en eksplisitt forventning om at de ulike avsnittene, avdelingen og seksjonene skal samhandle. Empirien jeg har presentert, indikerer at det er en spenning mellom hvordan lederne tolker sitt mandat, og hvilke forventninger de skal innfri overfor ansatte og ledere. Det er ikke åpenbart hvorvidt en mellomleder i politiet skal være en byråkrat eller en profesjonell utøver. Organisering «fremtvinger et samspill», en slags samarbeidstvang, som han kaller det. Det forutsettes samarbeid, men skillelinjene i organisasjonen gjør det samtidig vanskelig å samhandle. Det er ikke de samme oppgavene som skal løses, og informasjonen er heller ikke den samme (Nylehn, 2002, s. 56).

9.2.1 Tillitens betydning for samhandling

I en virksomhet som i stor grad er preget av risikohåndtering, blir dømmekraften viktig. Managementlitteratur lover å håndtere ledernes frykt for sin umulige oppgave (Sørhaug, 1992, s. 2), men: «Trygghet er et slags ontologisk fellesskap, en dypere overbevisning om hvordan

¹⁸⁸ Patrimonial forstås som motsats til rasjonalitet og atferd basert på vane og lojalitet Manning (2010, s. 8). Lesere av Weber får ha meg unnskyldt, men jeg velger i det følgende å benytte meg av begrepsapparatet til Manning (2010).

ting er, som er kjennetegnet av mangel på tvil og opplevd usikkerhet» (Sørhaug, 2010, s. 78). I en virksomhet hvor lederne må håndtere det uforutsette, blir denne tryggheten viktig. Å identifisere de autentiske lederne med god dømmekraft reduserer dermed utrygghet. En tolkning av lojalitetsavklaringen som finner sted under ansettelsesintervjuene, kan forstås som en tryggingsmekanisme eller et risikoreducerende tiltak for å vite at det er grunn til å stole på hverandre, at den som ansettes, er pålitelig. Grimen foreslår at aktører fra samme profesjon har en samhandling som er preget av tillitskjeder: Profesjonsutøvere har en tendens til å stole på hverandre (Grimen, 2008b, s. 205 ff.).¹⁸⁹ Villigheten til å stole på hverandre avhenger av hva det er snakk om. For eksempel mellom kompetansebaserte og intensjonsbaserte tillitskjeder. I eksemplene Grimen benytter fra helsefeltet, fremheves nettopp det akutte i situasjonene og derfor tidsaspektet.¹⁹⁰

Motsatsen til tillitskjede, kontrollkjede, beskriver samhandling hvor det ikke tas for gitt hva den foregående leddet i kjeden har gjort (Grimen, 2008b, s. 205). Om det lå en mistillit til de forutgående vurderingene til grunn, ville det vært et uttrykk for en kontrollkjede. I en undersøkelse av profesjoners lojalitet og profesjonelle standard kan tillitskjeder vise vei fordi det åpner opp for å se nærmere på henholdsvis flerpersonsrutiner, det vil si et samhandlingsmønster hvor man 1) ikke bruker tid på å tenke igjennom handlingen, og 2) hvor de andre partenes aktiviteter også er rutiniserte. Grimen mer enn antyder at det er få troverdige teorier om hva rutinisering av handlinger er. Det er problematisk å benytte rutiniseringsteorier på de skjønsmessige vurderingene som gjøres av førstelinjetjenesten i politiet, hvor viktigheten av nettopp planleggingen og begrunnelsen av handlingene understrekes av mellomlederne. Når det likevel benyttes her, er det ut fra en idealtypisk fremstilling om hvordan politiets tjenestutøvere skal samhandle under for eksempel uønskede hendelser. Et moment som imidlertid er problematisk i spørsmålet om rutiniserte handlinger er at tidsnød («urgency») vektlegges i vesentlig grad. Er da tidsnøden avgjørende for eksempelvis intensjons- eller kompetansekjedene, tillitskjedens undergrupper? På bakgrunn av empiri synes kommandostrukturene under aksjoner og akutte situasjoner å forutsette tillitskjeder. Operasjonsledere og innsatsledere er på dette området samstemte: Det er ikke rom for «allmøter», og man må som leder stole på sine medarbeidere og delegere. I de

¹⁸⁹ Se delkapittel 6.3 Hel ved.

¹⁹⁰ Den siste, teknologibaserte, tillitskjeder fremstår ikke som relevant her, spesielt fordi politisystemene ikke snakker sammen. En rapport fra riksrevisjonen 2013 viste nettopp resultatet av manglende samhandling og at man stolte på andre politidistrikters systemer da de avdekket 350 ulike ikt-applikasjoner (Riksrevisjonen, 2012, Dokument 3:12 (2011–2012)).

akutte situasjonene er både intensjons- og kompetansekjedene avgjørende, uavhengig av om tillitskjeden virker horisontalt mellom likestilte kolleger eller vertikalt i et hierarkisk ordresystem. Endres handlingsmønsteret *i vesentlig grad* blant profesjonsutøverne ved fraværet av tidsnød? Begrepet *hel ved* fanger i seg anerkjennelsen av kompetanse og integritet som går utover tidsnød fordi den som er *hel ved*, kan stå i krysspress av de motstridende forventningene. «*Hel ved*» benyttes som legemliggjøringen av profesjonell standard.

9.3 Mellomledere og handlefrihet

I en døgnskategorisk virksomhet som politiet hopper arbeidsoppgavene seg opp: Arrestanter skal etter avhør løslates, pågående aksjoner for ordenstjenesten og fremstilling i retten er alminnelige hendelser som kan innebære at mannskapet går redusert inn i sin vakt. En av de mest tydelige observasjonene fra Midt-Mark PD presentert i kapittel 4 er nettopp at lederne ikke starter med blanke ark, et funn som samsvarer med tidligere forskningsbidrag (jf. Mintzberg, 1990). Både under observasjoner av den daglige utførelsen av ledergjerningen i Midt-Mark PD og lederutdanningen ved Politihøgskolen ble resultatene for politivirksomheten diskutert. Ikke minst indikerer bruken av Politiets styringsverktøy og risikoanalysene at mål og styring får betydning for politilederne fordi forventningene om resultater forplanter seg nedover i organisasjonen.¹⁹¹

I offentlig sektor må lederne forholde seg til flere mål samtidig (Byrkjeflot, 2010, s. 234). Strand fant at offentlige ledere har mindre frihet i personalfunksjonen. Det er også komplekse og uklare mål (Strand, 2007, s. 328), slik en kan se fra den politisosiologiske litteraturen om politiets mandat. Det er en tendens i offentlig forvaltning med et «lederskapsparadigme der det legges mer vekt på å motivere den enkelte leder og de ansatte til å skape sine egne identiteter og visjoner enn å skape faste standarder og rammer for ledelse» (Byrkjeflot, 2010, s. 234–235). Det oppleves liten grad av autonomi blant mellomlederne i offentlig virksomhet, og den manglende handlefriheten skyldes antakelig «den rigide organiseringen» (Hjort-Larsen, 2008, s. 94).

For mellomsjiktet av lederne vil det ofte være slik at «vi finner målformuleringer og samordning av ressurser, men de operative utfordringene – tolkning av mål og samordning av ressurser under gitte begrensninger på ressursbruken (budsjettammer) – vil være langt mer

¹⁹¹ Fournier beskriver profesjonalitetsdiskursen som «a disciplinary logic which inscribes 'autonomous' professional practice within a network of accountability and governs professional conduct at a distance» (Fournier, 1999, s. 280). Bruken av måleinstrumenter og styringsverktøy som PSV kan med hell forstås som et uttrykk for dette, sammen med sosialiseringen inn i en ledelsesorientert diskurs (se også kapittel 2).

sentrale» (Stieng, 1989, s. 6): Å få hverdagen til å gå opp er viktigere enn å presentere verdier og visjoner. Det strukturelle rommet er begrensende, men det er også det ressursmessige rommet: antall timer i døgnet, personer på vakt opp mot antall arrestanter i arresten og fremstillinger. Det kreves fleksibilitet for å løse oppgavene, og det på tvers av seksjoner.

Hope skriver om mellomledere, deres innflytelse i endringsarbeid og betegner aktiviteten som politisk atferd:

Trying to influence others' meaning construction is, per se, political behavior (...). Politics is traditionally seen as self-serving, but recent research has shed more light on this perspective, and recent literature on organizational politics emphasizes that political behavior may be triggered as well by selfless motivation and actions (...) (Hope, 2009, s. 90).

Vilje til å være med på å påvirke beslutninger om den videre retningen for virksomheten er ikke nødvendigvis i egeninteressen, men skal forstås som en del av oppdraget til en leder.

Likevel, politisk atferd med hensyn til beslutningsprosessen er verken «formally authorized, widely accepted nor officially certified» (Mintzberg, 1985, s. 134). På den andre siden kan en stille spørsmål ved hvem det er som får definere hvilken maktutøvelse som er illegitim eller dysfunksjonell. Det blir et spørsmål om i hvilken grad mellomledere tjener organisasjonen (det store fellesskapet) eller sin egen interesse (det lille fellesskapet). Selv om dette omhandler ledere generelt, og ikke politiledere spesielt, er diskusjonen interessant da den handler om beslutningsstrukturer og hvorvidt ledere skal melde seg inn i og ta del i beslutningene. Det er, som vi har sett i foregående kapitler, en måte å konstruere et ledelsesideal på, å synliggjøre at lederne må ta aktivt del i beslutningsprosessene i virksomheten de er en del av. Ledernes orientering mot prosesslojalitet og forpliktelse til prosessen bør forstås i dette lyset.

Ett utgangspunkt er at lederskapet er en norm som utvikles mellom sjefer og de ansatte. Sammen formes innholdet i hva lederskapet er (Wolmesjö, 2008, s. 144). Samtidig fortolkes situasjonen forskjellig av de ulike aktørene: Topplederens fortolkning av omgivelsene for hva som er den organisasjonsmessige realitet, er ikke nødvendigvis mellomlederens fortolkning (jf. legitimeringen av omkamper). Samtidig vil det være slik at beslutningene som skal fattes på bakgrunn av fortolkninger om den overordnede organisasjonsmessige realitet, er utenfor det en mellomleder har kunnskap om. Det kan derfor være mer presist å vektlegge «de organisasjonsinterne betingelser for rolleutøvelsen» (Stieng, 1989, s. 6). Med organisasjonsinterne betingelser siktes det til kommunikasjon, interne politiske prosesser,

makt, kommunikasjon og innovasjon (Stieng, 1989, s. 7). I politisammenheng vil det si reformarbeidet som gjøres, utvalgene som nedsettes, omkampene og hvordan forventninger om handling kommuniseres gjennom nivåene, for eksempel fra driftsenhetsleder til seksjonsleder til divisjonsleder.

(K)ultur og struktur er ikke et spørsmål om enten–eller. Svakheter ved kultur og holdninger i en organisasjon er ofte tett knyttet til strukturelle trekk. En offentlig organisasjons manglende evne til å ivareta sitt formelle ansvar skyldes derfor ikke nødvendigvis dårlig ledelse, men kan bunne i grunnleggende dilemmaer i organiseringen av den offentlige forvaltningen (J. Christensen, 2013, s. 247).

Bruken av handlingsalternativene «stemme» og «lojalitet» som Hirschman diskuterer, bør både forstås som opprettholdelse og reforhandlinger av den profesjonell standarden i politiet og som en håndtering av de grunnleggende dilemmaene i den offentlige forvaltning. Gjennom ledernes politiske atferd skjer det i praksis en definering av hva som er godt arbeid.

9.3.1 Ledelse, relasjoner og sosiale forventninger

Under observasjoner i Midt-Mark PD var det stadig diskusjoner om *ledergruppens* mandat, forpliktelser til hverandre og gjennomføringsevne. Gjennom diskusjonene på ledermøtet ble det tegnet et bilde av idealer om praksis. I ledelseslitteraturen er det ulike ledelsesidealer som vektlegger enten lederens personlige egenskaper for å få resultatene, eller fellesskapets muligheter til å realisere målene (Sørhaug, 1996, s. 105).¹⁹²

Å nedtone eget engasjement innebærer at de satte seg selv på siden av den diskusjonen som forekom om betingelsene for dette fellesskapet. Det var forpliktelser til gruppen fremfor faget som var hoveddiskusjonen, og i noe mindre grad diskusjonen om det store fellesskapet versus det lille. På flere vis er svarene fra lederne i undersøkelsen som presenteres i kapittel 7, viktige ved at de peker på nettopp ambivalensen i lederfunksjonen, det som dreier seg om «(o)versettelse og meglings mellom forskjellige systemer av forutsetninger» (Sørhaug, 1996, s. 136). Her er det en spenning mellom den daglige driften og det kunnskapssøkende, det som gjerne kan kalles utvikling og effektivisering (Sørhaug, 1996, s. 137).

Relasjonene og de sosiale forventningene som knyttes til ledelse, er av betydning i skillet mellom rolle, person og den moralske dimensjonen av ledelse. I litteraturen om politiledelse er det et ønske om en sterkere grad av profesjonalisering av ledelse, altså mer rendyrkede

¹⁹² Det er ikke direkte overførbart til det relasjonsbaserte og situasjonstilpassede lederskapet. Fellesskapets muligheter til å realisere målene er relasjonsbasert, men vektlegging av lederens innsats for å oppnå mål omtales i litteraturen som instrumentelt lederskap.

ledere, spesielt med tanke på organisasjonsendring. Grieve hevder at profesjonelle standarder henger sammen med ledelse. Det kan således forstås ut fra et verdibasert ledelsesperspektiv (Grieve, 2013). Neyroud og Gilmour hevder derimot at profesjonalisering styrker legitimitet som en viktig del av effektiv politipraksis (Neyroud & Gilmour, 2013).

I en artikkel om kontroll av politiets skjønnsutøvelse på gateplan fremhevet Mastrofski at å fremme ønsket atferd er blitt stadig mer populært i tekster om politiledelse. Det argumenteres om å utøve kontroll gjennom legitimitet snarere enn rå makt ved å manipulere politibetjentene (Mastrofski, 2004). Mastrofski bemerker i den forbindelse:

Interestingly, overwhelming “the police culture” is often the target of bureaucratic approaches to create consequences for the officers, while the transformational leadership approach seeks to shift this culture from hostility to receptiveness (if not enthusiastic embrace) of management’s values and goals (Mastrofski, 2004, s. 104–105).

Denne kulturmanipulasjonen kalles ofte transformasjonsledelse fordi betjentenes etterlevelse stammer fra en personlig transformasjon heller enn fra en transaksjon i bytte mot noe av verdi (Bass, 1985). Politiets ledere oppfordres til å overtale betjentene til å omfavne visse mål og verdier, ikke fordi dette vil produsere ønskelige personlige konsekvenser, eller å unnlate å gjøre det vil gi negative, men fordi dette er rett og slett riktig, eller den beste måten (Mastrofski, 2004, s. 104). Det er ikke bare snakk om å appellere til moral og det gode i mennesket. Samtidig er det en styrke at transformasjonsledelse kan bidra til legitim organisasjonsendring (Mastrofski, 2004) og bedre kommunikasjon (Densten, 1999).

Bevegelsen fra transaksjonsledelse til idéen om transformasjonsledelse er også tuftet på at inkludering, medbestemmelse og informasjonsdeling forsterker åpen kommunikasjon og skaper lojalitet gjennom inkludering i prosess (Silvestri, 2012, s. 239–240). Med aktiv involvering kan medarbeidernes holdninger, verdier og tro endres. Dette forutsetter at lederne direkte påvirker endringer (Densten, 1999, s. 46). Varige endringer er ifølge disse to forfatterne mer sannsynlig med inkluderende lederstil. Da en av lederne under intervju omtalte sin lederstil i det daglig som inkluderende, var det i praksis nettopp stimulering til eierskap og gjennom det ansvarliggjøring. Transformasjonsledelse er i så måte en teori og inspirasjon til endring, ikke organisasjonsendring som sådan (Bass, 1985). En klar styrke ved

indirekte (inkluderende) ledelse er at det bidrar til et klima i organisasjonen som de ansatte er villige til å bli i og kjempe for (Vickers & Kouzmin, 2001).¹⁹³

Rom for dialog og behovet for vertikale dialoger i organisasjoner med behov for kunnskap tematiseres av Sørhaug (1996, s. 138). Noen åpninger finnes i kollegialitet og løpende dialog (at det skaper problemer med hensyn til kontrollspenn, er vel en annen sak): «(b)eslutninger foregår alltid på bakgrunn av en fortolkningshorisont», selv for den mest handlingsorienterte organisasjon (Sørhaug, 1996, s. 138). Det gjelder også for politiet, og det innebærer at fortolkning er en nødvendig forutsetning for mulighet til å nå mål. I den sammenhengen er det viktig å minne om at lederne også er forvaltere av både individuelle og kollektive identiteter. De viktigste beslutningene er fortolkninger av hvordan policyer skal forstås. Om den kompetansen man besitter da er det man lever av, kan det være vanskelig å skille sak og person. Under observasjoner av ledermøtene i Eidsodden var det tidvis vanskelig å skille om informasjon ble tolket som saklig realitetsorientering om kapasiteten ved egen seksjon (positivt), eller om atferden ble omtalt som å be for sin syke mor (negativt). Her synes intensjon å være avgjørende. Ledernes vurderinger av hverandre *over tid* synes således å angi om intensjonen er aktverdig, det vil si om det er saksopplysning eller forsøk på å skyve saker over til andre seksjoner.

9.3.2 Lederes troverdighetsvurderinger av hverandre

En utfordring er jo at politiet er bundet av de politisk bestemte målene, noe som diskuteres på paroler, under ledermøter og på kurs ved Politihøgskolen. Målråsjonalitet er et farlig redskap, nettopp fordi den er blind for moralske vurderinger om hva som realiseres (Sørhaug, 1996). Dessuten reduserer den individer til midler. Den verdifrie management-teorien legitimerer en moralsk problematisk manipulasjon siden «mye av litteraturen om ledelse identifiserer den gode lederen som manipulatorene» (Sejersted, 1995, s. 210). Elementer av dette ses i politiledelseslitteraturen når det skildres hvordan man kan endre organisasjonen gjennom individene på grunnplanet. Muligheten for manipulasjon eller kontroll er begrenset (Sejersted, 1995, s. 205). Det innebærer paradoksalt nok at man får bedre kontroll ved å være mindre manipulerende, fordi kontrollen medfører motstand. Det er uansett grunn til å skille autoritet fra instrumentell makt, og demokratisk beslutningsprosess fra de gode argumentenes kraft (Sejersted, 1995, s. 216). Makten må suppleres, å bruke rå instrumentell makt er ikke bare

¹⁹³ En nærliggende tanke er at endringen bidrar til at flere ansatte benytter seg av stemme og lojalitetsalternativene fremfor utgang jf. Hirschman (Hirschman, 1970).

tvilsomt, men antakelig også ineffektivt. Dermed avhenger makten av tillit slik Sørhaug omtaler det, som en dobbeltavhengighet mellom makt og tillit (Sørhaug, 1996, s. 2). Av betydning her er først og fremst tillit basert på moralsk tillit: «Den er ikke-instrumentell, det er ikke resultatene som teller, men troen på og følelsen av at lederen opptrer anstendig og åpent, og at det eksisterer et felles verdigrunnlag man kan samarbeide om å realisere» (Sejersted, 1995, s. 219). Det viktigste i denne sammenhengen er å erkjenne den manipulatoriske tendensen, da erkjennelsen vil farge praksis (Sejersted, 1995, s. 228). Tatt i betraktning mellomledernes bakgrunn som profesjonelle kunnskapshåndterere, og den vurderingen de gjør av hverandres troverdighet og autentisitet, er det lite sannsynlig at manipulasjon vil gå upåaktet hen. Et tydelig funn i denne avhandlingen er at vurderingen som gjøres av individenes karakter, blir betydningsfull nok til at voksne mennesker omtaler hverandre som *hel ved* fordi «noe» gjenkjennbart og betryggende observeres.

Vurderinger av kollegers status som *troverdige* eller *hel ved*, som mellomlederne i Midt-Mark og lederne på LOU 2 gjorde, er slik sett en måte å identifisere og sette ord på personers moralske fiber på. En fare med tanke på innovasjon og endring er, som Sørhaug påpeker, at de ontologiske fellesskapene har en konservativ karakter. Det man kjenner som godt og det man tror på, det endrer seg ikke så lett. Dette er neppe en fordel i en omskiftelig verden; så lenge kriminalitetsutfordringene, rettstilstanden og teknologibruken endres, så må politiet, ifølge lederne i Midt-Mark PD, henge med. Uansett er det relevant å se nærmere på modeller for å forstå den moralske dimensjonen i arbeidslivet.

Ledelse er personifisert, det er et personlig ansvar for hva som skjer i virksomheten. Det er en del av det som skjer i den mellommenneskelige relasjonen som ikke kan formaliseres, ikke kan handle om systematisering av frekvenser, slik styring kan forstås. Dermed blir det også personlig, da det innebærer å fylle gapet mellom personlig ansvar og mandat (Sørhaug, 2010, s. 79). Sørhaug benytter seg her av Mauss' hovedverk *Gaven*, som omhandler gaveutveksling forstått som total ytelse. Han innfører begrepet «det totale menneske», forstått som mennesket i dets totalitet og sammenheng (Mauss, 1995).

Lederne som er representert i denne undersøkelsen, preges av en dobbelthet ved at de både er en person og at de har en posisjon som er rammet inn av mandatet. Det kan bli sammenvevd i identiteten, og de må derfor omfavne sin rolle (Sørhaug, 2010, s. 80). De er manifestasjonen av verdiene i organisasjonen ved at «det representative og performative faller sammen» (Sørhaug, 1996; 2010, s. 80). I en slik kontekst blir troverdighetsvurderingen og den moralske

karakturvurderingen som gjøres *ledere imellom*, langt mer forståelig. Å være hel ved fanger i seg forventningen om at integritet er en del av politirollen også etter at man har tatt steget opp som leder.

En grunn kan være at den vurderingen som gjøres, forstås som en del av kompetansen på samme måte som når Kleinig viser til at integritet er en del av koden eller idealet for politiprofesjonen (Kleinig, 2014, s. 222). Det oppstår imidlertid problemer i Sørhaugs forståelse av lojalitet, blant annet fordi Sørhaug setter plikt på den ene siden (som uavhengig) og lojalitet og lyst på den andre når han redegjør for at det å være lojal er en moralsk kategori (1996, s. 147). Det forutsettes da at lojaliteten er personlig, noe man kan enkelt argumentere mot om man vektlegger 1) institusjonelt mandat, og 2) rolleforståelse. Både institusjonelt mandat og rolleforståelse er nødvendige forutsetninger for å fange de ulike forventningene til lojalitet og profesjonell standard. Sørhaugs betraktninger er en inngang til å forstå hva som er på spill og hvorfor politilederne som tar LOU 2 og lederne i Midt-Mark, er så opptatt av troverdighet, pålitelighet og hvem som er hel ved.

9.3.3 Ansvar og skjønnsutøvelse

Hvorfor blir troverdighet og pålitelighet sentralt i diskusjoner om lederrollen i politiet? En påstand om politiet er at det er unikt fordi jo lenger ned i organisasjonshierarkiet man kommer, desto større er aktørenes mulighet for skjønnsutøvelse (Ericson, 1982; Lipsky, 1980). Rommet for skjønnsutøvelse på grunnplanet i organisasjonen tilsier at makt og myndighet ikke er forbeholdt ledelsen (Ericson, 1994; Ericson & Haggerty, 1997; Gundhus, 2006). Forestillingen om skjønn og makt i politiorganisasjonen kan med hell utfordres (Myhrer, 2014). Det er viktig å ha i mente at dette knyttes til det operative arbeidet hvor det skjer i et annet fysisk rom og kontrollen er mindre. Slik er det ikke for etterforskere, kriminalvakten unntatt – og de måles på en annen måte, befinner seg oftere inne på kontorer og ser sine overordnede hver dag.¹⁹⁴ Dessuten, fra intervjuene med operasjonslederne observeres en oppfatning om at lensmannsbetjentene var mer selvstendige i sin oppgaveløsning. Det kan likevel ikke avledes at den selvstendigheten innebærer «å gjøre som vi vil», fordi operasjonslederne viste til ønske om bistand, ikke det å sette sin egen agenda. Det handler mer om *hvem* som utfører en handling, ikke *hva* som skal utføres av tjenestehandlinger.

¹⁹⁴ Både det formelle regelverket og styring fra påtalemyndigheten i etterforskningsarbeidet og det formelle regelverket, først og fremst Påtaleinstruksen og straffeprosessloven, tilsier mindre frihet i oppgaveløsningen (Myhrer, 2014, s. 80).

Dette rommet for skjønnsutøvelse er det Lipsky viser til i sin omtale av gatebyråkratene (Lipsky, 1980). Weber viste til byråkratier som organisasjoner som baserer seg på regler og prosedyrer, men Lipsky på sin side viste hvordan organisasjonens lavere nivåer selv kunne definere innholdet av de tjenestene som skulle utføres.

Unlike lower-level workers in most organizations, street-level bureaucrats have considerable discretion in determining the nature, amount and quality of benefits and sanctions provided by their agencies. Policemen decide who to arrest and whose behavior to overlook (Lipsky, 1980, s. 13)

For segmentet i politiorganisasjonen som undersøkes i denne avhandlingen, innebærer det at grenseoppgangene for hvilken aktivitet som skal prioriteres, tilfaller divisjonsledere og i mindre grad etterforskningsledere, fordi disse i mindre grad initierer sine egne saker. Skjønnsutøvelse må likevel anses for å være relevant også for ledere, da de må gjenkjenne situasjoner, bruke regler og fatte beslutninger:

Det går nesten an å si at ledelse *er* skjønn. (...) Skjønn innebærer å bruke regler og vite når man skal følge regler, og når man skal bryte dem. Styring handler om kontroll og regulering, og virkemidlene er instruksjer, rutiner, rapportering, opplæring, insentiver og sanksjoner (Sørhaug, 2010, s. 75).

Man kommer ikke utenom det ene eller det andre: lederskapet er en sammensatt funksjon – det er ikke mulig å lede uten å styre (Sørhaug, 2010, s. 71). Styring har en sterk binding til det kvantifiserbare idet den er forankret i regularitet og frekvens (Sørhaug, 2010, s. 72). En ensidig betoning av det ene elementet fremfor det andre innebærer at man mister forståelse for organiseringens orden og retning (Sørhaug, 2010, s. 73). Balansegangen her forutsetter den dømmekraften politilederne forsøker å identifisere når de omtaler kolleger som hel ved, fordi rollen til mellomlederne gjør at de må bevege seg mellom de ulike gruppene og nivåene i organisasjonen, håndtere til dels ulike språk og kulturer og formidle verdigrunnlaget i organisasjonen om målene (Wolmesjö, 2008, s. 148). Dette skaper potensielle lojalitetskonflikter (Wolmesjö, 2008, s. 149).

9.4 Nye skillelinjer mellom byråkrati og profesjon?

Det går et viktig skille i hvor og under hvilke omstendigheter mellomlederne velger å gi profesjons- eller organisasjonshensyn forrang når beslutninger skal tas om midlene som skal til for å nå målene i organisasjonen. Er autoriteten som følger av hierarkiet, overordnet, eller fagkompetansen? Er normene faglig begrunnet, eller følges regler i organisasjonen? Evetts (2010) stiller de samme spørsmålene når hun hevder at det er et skille mellom yrkesprofesjonalisme og organisatorisk profesjonalisme, slik det ble presentert i kapittel 2.

At profesjoners vilkår og arbeidsoppgaver endres fordi den samfunnsmessige konteksten endres er en forenkling, hevder Noordegraf (2013, s. 5). Det er ikke bare administratorene som tvinger sine rammer, mål og effektivitetshensyn på profesjonsutøverne. Den type sort-hvit-tenkning forenkler – profesjonelle kan også være ledende administratorer. Men om styringen kommer fra politikerne, så gis det overdreven tro på styringspotensialets makt. Eksempelvis var en av gjennomgangstonene fra ledere i Midt-Mark PD våren 2011 at de hadde fått tidenes beste politibudsjett, og likevel hadde de ikke penger til drift. Mer penger i kroner og øre er ikke det samme som økt politikraft: Endogene krefter (fra innsiden) som endringer i standardene for jobb, eller bruken av nye teknologier (se f.eks. Gundhus, 2006) kan raskt være ressurskrevende. Samtidig kan eksogene krefter (fra utsiden), som økte krav til rettssikkerhet, innebære økning i tidsbruk og utgifter, som i forbindelse med tolkeutgifter.

Den profesjonelle skal ha fagkompetanse og anerkjennes for sin dyktighet, mens byråkratene rykker opp. I praksis kan man snakke om blandede økonomier. Det er mulig å rykke opp til overbetjent og førstebetjent som spesialist innenfor politiets gradssystem, uten å ta det administrative ansvaret eller personalansvaret. I den idealtypiske fremstillingen til Nylehn blir da den profesjonelle en som kan protestere på faglig grunnlag, og slik betrakte ordrer som illegitime, mens byråkraten aksepterer ordrer fordi de kommer fra oven (Nylehn, 2002, s. 65). Under praktisk samarbeid kan det være på sin plass at de profesjonelle tar ansvar, men ikke at de avviser innspill fordi de har autonomi og ønsker å forvalte et domene (Nylehn, 2002, s. 66), en diskusjon vi skal komme nærmere inn på nedenfor.

Lipsky snakker om spenninger som blir utfordret i møte mellom styringslogikk og profesjonslogikk: Organisasjonen forsøker å unngå problemene med å veie og måle kvaliteten på det profesjonsutøverne gjør (Lipsky, 1980). Den tredje logikken, markedets styringslogikk, kan nok kobles til NPM – men i politiets virksomhet er dette noe problematisk, da kundene ikke alltid er det frivillig, og de heller ikke har noe annet sted å henvende seg. Det er ikke et fritt marked for passutstedelse eller innbringelse i arrest. En del endringer er tilskrevet NPM, men dette er et for enkelt syn – det er langt mer enn den nye målstyringen som påvirker hvordan profesjoner i det offentlige jobber (Noordegraaf, 2013). Det har vært slik at profesjonalitet er en egenkontroll av innhold, utført innenfra og med tendenser til å beskytte fra krefter som vil spise seg inn utenfra (jmfør Freidson, 2001). Noe av endringsmotstanden kan kanskje tilskrives ønsket om å hegne om egenkontrollen. Når en innsatsleder, etter omtale av behovet for § 350-saker (offentlig uorden) lagde en ferdig pakke med forelegg for å effektivisere behandlingen av saker, er det en reaksjon på press. Politifolk svarer på press ved

innovasjon (Noordegraaf, 2013, s. 19): Analyse av min empiri viser at politiledere også etablerer nye profesjonelle standarder som følge av det eksterne presset gjennom bruk av tiltakskort, kortanmeldelser på § 350 og innlesing av anmeldelser på bånd.

Det har vært nye bilder av profesjonalisme, for eksempel organisasjonsprofesjonalisme, som søker å åpne forståelsen for profesjonelt arbeid (Evetts, 2011). Endringer er mer enn et spørsmål om profesjon versus organisasjon:

Individual and institutional *meanings* of professional work are adapted because of broader societal forces, which occur *around* as well as *inside* professional work. What it means to work as a public professional has always been hybrid, but more importantly, what it means to work as professional and to regulate professional fields in flexible capitalist economies, transnational spaces, and digital realities has become especially unclear and contested (Noordegraaf, 2013, s. 8).

Den anmerkningen er relevant. Som vist i de foregående kapitlene har lederne i mitt utvalg ikke bare anført endringer i organisasjonen, de har også bemerket generasjonsskifter, endringer i holdninger og til dels folk som ansettes, ikke minst utdannelsen – den yngre garde kan mer enn de kunne før, i det minste på et teoretisk plan.¹⁹⁵ Det er mulig å komme forbi disse skillene ved reorganisering, ny lagdeling i arbeidet og nye lokaliteter for arbeidet (Noordegraaf, 2013, s. 8–9). I en større sammenheng kan dette knyttes til større krav om organisering av enheter, ny lagdeling innenfor profesjonene – spesialisering, og nye skiller mellom det profesjonelle arbeidet og det som skjer i verden utenfor. En kan se bruken av ROS (Risiko- og sårbarhetsanalyser) som påtvunget utenfra. Endring, motivasjon eller arbeidspreferanser i arbeidsstyrken kan endres. Et eksempel på det siste er, ifølge politilederne i Midt-Mark PD, den nye motviljen etter Politiaksjonen mot å jobbe overtid. Uansett er det et felt som fremstår både som mer fragmentert (og derved heterogent), men også stadig mer avhengig av omgivelsene utenfor organisasjonene og profesjonene (Noordegraaf, 2013, s. 17).

Profesjonell autonomi og kunnskap og ferdigheter er fremdeles relevant, men det kobles også til omgivelsene, særlig til den organisasjonsmessige konteksten (Evetts, 2010, 2011).

The socioeconomic, cultural, and technological reordering of labor markets, service models, preference formation, actions space, and career structures, all produce service context that have little to do with

¹⁹⁵ Det er viktig å presisere at jeg ikke har undersøkt de facto endringer, men ledernes oppfatninger om hva som har endret seg.

neo-liberal policies, managerialist politics, and organizational performance systems (Noordegraaf, 2013, s. 3)

Det er ikke slik at profesjonsutøverne bare veies og måles, selv om reformarbeid vektlegger sentralisering og måling (Balvig et al., 2011). Det er også andre endringer: i opptakskriterier, studieplaner, overgang til høgskolesystem, en generelt mer fleksibel arbeidstakergruppe, arbeidsmarked, økt spesialisering og økt medieoppmerksomhet med mer kan antas å spille inn i hva som former profesjonsutøvere og markedet de er en del av, til tross for streng regulering av en statlig arbeidsgiver. Det eksisterer et spenningsforhold her som kan være interessant, at forholdet mellom ledelse og selvledelse kan føre til en dobbelt linjeorganisering. Foruten konflikten mellom det faglige og det administrative er det et svært viktig moment som i denne sammenhengen må nevnes: spørsmålet om profesjonenes sosialpsykologi. I det sosiale samspillet danner det seg bilder av individenes status og verdier, for eksempel kunnskapsmedarbeiderne. Den yngre garde stiller i større grad spørsmål ved beslutninger og handlingsgrunnlaget. Økt kunnskap gir mindre motivasjon til å godta andre premisser enn sine egne (Sørhaug, 2010, s. 83). Den økte kompetansen hos den unge generasjonen i politiet blir en utfordring, slik det omtales som et generasjonsskifte av politilederne. Men det har ingenting for seg å ansette kompetente mennesker om man ikke respekterer deres faglige integritet, og tillater medarbeiderne friheten til å utvise sitt faglige skjønn: «(...) verdien av den faglige autonomien som legitimerer frihetsgraden for skjønn» (Sørhaug, 2010, s. 83).

Gitt målstyringen eksisterer den interne selvreguleringen og styringen av egenvirksomhet i mindre grad i dag (Noordegraaf, 2013, s. 4). Det Noordegraf påpeker, er dermed hvordan andre endringer i samfunnet påvirker profesjonene, også politiet. Således kan Noordegraf tolkes som en utvidelse og forlengelse av Evetts rammeverk. Hvordan og når endringene blir tvingende i offentlig sektor, er i liten grad avklart i forskningslitteraturen (Bezes et al., 2012).

9.5 Lojalitetssystemer i konflikt

Endring vektlegges i betydelig grad i ledelsesstudiene ved PHS og finner sin næring i litteratur med lange tradisjoner. Deler av litteraturen har satt politikultur og skjønnsutøvelse i sammenheng, spesielt fordi det er den manglende evnen til å kontrollere skjønnsutøvelse som utgjør en trussel mot ledelse (Mastrofski, 2004).

Interaksjonen mellom ordenstjenesten, de spesialiserte gruppene og den policydrevne aktiviteten er blitt omtalt som byråkratisk uorden (Herbert, 2009, s. 101–106). Dette stammer ifølge Manning fra motsetningene mellom de situasjonelt begrunnede handlingene og de

regelstyrte, rutiniserte forventningene som karakteriserer moderne virksomheter (Manning, 2007, s. 73).

Because officers view the organisation as a mock bureaucracy, capricious, unpredictable and punitive, rather than democratic and fair, they feel at risk from the internal machinations of politics, supervision, policies and uncertain events or incidents» (Manning, 2007, s. 73).

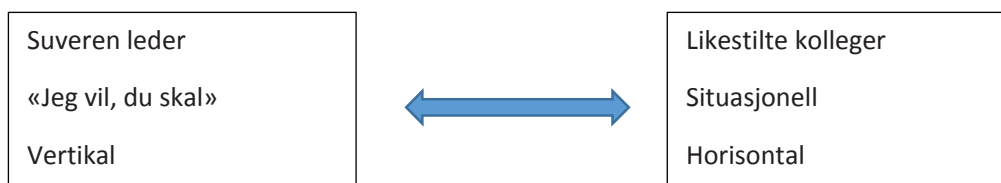
Reiss argumenterer for en utvikling av det amerikanske politi fra kvasimilitært byråkrati til legal-rasjonell administrasjon, med en innsnevring av politimandatet som skulle unndra politivirksomheten fra politikken med en mer «klinisk» tilnærming til tjenesteytelsen (Reiss, 1992, s. 57). Politiet ville dermed være byråkratisk fremfor politisk ansvarlig (Bordua & Reiss Jr, 1966). I dette ligger det en tanke om at politiet kan styres og administreres lik enhver annen tjenestevirksomhet, en grunntanke som følges opp i den nyere ledelseslitteraturen som er myntet på politiet (Brogden, 2005). Denne administrative modellen forutsetter at kommandostyring, tilstrekkelig tilsyn og opplæring, kombinert med organisatoriske regler, skaper et disiplinert og godt forvaltet politi. Den hviler på en antakelse om en ovenfra-og-ned kommandolinje, men ignorerer spenningene mellom den offentlige retorikken om politiarbeidet og den interne politiske dimensjonen i organisasjonen, det man kan kalle organisasjonen back-stage (Manning, 1994, s. 674). Konflikter mellom organisasjonens tjenestelevering og betjentenes private beslutninger og prioriteringer betyr at offentlig tilfredshet, politiprioriteringer og styringsmål blir svært løst formulert.

Man kan være illojal mot institusjonens verdier og prinsipper, men dyktig til å oppnå resultater for organisasjonen (Selznick, 1997). En observasjon var at organisasjonsledelsens Midt-Mark PD fremmet et syn på lojalitet som har en klar retning helt forenelig med den hierarkiske kommandolinjestrukturen. Som vist gjennom de ulike resonnementene fra kapitlene (forventninger om lojalitet og 7.4) erfarer ikke mellomlederne i Midt-Mark spørsmålet som like avklart som topplederne i distriktet, mens lederne som deltok i LOU 2, heller i retning av organisasjonsorienteringen. Legitimering av normen om lojalitet i hovedsak begrunnes i måloppnåelse fremfor at det har en egen verdi.

Hvordan skal vi forstå mellomledernes motstridende beretninger og lojalitetens status i organisasjonen? Manning argumenterer for at «the modes of loyalty and leadership in reference to grounding legitimation, or achieving the police mandate, are in conflict» (Manning, 2008, s. 8). Beslutninger kan tas og begrunnes på grunnlag av lojalitet, plikt og ære (personlige forpliktelser) eller med basis i prosedyre, regler og instruksverks eller juridiske

standarder (Manning, 2008, s. 10). En integrert dualistisk modell i politiorganisasjonen kombinerer den patrimoniale modellen for lojalitet (og etterlevelse av ordrer fra lederne og overordnede) og den operative modellen for lojalitet som er situasjonsbestemt her-og-nå-orientering (Manning, 2008, s. 8). Disse to modellene opererer samtidig og står i konflikt med hverandre.¹⁹⁶

Modell 9.1 Illustrasjon av Mannings lojalitetsmodell (Manning, 2008, s. 8)



I Mannings lojalitetsmodell er den dominerende spenningen mellom ledelse og grunnplan i politiorganisasjonen. På bakgrunn av egne observasjoner og intervjuer vil jeg hevde at det er behov for å nyansere Mannings utgangspunkt hvor den patrimoniale lojaliteten står i kontrast til den akutte, situasjonsbestemte lojaliteten. Dette understøttes av tidligere nevnte endringer i samfunnet med tanke på politiet som kunnskapsarbeidere og hva som følger med når det gjelder organisasjon, ledelse og rekruttering.

Der Manning argumenterer for en integrert dualistisk modell i politiorganisasjonen som kombinerer en patrimonial modell for lojalitet (og etterlevelse av ordre fra lederne og overordnede), og den situasjonsbestemte her-og-nå-orientering (som følger kommandolinjer) (Manning, 2008, s. 8), vil jeg basert på egne funn hevde at den patrimoniale modellen og en kommandolinjeorientering fungerer sammen så lenge de ikke omhandler samme arena. Se illustrasjonen nedenfor.

Figur 9.2 Lojalitetssystem i politiet

	Patrimonial	Medvirkende	Kollegial
Tid	Kontinuitet	Kontinuitet	Akutt
Sted	Intern	Intern	Ekstern
Beslutningsmodell	Jeg vil, du skal	Forhandling gjennom partsrepresentasjon	Jeg vil, du skal Situasjonsbestemt

¹⁹⁶ Jamfør maskinbyråkrati kontra profesjonsbyråkrati hos Granér (2004).

Aktører	Ledere, mellomledere	Ledere, tjenestemannsorganisasjoner, mellomledere Medarbeider i utvalg	Sideordnet, nærmeste nivå ned i organisasjonen
Medarbeidernes status	Mottakere av ordrer	Medvirkende gjennom representasjon	Likestilte (autonome til hverdags – ordemottakere under aksjoner)
Retning	Ovenfra og ned	Horisontal	Horisontal
Grunnlag	Suveren leder	Avtalefestet representasjon	Situasjonelt begrunnet
Formål	Følge klare kommandolinjer	Organisasjonsutvikling/ medvirkning, demokrati på arbeidsplassen	Oppdragsløsning

Med bakgrunn i mine funn er det likevel gode grunner til å se nærmere på hvilke antakelser Mannings synspunkt hviler på, noe jeg skal gjøre. Innvendingene mine er av både analytisk og empirisk karakter. For det første tar Manning utgangspunkt i empirisk forskningsarbeid utført på 1970- og 1980-tallet i den angloamerikanske verden. Den tjenestehverdagen skiller seg på noen vesentlige punkter fra det norske politiets hverdag. Arbeidsmengden som er beskrevet i den angloamerikanske forskningslitteraturen, er større, arbeidsoppgavene er mer styrt av oppdrag over sambandet, og derfor jobbes det (kanskje) mer med kriminalitetsrelatert arbeid generelt. Det er et annet tilsyn, mer kontroll og høyere tempo på arbeidet, slik både operasjonsledere, seksjonsledere og divisjonsledere omtaler endringer i organisasjonen. For det andre er det endringer i samfunnet med tanke på hvordan medarbeidere møtes, inkludering på arbeidsplassen og en forestilling om politiet som en kunnskapsorganisasjon som neppe er representativt for de studiene som presenteres fra den angloamerikanske forskningen fra 1970- og 1980-tallet. Til sist, utdanningen i Norge er en del av høgskolesystemet og rekrutterer bredere enn de tradisjonelt har gjort i USA (Bringsrud Fekjær, 2014; Fekjær, Petersson, & Thomassen, 2014; Petersson, 2014; Winnæss & Helland, 2014).¹⁹⁷ Selv i de

¹⁹⁷ For en diskusjon om endring i politidemografi i USA, se Sklansky (2005, s. 1823–1826).

tilfellene der politilederne er uenige om hvorvidt endringene er gode eller dårlige, som var tilfellet i kapittel 8. 4.2, er lederne på LOU 2 enige om at endringene har funnet sted.

De intervjuede mellomlederne er tydelige på at «jeg vil, du skal»-ledelse er utdatert, men at de strenge kommandolinjene skal følges under akutte situasjoner, noe som samsvarer med mine observasjoner. De observerte politilederne i Midt-Mark forholder seg aktivt til denne endringen.

Spørsmålet er om det er et enten – eller mellom disse to lojalitetssystemene. Særlig seksjonsledere og divisjonsledere omtaler medarbeiderne sine som kunnskapsarbeidere, men det er ikke like tydelig *i det daglige virke*. Hvordan ledere forholder seg til beslutninger og veivalg, er ikke først og fremst knyttet til det akutte, men til det daglige virke i organisasjonen. I så tilfelle er det viktig å ha i mente at politiet ikke bare er en beredskapsorganisasjon som rykker ut under kritiske hendelser. Betydningen av mellomlederens rolle i det daglige kommer godt til uttrykk under ansettelsesprosessene: «Du fikk kanskje spørsmål om hva ordet lojalitet betydde for deg», fortalte en av overbetjentene under forskningsintervjuet. En annen ble presentert for følgende spørsmål under ansettelsesintervjuet: «Hva gjør du om du er på kontoret med [leder] og du får vite at du skal gjøre sånn og sånn? Du er uenig, hvordan formidler du beskjeden videre?» En tredje hadde fått spørsmålet: «Hvor er din lojalitet?» En forklaring som ble gitt på denne praksisen, var et tidligere lederregime hvor det var utstrakt oppmerksomhet på lojalitet. Flere hevder at det handler om tidligere tiders krav om lydighet i politiorganisasjonen. Det ble også forklart med at tidligere ledere tilhørte en generasjon som krevde *lydighet* uten diskusjon. Nå er det derimot forventning om lydighet, men en åpning og et ønske om at ansatte legger frem sine motforestillinger (jf. beslutningslojalitet kontra prosesslojalitet). Spørsmålene viser til ulike måter å forstå lojalitet på, som praksis i form av kommunikasjon, som begrep og som et fenomen som tilhører noe eller noen. Her blir det avgjørende om lojalitetsobjektet er organisasjonen eller profesjonen. Mine analyser basert på observasjoner og intervju tilsier at lederaktiviteten bør forstås som et ønske om å bevare og opprettholde en organisasjon som stadig utsettes for kriser: Ingen av politilederne som presenteres i avhandlingen, brukte utgang som alternativ, men de forsøker å balansere «stemme» og «lojalitet» i organisasjonen samtidig som profesjonsidealene holdes i hevd.

Fra egen empiri er ikke den patrimoniale modellen og den operative modellen nødvendigvis i konflikt med hverandre så lenge det handler om koordinert samhandling som er i *avgrenset*

tid og rom, eksempelvis under akutte hendelser, razziaer, ran og lignende hvor rommet for skjønnsutøvelse er begrenset. Det er dermed også analytiske grunner til å stille spørsmål ved Mannings modell. Det angår særlig *når* de to modellene Manning skisserer, kommer i konflikt med hverandre. Politiet er ikke bare en beredskapsorganisasjon som rykker ut til kriser og uforutsette hendelser. Det er også en organisasjon hvor det foregår langsiktig planlegging og organisasjonsutvikling. Det er når den overordnede diskusjonen viser til virksomhetens mål og midler, at det oppstår konflikter, altså i møte mellom hendelsene i den operative hverdagen og kontinuiteten i å drifte politiorganisasjonen. Det er i de tilfellene da betjenter styres vekk fra §§162.1- og 162.2-narkotikasaker og samtidig spør: «skal vi ikke jobbe med nark?». Begrunnelsen i Midt-Mark var av organisasjonsmessige hensyn: ressursmangel, det vil si for lite personell og en stor arbeidsbyrde på etterforskning, ikke politifaglige hensyn. Den politifaglige kommandolinjen trumfer den medarbeiderorienterte inkluderende lederstilen om situasjonen er preget av en akutthendelse eller kan begrunnes politioperativt eller -taktisk. Det er altså gode grunner til både å skille mellom tid og rom for forventninger om *koordinert samhandling*, politiet som en beredskapsorganisasjon og politiet som en virksomhet med behov for både kontinuitet og endring.

En slik todeling som Manning argumenterer for, blir derfor upresis (jf. diskusjonen om profesjons- og organisasjonslojaliteter). Diskusjonen om en slik endring bør også inkludere noen betraktninger om arbeidernes status, medvirkning, kunnskapsmedarbeidere og representasjon. I den norske modellen for ledelse har det demokratiske argumentet veiet tungt (Slagstad, 1998). Det som er omtalt som den nordiske ledelsesmodellen, er «dermed definert ved at rammene for styringsrett og arbeidermakt etableres av det politiske demokrati» (Trygstad & Hagen, 2007, s. 54). Mellomledere skal dermed sikres deltakelse i den internpolitiske beslutningsprosessen og arbeiderne gis stemme i beslutninger. Dette gjelder også for politiet som organisasjon, noe som dermed har innvirkning på beslutninger om hvordan organisasjonens organisering, som igjen får konsekvenser for oppgaveløsningen for eksempel med henvisning til ATB, hvilebestemmelser o.l. Forholdet mellom lov og avtaleverk er viktig og avhenger av blant annet partenes prioriteringer, og det er rom for å inngå avtaler som forsterker arbeidstakeres rettigheter (Trygstad & Hagen, 2007, s. 55). For ledere (og arbeidstakerorganisasjonene) blir avtalene sentrale i arbeidet, ikke nødvendigvis lovene, fordi avtalene skyver grenser og danner dermed grunnlaget for lokale tilpasninger. Medvirkning kan innebære ulike ting i organisasjoner slik Colbjørnsen viser gjennom partsbasert (kollektivt, i organer hjemlet i avtaleverk, rettighetsbasert) og driftsbasert

(individuell, arbeidsoppgaveorientert, organer og relasjoner i bedriftsorganisasjoner) medvirkning (Colbjørnsen, 1999, s. 13). Grunntanken er at medvirkning, eller «empowerment», innebærer «å oppmuntre de ansatte til å ta og forfølge egne initiativ, og sette egne ideer ut i livet uten å måtte behøve å søke staber og overordnet ledelse om tillatelse til å gjøre det» (Colbjørnsen, 1999, s. 23). Det skjer både en myndighetsdelegering og mulighet til utfoldelse. Dermed vil det, fra et generelt perspektiv, være mulig å begrunne medarbeideres deltakelse fordi det gagnar effektiviteten, er konfliktforebyggende og demokratiserende (Trygstad & Hagen, 2007, s. 63).¹⁹⁸ I et mer politiorientert perspektiv er det også argumentert for at det virker demokratiserende på politiansatte og slik styrker betydningen av verdien av å opprettholde demokrati i samfunnet ellers (Westley, 1970, s. xvii n. 14). Perspektivet er også relevant med hensyn til at medarbeideres etterlevelse av regler avhenger av oppfatningene om prosessuell rettferdighet (Bradford, Quinton, Myhill, & Porter, 2013; se også Tyler, 2003). Ut fra teorier om demokratimedvirkning innebærer det at «the idea that the police, along with everyone else, should participate as much as possible in collective self-governance» (Sklansky, 2005, s. 1798–1799).

Det demokratiske arbeidslivet gir en plattform for å håndtere konflikt og rette ut maktforhold, samtidig som det er en kanal for realisering (Trygstad & Hagen, 2007, s. 65). Det siktes da først og fremst til vilkår for oppgaveløsning, arbeidsmiljø og lønn. En slik norm virker også på politiledere, og en aktiv tjenestemannsorganisasjon som Politiets Fellesforbund er interessert i å være til stede som medvirkende part i arbeidslivet, noe som ble observert både under forberedelsene til de lokale lønnsforhandlingene og på tillitsvalgtsamlingene.¹⁹⁹

En tentativ modell for lojalitetssystemene i politiet bør dermed også ta hensyn til medvirkningen gjennom representasjon i organisasjonen, nettopp fordi det er institusjonalisert gjennom avtaleverket og den kollektive arbeidsretten. Dette systemet er også en konfliktløsningsmodell som aktivt benyttes i politiet, slik det ble benyttet under Politikonflikten med en nemndordning.

Ut fra egen empiri vil jeg holde fast ved at en modell bør utvides fra to systemer i konflikt til tre systemer: patrimonialt, medvirkende og kollegialt. Systemene er ikke gjensidig ekskluderende og samvirker i organisasjonen, men det er mulig å differensiere mellom ulike

¹⁹⁸ At det skal gagne effektiviteten, forutsetter antakelig en konsensus om virkemidlene mot målene, jf. diskusjonen om måltall.

¹⁹⁹ Et annet og meget relevant poeng er at et godt samarbeid gir legitimitet i lokale lønnsforhandlinger (Trygstad & Hagen, 2007, s. 79).

rasjonaliteter. Beskrivelsene av lojalitetssystemene er deskriptiv i sin karakter, ikke normativ. Den kollegiale (situasjonelle operative) modellen kommer til fullt uttrykk i konkrete hendelser, og det er de samme aktørene som møtes med beslutninger fattet av den medvirkende og den patrimoniale modellen. Det er de to siste som er mest i konflikt med hverandre, fordi de virker i det samme rommet og på de samme områdene.

Politiet er både en beredskapsorganisasjon og en organisasjon som har en kontinuerlig drift med et uttalt mål om å forbedre tjenesten. Dermed er det viktig å ha blikk for de interne prosessene i organisasjonen, det som kan omtales i goffmanske termer som denne arenaens «back-stage». Manning understreker at «(i)n order to understand policing, one must penetrate beyond command rhetoric and metaphors and a craftwork imagery» (Manning, 1994, s. 678). I sin beskrivelse av amerikanske forhold tar ikke Manning konsekvensene av sin egen påstand og fortsetter å holde fast ved en forenklet todeling av lojalitetssystemer i politiorganisasjonen som ignorerer en samfunnsmessig utvikling som synes å ha påvirket hvilke ledelsesmodeller som eksisterer i politiet, og hvilke medarbeidere som er der. Det er slettes ikke blålys hele tiden, men møter, innkjøp av printere og planlegging av turnuslister. For mellomlederne i politiet preges hverdagen av tilretteleggelse for tjenesten, det er møtevirksomhet, forhandlinger med lokale tillitsvalgte, utarbeidelse av analyser og et endrings- og reformarbeid som pågår nesten kontinuerlig.

Idealene om de strenge kommandolinjene har andre systemer som samvirker i organisasjonen. Når de møtes, bryter de sammen, men oftere i ytterpunktene, altså mellom det som skjer her og nå i det daglige virket, og det som handler om langsiktige prioriteringer. Det tydeliggjør også et problem med å avklare statusen til medarbeiderne som profesjonsutøvere, kompetente til å foreta egne vurderinger, eller som maskinbyråkratiets fotsoldater, gjenstand for den suverene leders beslutning. Om det er slik at ledelse handler om å gjennomføre det som skal gjøres, på en rettferdig eller anstendig måte, er det også grunn til å se på hva som oppfattes som anstendig og rettferdig til tross for de åpenbare interessekonfliktene mellom grunnplanet og ledelsen. Her vil institusjonelle føringer som avtale- og lovverk, relasjonelle former og aksepterte normer danne en egen kontekst (Trygstad & Hagen, 2007, s. 85). Den sterke vektleggingen av hierarki og instruksverk, er kjent innenfor politiforskning, men regler om ATB, formaliserte kompetansekriterier m.m. medvirker i seg selv til andre betingelser for utøvelse av ledelse, i tråd med en profesjonell standard, i det norske politiet enn de som er beskrevet i internasjonal litteratur. De ulike oppfatningene av hvordan politiarbeid skal

bedrives og hvem som skal bestemme hva som skal gjøres, må ses i sammenheng med det overordnede systemet som fastsetter vilkårene for oppgaveløsning.

Utviklingen er båret frem av en nasjonalhistorisk kontekst som ikke er lik den i den angloamerikanske politiverdenen. I lojalitetsmodellen er vektleggingen av konsensus, deltakelse og inkludering lagt inn som en del av beslutnings- og endringsprosessene. Den samvirker parallelt med de to andre lojalitetsmodellene – den patrimoniale og den kollegiale.

Kimen til konflikt forstås bedre ut fra spenningene mellom organisasjon og profesjon (Evetts, 2003, 2011; Kleinig, 2014; Noordegraaf, 2013) enn fra en patrimonial modell hvor den suverene leder står over de horisontale forpliktelsene i frontlinjen. Det bør derfor utvikles til en modell som rommer endring i rekruttering av politistudenter, utdanning og overgang til høgskoleordning, momenter mellomlederne hevder har bidratt til en endret lojalitetspraksis i politiorganisasjonen.

10 Lojalitetens betydning i det norske politiet

Formålet i denne avhandlingen har vært å undersøke lojalitet slik det forstås av aktørene i en hierarkisk organisasjon som politiet. Mellomlederen er organisasjonens lim og binder den sammen gjennom forhandlingspraksiser mellom ulike statuser som politi, leder og gruppemedlem – rollekonflikten som oppstår, må aksepteres. Ved å undersøke variasjonene i avveiningene og begrunnelsene for standpunkter og handlinger har jeg funnet et skille mellom de profesjonsorienterte og organisasjonsorienterte begrunnelsene for handling, eksempelvis gjennom henholdsvis beslutningslojalitet og prosesslojalitet. Det er mulig at mellomlederens prioritering av organisasjon fremfor profesjon ikke bare handler om rolleforståelse og identitet, men at det innvirker på mellomlederens legitimitet hos medarbeiderne. Det har vært et sentralt poeng i tidligere forskning (Reuss-Ianni, 1993).

I intervjuene som er presentert i denne avhandlingen, kommer det tydelig frem at det er aksept for prinsippet om en overordnet ledelse under akutte hendelser som aksjoner med bevæpning, brann eller trafikkulykker. Det er da ikke rom for allmøter med fellesbeslutninger under akutte hendelser. Det er kun om handlinger medfører fare for involverte eller er i strid med instruksverket, at det er rom for å opponere under kritiske hendelser og aksjoner. Det fremgår tydelig i observasjoner og intervjuer at det er en klar forventning om lojalitet i politiet. Det er likevel ikke slik at mellomlederne oppfatter det som at det er et klart skille mellom faglige hensyn og organisasjonshensyn i beslutningsprosessene. Hvordan mellomledere i politiet håndterer forventninger om lojalitet og profesjonell standard, må ses i sammenheng med virksomhetens arbeidsoppgaver og struktur.

Mellomledernes arbeidsoppgaver forutsetter kunnskap om virksomheten og de ansatte. Påstandene fra tidligere politiforskning om at lederne generelt vet lite om hva medarbeiderne gjør, kan definitivt bestrides. At medarbeidere omtales med navn under ledermøter, tilsier at lederne i driftsenheter og på toppnivå har noe mer oversikt enn Van Maanen i sin tid argumenterte for (Van Maanen, 1984). Dels er det fordi lederne på de ulike nivåene faktisk snakker sammen, men også fordi det rapporteres og følges opp. Dette gir økte kontrollmuligheter på tvers av nivåene og sektorene gjennom loggføring i datasystemene. På seksjonsledernivå omtales betjenter som gjør seg bemerket ved god oppgaveløsning, hvem som har så stor arbeidskapasitet at de «spinner i grusen», og hvem som havner i Spesialenhetens søkelys. At seksjonsledere i fellesskap også diskuterer enkelte medarbeidere og deres mulighet for opprykk under lokale lønnsforhandlinger, er også en arena for utveksling av informasjon om dyktighet, erfaring og kompetanse. Det hevdes at politilederne i

liten grad benytter mulighetene for å lede betjentene (Ingram, 2013; Muir, 1979). Det er antakelig et uutnyttet potensial, men for mellomlederne er det en balansegang mellom tillit og kontroll og håndtering av profesjonsutøvere. Om det forutsettes at politiet er en kunnskapsorganisasjon og medarbeiderne er kunnskapsmedarbeidere, vil en stram føring av medarbeidere på grunnplan som preges av kontroll og mistillit innebære dobbeltkommunikasjon. Organisasjonslæring har dårlige forutsetninger i et repressivt byråkrati.

For å undersøke hvordan mellomledere håndterer forventninger om lojalitet, er det avgjørende å få en forståelse av hva mellomlederne faktisk gjør. Tilstedeværelse i organisasjonen har bidratt til innblikk i praksis og felles erfaring fordi mellomlederne og jeg kjenner til de samme hendelsene. Forskningsprosjektets legitimitet blant deltakerne ble styrket ved at det er prioritert å bruke mye tid i politiorganisasjonen, samt at studien ikke er finansiert av Politidirektoratet. Tidsbruken gjenspeiler ønsket om få en forståelse for det kontekstspesifikke og hvordan språk brukes. En inngang til å forstå dette har vært gjennom språket som er i bruk i politiet, sjargongen, i hvilken sammenheng de ulike uttrykkene benyttes, samt å kjenne igjen fenomener ved face-value, da utforming av praksis er lettere å kjenne igjen enn å definere i forkant.

Det er forskjeller i de ulike ledelsesnivåene: Topplederne sørger for visjoner og strategier og vektlegger betydningen av delegering; mellomlederne utfører administrative oppgaver, planlegger, koordinerer og bygger grupper, mens førstelinjelederne bruker operativ ledelse, kontrollerer og trener og evaluerer innsats. I mitt datamateriale er ikke denne grenseoppgangen så tydelig. For det første er samtlige av lederne i utvalget tydelige på at de delegerer, dernest kan seksjonsledere evaluere innsatsen som er gjort. Taktisk ansvar følger de lavere gradene, mens strategisk ledelse er forbeholdt de øverste gradene fra overbetjent og opp (Davies, 2000). I driftsenhetene jeg har undersøkt, er dette en sannhet med modifikasjoner. Til dels kan dette tilskrives at gradssystemene i Storbritannia ikke korresponderer direkte med det norske gradssystemet, blant annet som følge av lønnsglidning og reformer. Spesielt overbetjentgraden kan befinne seg i begge leire med både direkte og indirekte ledelse. Skillet blir enda vanskeligere å opprettholde ved mindre driftsenheter, altså lensmannskontorer hvor lederen for driftsenheten, altså lensmannen, om *tjenesten krever det*, handler operativt og for eksempel leder bevæpnede aksjoner, rykker ut til ulykkessteder eller foretar pågripelser.

Praksis og utøvelse av mellomledernes rolle er nødvendig for å forstå hvordan lojalitet tillegges betydning av aktørene i organisasjonen, spesielt i valgene om å prioritere det lille og det store fellesskapet. Det interne arbeidet i politiorganisasjonen er tidvis preget av sektortenkning som spesielt synliggjøres under omkamper og skyving slik det er presentert gjennom intervju og observasjonsdata i kapittel 4. Det skal begrunnes og kjempes for innflytelse i beslutningsprosessen, men det er ikke slik at lederen går rundt og analyserer hele tiden. Det er beslutningstaking og handling som skal til (Klausen, 2004, s. 63). Dette ser ut til å stemme i politiorganisasjonen. Å være med i kampen om å definere hvordan politioppgavene skal utformes i praksis, innebærer en binding av ressurser for den enkelte politileder, av hans/hennes tid. Det ble tidlig klart at de ansatte og lederne i Midt-Mark PD som deltok i utvalg og skulle skrive rapporter, stort sett fikk dette på toppen av sine ordinære arbeidsoppgaver. En del av lederens rolle er nettopp å sørge for at deres eget fagområde prioriteres, å delta i prosessen ved å gi stemme (jf. Hirschman, 1970). Lederne fremhevet under observasjoner og intervju at en av deres hovedoppgaver var å tilrettelegge for «det gode politiarbeidet». Frustrasjon over å reduseres til en reaktiv etat var påtakelig under møter. Det viser at reaktivitet og «Vakt & Beredskap» er et minimum som ligger under det som er ønsket profesjonell standard for polititjenesten.

Ved skyving, i tilfeller hvor saksbehandlingen av straffesaker flyttes fra en driftsenhet eller seksjon til en annen uten gode faglige begrunnelser, blir aktørens motiv trukket i tvil. Det observerte fenomenet er ikke i samsvar med samhandlingens ideal som ellers preger retorikken, og hva godt arbeid består i. Heller synes det å være et utslag av sektorisering, hvor det lille fellesskapet prioriteres av ledere over det store fellesskapet.

Tidligere er det anført at aktørene i Midt-Mark PD understreket viktigheten av å forholde seg til instruksene. Det formaliserte regelverket innebærer også mulighet for å gjøre feil, et tema mellomlederne utdyper i kapittel 5. Politiet er, til tross for intern omtale om en lærende organisasjon, en organisasjon med et omfattende instruksverk hvor ansatte er bevisste på muligheten for å gjøre feil, og muligheten for å straffes for det.

Frykten for feil kan også forstås med hensyn til lojalitet, da det ikke bare er en uuttalt sosial forventning, men formalisert gjennom et regelverk som skal være styrende for virksomheten. En kan betegne det som en «minimumslojalitet» – holde seg innenfor instruks og regelverk (lydighet), og det kan ses i kontrast til en aktiv innsats, altså jobbe for de felles mål og det man oppfatter som forventninger. Altså aktive handlinger og beslutninger. Skillet er

betydelig, ikke minst for hvor aktive roller mellomledere har i beslutningsprosessen. Det er hevdet at det er akseptert at mellomlederne former organisasjonen og påvirker resultatene (Trojanowicz, 1980). Det forutsetter at toppledelsen lar mellomlederne forme sin rolle og i det minste aksepterer en lojal opposisjon (jf. Kleinig, 2014). Mellomledernes vektlegging av personalomsorg og sikkerhet, spesielt med hensyn til profesjonell risikohåndtering og kontroll, er en av flere innganger til å forklare hva profesjonell standard betyr i praksis.

I stillingsutlysninger er lojalitet ofte, men ikke alltid, nevnt som en ønsket egenskap, slik det fremgår av intervjuene jeg har analysert i kapittel 6. Mellomlederne oppfatter at det ikke nødvendigvis er en klar avveining mellom det faglige hensyn og organisasjonshensyn. De ulike definisjonene av ledelse inneholder minst disse to momentene: å formulere mål og samordne ressurser (menneskelige, administrative, økonomiske og tekniske) (Eriksen & Dükler, 1998; Klausen, 2004; Mintzberg, 1987; Stieng, 1989).

Under ansettelsesintervjuene har det vært tradisjon for å tematisere lojalitet. Det synes å ha vært slik at man kunne «lese seg opp til riktig svar», da utspørringen til dels besto av en begrepsavklaring som klart syntes å favorisere en hierarkisk ovenfra-og-ned-orientering. Det er et tema som ledere møtte under sine ansettelsesintervjuer. Fra analyser av forskningsintervjuene synes det å ligge en spenning mellom respekten for den suverene lederen, forpliktelsen til ledelsesfellesskapet og inkludering i beslutningsprosessen. Lojalitetsforventningene, som vist i kapittel 6, signaliseres *før* noen ansettelse har funnet sted.

Politikonflikten, beskrevet i kapittel 7, er et tydelig eksempel på hva som skjer når lojaliteten settes på prøve. Håndteringen av Politikonflikten 2008 til 2009 er et eksempel på motstridende forventninger til handling. Ansatte måtte beordres til overtid, og det ble sendt søknader om fritak. Ved Eidsodden ble dette løst gjennom en ordning med en nemnd som gjennomgikk fritakssøknadene og forsøkte å etablere en rettferdig prosess i det som ble betegnet som en unntakstilstand. Lederne tilstrebet fellesskapsløsninger og sikring av tjeneste for publikum. Under intervjuene har de reflektert over sin egen rolle, hvordan de fikk ivaretatt sitt personale, og sørget for ansvarlig tjeneste. Her ble både ledere og medarbeidere kontrollert. Politikonflikten tjener som illustrasjon av hva som skjer når lojaliteten settes på prøve og fagforeningen utfordret ledelsens lydighetsideal.

Jeg har beskrevet i kapittel 8 hva politiledere gjør, hvordan de vektlegger hva vil de at politiet skal gjøre, og hva de selv begrunner variasjoner med. Det er altså et spørsmål om selvforståelse av normene som skal styre deres egen virksomhet. Spørsmålet er hvem som

skal avgjøre hva som har verdi i tjenesteutførelsen, og hvilke midler som er de beste for å nå målene. Det som ligger til grunn for de ulike vurderingene av den profesjonelle standarden, preges av mandatsforståelsen til de ulike lederne. Om ledere skal fungere som modeller for ansatte (Bass, 1985), så er det nødvendig å se nettopp på holdningene med hensyn til politiroлле og mandat, samt hva de overordnede målene er, og hva de forventer av sine ansatte (Phillips, 2014, s. 1–2). Gjennom observasjoner og deltakelse ved kurset LOU 2 ble en større bredde i empirien sikret ved større geografisk representasjon og flere ledernivåer. Klasserommet som refleksjonsrom har således gitt innsikter i hvordan ledere problematiserer lojalitet og profesjonalitet. Ser en på deltakerne fra LOU 2, var det uklart hva det overordnede mandatet er; lederne er instrumenter, men verdiene i bunnen er ikke så synlige. Det er vanskelig å se for seg at en ensidig vektlegging på *resultater* fremfor *innhold* bidrar til lederen som modell for ansatte.

Tidligere forskning har tegnet et bilde av en dyptgående og iboende konflikt mellom de ulike nivåene i politiorganisasjonen (Reuss-Ianni, 1993). Men politiledere respekterer de ansatte og ønsker å styrke dem (Vito & Higgins, 2010). Og lederne kan holde dem ansvarlige for sine handlinger (Van Maanen, 1984). Lojalitetsforventninger og politifaglige hensyn handler om den internpolitiske kampen om grenseoppgang som kan forstås som et spørsmål om både jurisdiksjon og ressurskamp.

Svært mye av oppmerksomheten på LOU 2 var rettet mot utvikling og endring. Særlig har en form for ledelse blitt fremhevet i internasjonal politiledelseslitteratur: «transformational leadership». Ledelse har endret seg fra den gamle militærfilosofien, den informantene i lederne i Midt-Mark PD omtalte som «jeg vil, du skal»-ledelse, til å ha en mer demokratisk orientering. Ledere må stole på sine medarbeidere og deres forslag for å øke produktiviteten. Dette vil også fremme lojalitet og tillit mellom ledere og deres ansatte (Pierce, 2007, s. 136), et poeng som ble fremmet av politilederne i Midt-Mark PD. Det er ikke sikkert en ensretting av ledere gjør dem til gode ledere for dem de er satt til å lede. Kunnskap om idealer er ikke det samme som å omsette det i praksis, men lederne gjenkjenner det på face-value: Den fremste honnørbetegnelse, hel ved, er forbeholdt de få som personifiserer den profesjonelle standarden.

Under observasjoner av LOU 2 ble politikultur brukt som en årsaksforklaring av mange politiledere. Det er stemmer som hevder at forholdet mellom «problemet» politikultur og endringsledelse er komplisert, nettopp fordi det i for liten grad favner om verdier som

omhandler deltakelse, konsultasjoner og inkludering (Silvestri, 2007, s. 39). Selve begrepet «transformational leadership» er tidvis vagt, og opphavet, Bass, omtaler det som både kunnskap og vitenskap (Bass 1990, s. 30). Foster mente i sin tid at endringsledelse er en viktig komponent i endringen av politikulturer (Foster, 2003, s. 220). Men litteraturen tilsier at dette har mer retorisk slagkraft enn empirisk substans, nær sagt på grunn av et uklart forhold til egen kultur. Noen elementer i politikulturen(e) synes bestandige (Loftus, 2009a). Systemet skal respekteres og autoriteten anerkjennes, men lederne skal ikke være passive: De skal bidra til organisasjonen gjennom utviklingen av den. På den andre siden viser analysen at mellomlederne ved LOU 2 forventes å gjøre som de får beskjed om. Her er det motsetninger mellom profesjon og byråkrati (Evetts, 2010; Svensson & Karlsson, 2008, s. 261): Kollegialitet som organisasjonsform utfordres med standardisering som styringsform gjennom målstyring. Dermed blir det mindre rom for kollegial kontroll, og en reduksjon av den reelle handlefriheten på grunn av standardiseringen av mål. Spørsmålet er om det er profesjonen eller organisasjonen som bidrar med den avgjørende kulturelle innflytelsen som fører til endring, eller om hele feltet redefineres (Noordegraaf, 2013).

Ledelse, beslutningsprosesser og medarbeidernes status er i liten grad behandlet i politisosiologien. Hva betyr dette for rammene for ledelse i politiet? Organiseringen av politiet i seg selv er et problem, antakelser om de profesjonelles samhandling, det er ikke en realitet at de ulike aktørene, spesialisert etter funksjon og fagområde, skal forenes til felles innsats. Systemet forutsettes å fungere som et profesjonsbyråkrati, men PSV og målene som trafikk tall, kort saksbehandlingstid m.m. er lite forenelig med bruk av profesjonell ekspertise. Fremfor et profesjonsbyråkrati fremstår mer av virksomheten som et maskinbyråkrati preget av automatiserte, standardiserte hendelser. Det proaktive kunnskapsarbeidet baserte på analyser erstattes av atferdskontroll i trafikk: «telling av biler».

Mellomlederen i et hierarki settes i liten grad i sammenheng med de organisasjonsinterne betingelsene for profesjonsutøving. I den hierarkiske organisasjonen er det parallelle lojalitetssystemer som er i konflikt med hverandre. Der «jeg vil, du skal»-ledelsen forutsetter absolutt etterfølgelse, preges hverdagen ellers av den autonome profesjonsutøveren som selv gis makt til å definere sine profesjonelle arbeidsoppgaver. Disiplinen som forutsettes for å gjennomføre koordinert samhandling i forbindelse med aksjoner som razzia eller i forbindelser med trafikkulykker og ran, fungerer ikke i en sammenheng hvor det er diskusjoner om utviklingen av organisasjonen over tid. Det er et avvik mellom idealer og

realitet: Kunnskapsmedarbeideren har en institusjonalisert rolle gjennom medvirkning, som skal innlemmes i prosesser og utvikle «eierskap», men blir bryksom når det stilles spørsmål ved grunnlag for endringer. Den patrimoniale og kollegiale sideordnede lojalitetsmodellen har en viss relevans i at den tar høyde for nivåene i organisasjonen og gir et rasjonale for lojalitet.

Spørsmålet om lojalitet får betydning om det er uenighet om visjon, praktiske veivalg, prioriteringer og mål. Som det fremgår, er mange av veivalgene omdiskuterte fordi de innebærer prioriteringer og det var sektorisering og skyving, motsatsene til beslutnings- og prosesslojalitet. Under observasjonsperioden i Midt-Mark PD var operasjonalisering av det gode politiarbeidet som ikke fremgår av måleparametere, problematisk. Hvordan den profesjonelle tjenesten skal legges opp, hva som skal prioriteres, og fortolkning av mandatet, er det ikke enighet om. Situasjonen ble ikke bedre av den anstrengte økonomien. Det er gjennom medieinstruksen lite rom for å melde fra i offentligheten om svekkede betingelser for oppgaveløsning. Informasjonen skal meldes gjennom ROS-analyser, men signalene som ble sendt opp i systemet, var ikke å finne igjen i dokumentene fra POD. Spørsmålet om hvem som får bestemme bildet av hva politiet gjør, forutsetter informasjon. En del av denne informasjonen ser ut til å ha gått tapt på veien. Dette er et tema som med jevne mellomrom dukker opp i diskusjoner om politiet, tydeliggjort i Gjerv-kommisjonens rapport om «kultur, holdning og ledelse».

Det er likevel uklart hvordan de motstridende beretningene om lojalitetsforventninger i politiorganisasjonen bør forstås: «We should analyze how professionals comply with, adapt to, or cope with societal stakehold pressures (Noordegraaf, 2013, s. 20). I denne studien er ledernes forventning om prosesslojalitet delvis erstattet med ønske om beslutningslojalitet til tross for at det må gå på bekostning av eierskapet til prosessene. Slik blir det mindre rom for «stemme» (Hirschman, 1970). Lojalitet er deltakelse i prosesser, også når det er uenighet om hva som er best for organisasjonen, slik en vil se med den lojale opposisjonen. «Stemme» kan være redefinering av spilleregler, også i form av omkamper utført av ulydige ledere. Den kollektive profesjonaliseringsprosessen begrunnes oftest med effektivitetshensyn, men skjer innenfor pre-eksisterende strukturer med en institusjonell base hvor det ikke er handlingsrom for ledere, eller hierarkiske systemer som gir rom for kompetente kunnskapsarbeidere (van der Meulen & Noordegraaf, 2013). Ingen av politilederne som presenteres i avhandlingen, brukte «utgang» som alternativ, men de forsøker å balansere «stemme» og «lojalitet». Derfor mener jeg mye av lederaktiviteten i politiet bør forstås som et ønske om å bevare og opprettholde en organisasjon som stadig utsettes for kriser.

Ordliste

05 (null-fem) – innsatsleder. Fast kode på sambandet og benyttes i dagligtale. «Hvem er 05 i kveld» eller «Han greide seg bra som 05».

Akuttbeordring – omtale under Politikonflikten. Beordret overtid med kort varsel.

Akutte hendelser – tidskritiske hendelser som i startfasen må løses med den kompetanse og beredskap politiet har i normal situasjon.

Arresten – Sentralarresten, benyttes ved bruk av 4-timersregelen, eller avhør av gjerningspersonen og fengsel og forvaring frem til fremstilling i retten.

Cowboy – egenrådig betjent.

Ekstraordinær hendelse - En hendelse som er så omfattende eller alvorlig at politiet må organisere, lede og benytte sine ressurser på en annen måte enn ved ordinær organisering.

Eldstemann – ansvarlig på en patruljebil. Avgjøres etter avgangsråd, alternativt standpunkt karakterer om to tjenestepersoner ble uteksaminert fra Politihøgskolen eller Politiskolen. Det er alltid en eldstemann på bil.

Fengsel og forvaring – «FF» – fremstilles i retten for varetekt.

Glava-laget – isolerende lag som hindrer kommunikasjonsflyt mellom nivåene i organisasjonen.

Hovedredningssentralen – HRS – samarbeidende etat.

I drift – i bevegelse. Brukes om personer eller kjøretøy. Anses for å være utfordrende i politioperativ sammenheng.

I linje – viser til hierarkiske beslutningslinjer.

Innsatsevne – Den kapasitet og kompetanse politiet har til å håndtere uønskede og / eller ekstraordinære hendelser og kriser. (PBS 1, 2011, s.220).

Innsatspatrulje – En patrulje med to tjenestepersoner som har minimum IP4 kategori, som er til disposisjon for Operasjonssentralen for hendelsesstyrte oppdrag.

Innsatspersonell – Tjenestepersoner som regelmessig utfører ordenstjeneste, og tjenestepersoner i livvaktstjeneste. Dette gjelder også tjenestepersoner som normalt gjør annen tjeneste, men som regelmessig gjør ordenstjeneste i f.eks. helger eller ferieperioder. (PBS 1, 2011, s. 38).

IP-kategori – innsatspersonell. 5 kategorier hvor 5 er lavest og innebærer at det ikke er våpengodkjennelse (ikke uvanlig blant etterforskere), 1 er Delta (beredskapstroppen), 2 er livvaktstjeneste, 3 er UEH, 4 er den alminnelige ordensansatte med sertifisering.

IP-sertifisert – IP godkjennes hvert år til annet hvert år.

Kakeregler – interne regler for premiering og straff for atferd.

Kapasitet – Evnen og utholdenheten til å yte. Politidistriktets kapasitet vil være sammensetningen og summen av personell, kompetanse og organisering.

Kompetanse – de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger organisasjonen og/eller individer har. Både ferdighets- og erfaringsbasert.

Kraftsamling – et oppdrag der første patrulje åpenbart ikke vil klare å løse eller stanse hendelsen alene.

Liggetid – periode før kriminalsaker etterforskes.

LOU 1 – ledelses- og organisasjonsutvikling 1, første del av ledelsesutdanning tilbudt på etter- og videreutdanningsavdelingen på Politihøgskolen.

LOU 2 – Ledelses- og organisasjonsutvikling 2, påbygningsdel av ledelsesutdanning tilbudt på etter- og videreutdanningsavdelingen på Politihøgskolen. Kvalifiserer til leder på nivå 2, altså driftsenhetsleder (stasjonssjef eller lensmann).

Minimumsbemanning – det minste antall tjenestepersoner for en bestemt ordensvakt. Varierer med tid på døgnet, ukedag og mellom driftsenheter. Utarbeidet på grunnlag av analyse av registrerte oppdrag i Politiets operasjonslogg. Minimumsbemanning er ikke offentlig tilgjengelig informasjon.

Modus Operandi (MO) – fremgangsmåte. Benyttes i (taktisk) etterforskning.

Nedsussumere – fortolke faktum i en slik retning at etterforskningsansvaret går til en annen enhet (konsekvens: straffereaksjonen blir lavere).

Norske Redningshunder – frivillig organisasjon. Døgnberedskap og kalles inn av Operasjonssentralen ved søk etter savnede og ved snøskred.

Objekt – person som er gjenstand for spaning

Parole – allmøtet før skift starter, for alle på lensmannskontor. Avsnitts- og avdelingsvis for større stasjoner.

Pikett – tidligere pauserom

Permafrost – (vedvarende) tilstand som hindrer endring i organisasjonen. Knyttes til organisasjonskultur.

P.O. – forkortelse for Politiets operasjonslogg

Politiberedskap: Omfatter både den døgnkontinuerlige beredskapen politiet har etablert for å håndtere regulære politioppgaver, og beredskap i form av planverk og tiltak, kompetanse og organisering, som er etablert for initiering når politiet skal håndtere uønskede og/eller ekstraordinære hendelser og kriser. (PBS 1, 2011, s.224).

Restanser – forsinkede saksbehandlede saker

Sittetid – tid en innbrakt person oppholder seg i arresten

Skarpe oppdrag – oppdrag hvor politiet bevæpner seg med skytevåpen.

Skyving – å dytte arbeidsoppgaver på andre avdelinger, driftsenheter eller distrikter. Mistro til motivasjon og faglige begrunnelser.

Særkomp – særskilt kompensasjon for tjeneste utført i pålagt hviletid regulert i ATB.

Subsumpsjon – å plassere handling slik at den underordnes rettsregler (rettspraksis)

Telle biler – volumkontroll.

Treningstimer – Effektiv treningstid.

UEH – utrykningsenheten, kategori 3. Distriktsansvar. 100 timers trening per år.

Uønsket hendelse – en hendelse som avviker fra det normale, og som har medført, eller kan medføre, tap av liv eller skade på helse, miljø og materielle verdier. En uønsket hendelse inntreffer gjerne uten forvarsel, og tiltak må kunne iverksettes raskt for å begrense konsekvensene (PBS 1, 2011, s. 24).

Victor – sambandskode for hundepatrulje. Generelt kallenavn på alle hundeførere.

Volumkontroller – trafikk-kontroller med sjekk av førerkort. Også omtalt som atferdskontroll.

Litteratur

- Aas, G. (2009). *Politiinngrep i familiekonflikter: en studie av ordenspolitiets arbeid med familiekonflikter/familievoldssaker i Oslo*. (nr. 23), Det juridiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Aasebø, W., Erikssen, J., & Jonsbu, J. (2003). Dødsfall i norske politiarrester 1066–7. *Tidsskrift for Den norske lægeforening*, 123(8), 1066–1067.
- Ahmed, S. (2001). *Thinking through the skin*: New York: Routledge.
- Album, D. (1996). *Nære fremmede: pasientkulturen i sykehus*. [Oslo]: TANO.
- Alexandra, A., & Miller, S. (2010). *Integrity systems for occupations*: Ashgate Pub Co.
- Andersson, S. (2003). *Ordnaende praktiker : en studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer* (Vol. 118). Stockholm: Pedagogiska institutionen.
- ATB. (2013). Arbeidstidsbestemmelser for politi- og lensmannsetaten Pr. 1.4.2013. Oslo.
- Atkinson, P., & Hammersley, M. (1994). Ethnography and participant observation. I T. N. D. Y. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (s. 248–261): Sage.
- Auglend, R. L. (1988). *Utkast til alminnelig tjenesteinstruks for politiet (Politiinstruksen): med motiver*. [S.l.]: [s.n.].
- Balvig, F., Holmberg, L., & Højlund Nielsen, M.P. (2011). *Verdens bedste politi: politireformen i Danmark 2007–2011*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Banton, M.P. (1964). *The police in the community*: Tavistock.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bayley, D. H. (1996). *Police for the Future*: Oxford University Press.
- Becker, H. S. (1998). *Tricks of the trade: how to think about your research while you're doing it*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- Belli, R. F., & Schuman, H. (1996). The complexity of ignorance. *Qualitative sociology*, 19(3), 423–430.
- Bentham, J., & Božovič, M. (1995). *The Panopticon writings*. London: Verso.
- Berg, T. (2008, 15.08.2008). Halvveis til målet. *Politiforum*.
- Bergman, K. (1990). *Poliser mellan klassförtryck och brottsbekämpning* (Vol. 7). Göteborg: Föreningen.
- Bevan, M., & MacKenzie, M. H. (2012). 'Cowboy' Policing versus 'the Softer Stuff' MASCULINITIES and POLICEKEEPING. *International Feminist Journal of Politics*, 14(4), 508–528.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., . . . Evetts, J. (2012). New public management and professionals in the public sector. What new patterns beyond opposition? *Sociologie du Travail*, 54, Supplement 1(0), e1–e52.
- Bille, T., & Steinfeldt, V. O. (2013). Challenging Fieldwork Situations: A Study of Researcher's Subjectivity. *Journal of Research Practice*, 9(1), Article M2.
- Bittner, E. (1970). The functions of the police in Modern society. A Review of Background Factors, Current Practices, and Possible Role Models (s. 123). Chevy Chase: National Institute of Mental Health. Center for Studies of Crime and Delinquency.
- Bittner, E. (1973). *The functions of the police in modern society*: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency.
- Bittner, E. (1983). Legality and workmanship: introduction to control in the police organization. *Control in the police organization*, 1–12.
- Bittner, E. (1990). *Aspects of Police Work*: Boston, Northeastern University Press.

- Bjerkestrand, M. L. (2013). Teoretiske og praktiske fag snakker ikke sammen. Retrieved 16122014, 2014
- Björk, M. (2009). *Gängbekämpning : om polisinsatser mot organiserad brottslighet*. Malmö: Gleerups.
- Blau, S. M., & Meyer, M. W. (1987). *Bureaucracy in modern society*. New York: McGraw-Hill.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3–10.
- Bordua, D. J., & Reiss Jr, A. J. (1966). Command, control, and charisma: Reflections on police bureaucracy. *American journal of sociology*, 68–76.
- Bosk, C. L. (2003). *Forgive and remember*: University of Chicago Press.
- Bradford, B., Quinton, P., Myhill, A., & Porter, G. (2013). Why do ‘the law’ comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations. *European Journal of Criminology*, 1477370813491898.
- Bratholm, A. (1986). *Politivold: omfang, årsaker, forebyggelse : en studie i desinformasjon*. [Oslo]: TANO.
- Brewer, J. D., & Magee, K. (1991). *Inside the rut: routine policing in a divided society*. Oxford: Clarendon Press.
- Bringsrud Fekjær, S. (2014). Police students’ social background, attitudes and career plans. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(3), 467–483.
- Brodeur, J.-P. (2007). An encounter with Egon Bittner. *Crime, law and social change*, 48(3), 105–132.
- Brodeur, J.-P., & Dupont, B. (2006). Knowledge Workers or “Knowledge” Workers? Jean-Paul Brodeur and Benoit Dupont are both researchers at the International Centre for Comparative Criminology. *Policing & society*, 16(1), 7–26.
- Brogden, M. (2005). “Horses for courses” and “thin blue lines”: community policing in transitional society. *Police Quarterly*, 8(1), 64–98.
- Brown, M. K. (1981). *Working the Street Police Discretion and the Dilemmas of Reform*. New York: Russel Sage.
- Bryman, A., & Stephens, M. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353–370.
- Bråten, M. (2013). Ledermedlemmene i Unios Forbund *Politiets Fellesforbund er den største fagorganisasjonen i politi- og lensmannsetaten med 14 124 medlemmer per 1. januar 2013*. Oslo: Fafo.
- Burgess, M., Fleming, J., & Marks, M. (2006). Thinking critically about police unions in Australia: Internal democracy and external responsiveness. *Police Practice and Research*, 7(5), 391–409.
- Burris, S., Drahos, P., & Shearing, C. (2005). Nodal governance. *Australian Journal of Legal Philosophy* 30, 30.
- Byrkjeflot, H. (2010). Omforming av ledelse og styring i offentlig og privat virksomhet. I S. I. Vabo & G. Ladegård (red.), *Ledelse og styring* (s. 308 : ill.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Børstad, F., & Johansen, M. F. (2010). *Likestillingsstrategier – intensjoner og realiteter: Politiets ansvar. Om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet*. Trondheim/Stjørdal: [F.Børstad og M.F.Johansen].
- Cain, M. E. (1973). *Society and the Policeman's Role* (Vol. 973). London: Routledge & Kegan Paul.
- Caless, B. (2011). *Policing at the top: the roles, values and attitudes of chief police officers*. Bristol: Policy.

- Carlström, A. K. (1999). *På spaning i Stockholm: en etnologisk studie av polisarbete*. Stockholm: Institutet för folklivsforskning, Stockholms universitet.
- Chan, J. (1996). Changing police culture. *British Journal of Criminology*, 36(1), 109–134.
- Chan, J. (1997). *Changing police culture: Policing in a multicultural society*: Cambridge University Press.
- Chan, J. (2007). Making sense of police reforms. *Theoretical Criminology*, 11(3), 323–345.
- Christensen, J. (2013). 22. juli-kommisjonen. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 30(03).
- Christensen, M. J. (2012). *Fra det evige politi til projektpolitiet: en kamp om position og ideologi*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Clarke, J., Critcher, C., Jefferson, T., & Lambert, J. (1974). The selection of evidence and the avoidance of racialism: A critique of the parliamentary select committee on race relations and immigration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 3(3), 172–192.
- Cockcroft, T. (2012). *Police Cultures*: Routledge.
- Cohen, H., & Feldberg, M. (1991). *Power and restraint: the moral dimension of police work*: ABC-CLIO.
- Colbjørnsen, T. (1999). *Krevende kunder, markedsbasert eierskap og fleksible organisasjoner: konsekvenser for partsbasert medvirkning* (Vol. nr 28/99). Bergen: SNF.
- Connor, J. (2007). *The sociology of loyalty*: Springer.
- Cope, N. (2004). 'Intelligence led policing or policing led intelligence?' Integrating volume crime analysis into policing. *British Journal of Criminology*, 44(2), 188–203.
- Crank, J. P., & Caldero, M. A. (2000). Police ethics: the corruption of noble cause. No.: ISBN 1-58360-504-505, 279.
- DagensNæringsliv. (2008, 21.11.2008). Syk på trass, *Dagens Næringsliv*, s. 2.
- Dahl, S., & Myhrer, T.-G. (2009). *Å kunne vurdere, forklare og beklage: seminar med praksisveiledere om makt og etikk i 2008 og 2009 : opplegg, erfaringer og forslag*. Oslo: Politihøgskolen.
- Dahl, T. T. (2012). Skaper lederutdanning bedre ledere? En teoretisk tilnærming til lederutdanninger, generelt og ved PHS, og om de bidrar til å fremme bedre ledelse for medarbeidere og organisasjonen *PHS FOU rapport*. Oslo: PHS.
- Dahlgren, J. (2007). *Kvinnor i polistjänst : Föreningen Kamraterna, Svenska polisförbundet och kvinnors inträde i polisyrket 1957–1971*. Umeå: Institutionen för historiska studier, Umeå universitet.
- Dahlgren, J. (red). (2012). *Polisen i förändring. Konflikter, organisering och genus inom polisen under 1900-talet* (Vol. 4): TAM-Arkiv.
- Davids, C. (2008). *Conflict of interest in policing: problems, practices and principles*. Sydney: Institute of Criminology.
- Davies, A. (2000). Change in the UK police service: the costs and dilemmas of restructured managerial roles and identities. *Journal of Change Management*, 1(1), 41–58.
- Davies, J., & Spencer, D. (2010). *Emotions in the field: The psychology and anthropology of fieldwork experience*: Stanford University Press.
- Dean, G., & Gottschalk, s. (2013). Police Leadership Roles: Empirical Study of Management Attitudes. *International Journal of Law and Management*, 55(4), 5–5.
- Dekker, S. W. A. (2009). Prosecuting professional mistake: Secondary victimization and a research agenda for criminology. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 4(1).
- Densten, I. L. (1999). Senior Australian law enforcement leadership under examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22(1), 45–57.
- Densten, I. L. (2003). Senior police leadership: does rank matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(3), 400–418.

- DeVault, M. L., & McCoy, L. (2006). Institutional ethnography: Using interviews to investigate ruling relations. *Institutional ethnography as practice*, 15–44.
- Doherty, R. E. (1989). *Industrial and labor relations terms: A glossary*: Cornell University Press.
- Douglas, M. (1975). *Implicit meanings : essays in anthropology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (2005). Peripheral Vision Expertise in Real World Contexts. *Organization Studies*, 26(5), 779–792.
- Dwyer, T. (1991). *Life and death at work: industrial accidents as a case of socially produced error*. New York: Plenum Press.
- Dyregrov, A., Matthiesen, S. B., & Hellesøy, O. H. (1986). *Arbeidsmiljøet innen lensmannsetaten: kartlegging og tiltak : pilotstudie*. Bergen: FAHS, Universitetet i Bergen.
- Ekanger, M. (2009, 10.07.2009). Bra vi har fått en ny avtale, *Nordlys*.
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong: om poliser, busar och svennar*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Engel, R. S. (2001). Supervisory styles of patrol sergeants and lieutenants. *Journal of Criminal Justice*, 29(4), 341–355.
- Ericson, R. V. (1982). *Reproducing order: A study of police patrol work* (Vol. 5): University of Toronto Press.
- Ericson, R. V. (1994). The division of expert knowledge in policing and security. *British Journal of Sociology*, 149–175.
- Ericson, R. V., & Haggerty, K. D. (1997). *Policing the risk society*: Oxford University Press US.
- Eriksen, E. O., & Dükler, s. (1998). *Kommunikativt ledarskap: om styrning av offentliga institutioner*: Daidalos.
- Eterno, J. A., & Silverman, E. B. (2012). *The crime numbers game: Management by manipulation*: CRC Press.
- Evetts, J. (2003). The sociological analysis of professionalism occupational change in the modern world. *International sociology*, 18(2), 395–415.
- Evetts, J. (2006). Short Note: The Sociology of Professional Groups New Directions. *Current sociology*, 54(1), 133–143.
- Evetts, J. (2010). *Organizational Professionalism: changes, challenges and opportunities*. Paper presented at the XIV IRSPM Conference. The Crisis: Challenges for Public Management, University of Berne.
- Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current sociology*, 59(4), 406–422.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current sociology*, 61(5–6), 778–796.
- Evetts, J., Mieg, H. A., & Felt, U. (2006). Professionalization, scientific expertise, and elitism: A sociological perspective. I K. A. Ericsson (red.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (s. 105–123). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ewin, R. E. (1990). Loyalty: the police. *Criminal Justice Ethics*, 9(2), 3–15.
- Ewin, R. E. (1992). Loyalty and virtues. *The Philosophical Quarterly*, 403–419.
- Ewin, R. E. (1993). Loyalties, and why loyalty should be ignored. *Criminal Justice Ethics*, 12(1), 36–42.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fassin, D. (2013). *Enforcing order: an ethnography of urban policing*. Cambridge: Polity Press.

- Fekjær, S. B., Petersson, O., & Thomassen, G. (2014). From legalist to Dirty Harry: Police recruits' attitudes towards non-legalistic police practice. *European Journal of Criminology*, 11(6), 745–759.
- Fellesforbund, s. (2008). Arne svarer på Spørsmål. Retrieved 20.04.2013, 2013, from http://www.pf.no/pf/aktuelt_na/nyhetsarkiv/2008/juni/Arne+svarer+p%C3%A5+sp%C3%B8rsm%C3%A5l.d25-TwZrQ4K.ips
- Fellesforbund, P. (2011). Skuffet over dom. <https://www.pf.no/Skuffet+over+dom.d25-TxdrY2r.ips>.
- Fielding, N. (1994). Cop Canteen Culture. I T Newburn and E Stanko (red.), *Just Boys Doing Business. Men, Masculinities and Crime*. London: Routledge.
- Fielding, N. G. (1988). *Joining forces: Police training, socialization, and occupational competence*. London: Tavistock.
- Filstad, C. (2014). Learning and knowledge as interrelations between CoPs and NoPs. *Learning Organization, The*, 21(2), 1–1.
- Fimreite, A. L. (2011). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Finnane, M. (2000). Police unions in Australia: A history of the present. *Current Issues in Criminal Justice*, 12, 5.
- Finstad, L. (2000). *Politiblikket*. Oslo: Pax.
- Finstad, L. (2009). *Et Ansvarlig politi: åpenhet, kontroll og læring : evalueringsrapport fra utvalget oppnevnt av Justis- og politidepartementet 5. mars 2008* (Vol. NOU 2009:12). Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Finstad, L. (2009c). Kontrollmekanismer for politiet: Å være tilliten verdig. I S. Flaaten, H. I. Gundhus & M. E. Kleiven (red.), *Demokrati, kontroll og tillit: Forskningskonferansen 2009* (Vol. 2009:4). Oslo: Politihøgskolen.
- Finstad, L. (2012). Berget som fødte et skred. Om 22. juli-kommisjonens rapport. *Materialisten: tidsskrift for forskning, fagkritikk og teoretisk debatt*, 4(12), 75–84.
- Finstad, L. (2014). Det konfliktfylte politiarbeidet (s. 229–254). [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Fleming, J., & Marks, M. (2004). Reformers or resisters: The state of police unionism in Australia. *Employment Relations Record*, 4(1), 1–14.
- Fleming, J., Marks, M., & Wood, J. (2006). 'Standing on the inside looking out': The significance of police unions in networks of police governance. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 39(1), 71–89.
- Fletcher, G. P. (1993). *Loyalty: An essay on the morality of relationships*. Oxford University Press New York.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. [Oslo]: Fornyings- og administrasjonsdepartementet.
- Foster, J. (2003). Police Cultures. I J. Foster & T. Newburn (red.), *The Handbook of Policing* (s. 196–227). Devon: Willan Publishing.
- Fournier, V. (1999). The Appeal to 'Professionalism' as a Disciplinary Mechanism. *The Sociological Review*, 47(2), 280–307.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Giacomantonio, C. J. (2013). *Policing integration: the inter-and intra-organizational coordination of police work*. University of Oxford, Oxford.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Glomseth, R. (2002). *Organisasjonskultur: en studie av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen, Oslo politidistrikt*. Oslo: Karlstads universitet.

- Glomseth, R. (2010). *Politiledersundersøkelsen 2008–2010*. Politilederen.no. Politilederen.no. Retrieved from http://www.politilederen.no/dokumenter/Faglige_sider/Politiledersundersokelsen_Gardermoen_juni_2010.pdf
- Goffman, E. (1969). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin.
- Gouldner, A. W. (1954). Patterns of industrial bureaucracy.
- Granér, R. (2000). *Stämningen är rå men hjärtlig : aspekter på humorns gruppsykologiska funktion bland poliser* (Vol. 2000:18). Karlstad: Karlstads universitet.
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. (18), Socialhögskolan, Lunds universitet, Lund.
- Granér, R. (2006). Självständiga sheriffer eller lojala byråkrater, om patrullerande polisens yrkeskultur *Politirollen gjennom 100 år: tradisjon og endring* (s. 174–191). Oslo: Politihøgskolen.
- Granér, R. (2014). Humorns funksjon i polisarbeidet. *Nordisk politiforskning, 1 ER*(01).
- Granér, R., & Kronkvist, O. (2014). Kontroll av og i politiorganisasjonen. I P. Larsson, H. I. Gundhus & R. Granér (red.), *Innføring i politivitenskap*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Granér, R., Skoglund, P., & Mikkonen, M. (2011). *Anmølinger mot poliser: en kartlegging* (Vol. 001-2011). Växjö: Linnéuniversitetet, Polisutbildningen.
- Green, T., & Gates, A. (2014). Understanding the Process of Professionalisation in the Police Organisation. *The Police Journal, 87*(2), 75–91.
- Grieve, J. (2013). Navigating the moral minefield: leadership, professional standards and ethical policing. I A. MacVean, P. Spindler & C. Solf (red.), *Handbook of policing, ethics and professional standards* (s. xxi, 250). New York, NY: Routledge.
- Grimen, H. (1991). *Taus kunnskap og organisasjonsstudier* (Vol. 91/28). Bergen: Senteret.
- Grimen, H. (2008a). Profesjon og profesjonsmoral (s. 144–160). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimen, H. (2008b). Profesjon og tillit (s. 197–215). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimen, H., & Molander, A. (2008). Profesjon og skjønn (s. 179–196). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimes, J. (1975). The police, the union and the productivity imperative. I J. L. Wolfle & J. F. Heaphy (red.), *Readings on productivity in policing* (s. v, 149). Lexington, Mass.: Lexington books.
- Græger, N., & Leira, H. (2005). Norwegian Strategic Culture after World War II. *Cooperation and Conflict, 40*(1), 45–66.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (1997). *The new language of qualitative method*: Oxford University Press New York.
- Gundhus, H. I. (2006). *"For sikkerhets skyld": IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet*. (nr 1), Det juridiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Gundhus, H. I. (2009). *For sikkerhets skyld : IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet*. [Oslo]: Unipub.
- Gunnes, J. (2013). Rekordmange lensmenn i PF. *Politiforum, (8)*. Retrieved from politiforum website: <http://politiforum.no/no/nyheter/2013/august/Rekordmange+lensmenn+i+PF.d25-T2dbI0j.ips>
- Guyot, D. (1991). *Policing as though people matter*: Temple University Press Philadelphia.
- Haake, U. (2011). Att göra kön i ledarskap. *En studie av ledarskap i vardag och kris inom Polisen. Umeå universitet: Pedagogiska institutionen, rapport*(87).
- Haaland, F. H., & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse: en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Hald, C. (2011). *Web without a weaver: on the becoming of knowledge : a study of criminal investigation in the Danish police*. Boca raton, FL.: Disstertation.com.
- Halkier, B. (2011). Methodological Practicalities in Analytical Generalization. *Qualitative Inquiry*, 17(9), 787–797.
- Hammersley, M. (2006). Ethnography: problems and prospects. *Ethnography and Education*, 1(1), 3–14.
- Hardimon, M. O. (1994). Role obligations. *The Journal of Philosophy*, 91(7), 333–363.
- Harrington, P. E. (2003). Advice to women beginning a career in policing. *Women & Criminal Justice*, 14(1), 1–13.
- Heder, M. (2009). Vad är en bra polis. In U. Ekström Von Essen (Ed.), *Den goda polisen: sju essäer om reflekterad yrkeserfarenhet*.
- HedmarkPD. (2013). Ledigstilling Hedmark Politidistrikt. Retrieved 1111, 2013
- Hellesø-Knutsen, K. (2003). *Belastninger og opplevd stress ved Operasjonsentralen, Oslo politidistrikt*. K. Hellesø-Knutsen, Trondheim.
- Hellesø-Knutsen, K. (2013). *Jakten på risiko: vurderinger, følelser og valg hos patruljerende politi* (Vol. nr. 212). Stavanger: UiS.
- Herbert, S. (1998). Police subculture reconsidered. *Criminology*, 36(2), 343–370.
- Herbert, S. (2001). From spy to okay guy: trust and validity in fieldwork with the police. *Geographical Review*, 91(1-2), 304–310.
- Herbert, S. (2006). *Citizens, cops, and power: Recognizing the limits of community*: University of Chicago Press.
- Herbert, S. (2009). *Citizens, cops, and power: Recognizing the limits of community*: University of Chicago Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25): Harvard university press.
- Hjort-Larsen, A. (2008). *Mellomledernes rolle i skolen som en lærende organisasjon*. Oslo: A. Hjort-Larsen.
- Hoel, L. (2011). *Å gjenopprette orden: en studie av politibetjenters praktiske kunnskap – i et fenomenologisk-hermeneutisk perspektiv* (Vol. 2-2011). [Bodø]: Høgskolen i Bodø.
- Holdaway, S. (1983). *Inside the British police: a force at work*: Blackwell.
- Holdaway, S. (1988). Blue joke: Humour in police work. *Humor in society: Resistance and control*, 106–122.
- Holgersson, S. (2005). *Yrke: Polis: yrkeskunnskap, motivation, IT-system och andra förutsättningar för polisarbete*: Linköping University Electronic Press.
- Holgersson, S., & Knutsson, J. (2008). *Individuelle arbeidsprestasjoner i uniformert politiarbeid* (Vol. 2008:1). Oslo: Politihøgskolen.
- Holmberg, L. (1999). *Politiets skøn i rettssociologisk belysning*. København: Københavns Universitet.
- Holmberg, L. (2014). Nordisk politiforskning – utfordringer og muligheter. *Nordisk politiforskning*, 1 ER(01).
- Hope, O. (2009). *Essays on middle management responses to change initiatives*. Bergen: Norges handelshøyskole.
- Hotvedt, T. (1997). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Hove, K. (2012). *Politiutdanning i Norge: fra konstabelkurs til bachelorutdanning*. Oslo: Politihøgskolen.
- Hunt, J. (1984). The Development of Rapport through the Negotiation of Gender in Field Work among Police. *Human Organization*, 43(4), 283–296.
- Hviid Jacobsen, M., & Kristiansen, S. (2001). *Farligt feltarbejde : etik og etnografi i sociologien*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

- Ingram, J. R. (2013). Supervisor-officer fit and role ambiguity: Re-assessing the nature of the sergeant-officer attitudinal relationship. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36(2), 375–398.
- Innes, M. (2003). *Investigating murder: detective work and the police response to criminal homicide*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- International Labour Organization, I. (2013). Definitive Report - Report No 368, June 2013 - Case No 2943 (Norway) - Complaint date: 20-APR-12 - Closed. Retrieved 09.09., 2013
- Jacobs, J. (1969). "Symbolic Bureaucracy": A Case Study of a Social Welfare Agency. *Social Forces*, 47(4), 413–422.
- James, N. (2011). Emotional labour: skill and work in the social regulation of feelings. *The Sociological Review*, 37(1), 15–42.
- Jermier, J. M., & Berkes, L. J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 1–23.
- Johannessen, A. (2008a, 10.12.2008). Faktafeil og hersketeknikker. *Politiforum*.
- Johannessen, A. (2008b). På rett side av lova. Retrieved 25.11.2008, 2008, from <http://www.dagbladet.no/kultur/2008/11/26/555598.html>
- Johannessen, A. (2009). Har Politiets Fellesforbund noko ansvar for tilliten til politiet? I S. Flaatten & H. I. Gundhus (red.), *Demokrati, kontroll og tillit* (s. 203–206). Oslo: Politihøgskolen.
- Johannessen, S. (2013). *Politikultur: identitet, makt og forandring i politiet*. Oslo: Akademika forlag.
- Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma -Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14(1), 40–48.
- Jonassen, K. (2010). Evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet, som grunnlag for utvikling av ny kunnskap.
- Juris, H. A., & Feuille, P. (1973). *Police unionism: power and impact in public-sector bargaining*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Justis- og politidepartementet. (1957). *Alminnelig instruks for rikets polititjenestemenn (politistruksen)*. [Oslo]: [Departementet].
- Justis- og politidepartementet. (1999). *Om lov om endringer i politiloven (den sentrale politiledelse)*. Oslo: Statensforvaltningstjeneste, informasjonsforvaltningen.
- Justis- og politidepartementet. (2005). *Sammen mot barne- og ungdomskriminalitet (2005-2008)*. [Oslo]: Justis- og politidepartementet.
- Justis- og politidepartementet. (2010). *Kampen mot organisert kriminalitet: en felles innsats (Vol. 7(2010–2011))*. [Oslo]: [Regjeringen].
- Kamm, F. M. (2000). *The Doctrine of Triple Effect and Why a Rational Agent Need not Intend the Means to His End: Frances M. Kamm*. Paper presented at the Aristotelian Society Supplementary Volume.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keller, S. (2007). *The limits of loyalty*. Cambridge University Press Cambridge.
- Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt?: organisation og ledelse i det offentlige*. Kbh.: Børsen forlag.
- Klausen, K. K. (2004). *Strategisk ledelse*: Syddansk Universitetsforlaget.
- Kleinig, J. (1996). *The ethics of policing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kleinig, J. (1996). *Handled with discretion: ethical issues in police decision making*: Rowman & Littlefield.
- Kleinig, J. (1997). Loyalty *Stanford's Encyclopedia of Philosophy*. <http://plato.stanford.edu/entries/loyalty/>.

- Kleinig, J. (2001). The Blue Wall of Silence. *International Journal of Applied Philosophy*, 15(1), 1–23.
- Kleinig, J. (2002). Rethinking noble cause corruption. *International Journal of Police Science & Management*, 4(4), 287–314.
- Kleinig, J. (2014). *On Loyalty and Loyalties: The Contours of a Problematic Virtue*. Oxford University Press.
- Klockars, C. B., Kutnjak Ivkovich, S., & Haberfeld, M. R. (2003). *The Contours of police integrity*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Klockars, C. B., Kutnjak Ivkovich, S., & Haberfeld, M. R. (2006). *Enhancing police integrity*. Dordrecht: Springer.
- Kronkvist, O. (2013). Om sanningen skall fram: Polisförhör med misstänkta för grova brott.
- Kääriäinen, J., Lintonen, T., Laitinen, A., & Pollock, J. (2008). The ‘Code of Silence’: Are Self-Report Surveys a Viable Means for Studying Police Misconducts? *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*, 9(2), 86–96.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2010). Ledelse og styring: teoretisk rammeverk. I G. Ladegård & S. I. Vabo (red.), *Ledelse og styring* (s. 15–38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lagestad, P. (2011). "Fysisk styrke eller bare prat": om kjønn, fysisk trening og ordenstjeneste i politiet. Oslo: Norges idrettshøgskole.
- Lampert, M. (1985). How Do Teachers Manage to Teach? Perspectives on Problems in Practice. *Harvard educational review*, 55(2), 178–195.
- Larsson, P., Strype, J., & Thomassen, G. (2006). Hvem er politistudentene? (s. 37–51). Oslo: Politihøgskolen.
- Lauber, J. (1993). *A safety culture perspective*.
- Leseth, A. B. (2011). Hvite person, hvor går du?: om forskerposisjon og norskhet. *Sosiologi i dag*, 41(3–4), 13–33.
- Levine, D. I. (2004). Sabotage! Survey Evidence of When it is Acceptable.
- Lie, A. L. (2010). *Politiets bruk av fysisk makt* (Vol. 2010:2). Oslo: Politihøgskolen.
- Lie, A. L., & Lagestad, P. (2007). *Arrestasjonsteknikk*. Oslo: Politihøgskolen.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Loftus, B. (2009a). *Police culture in a changing world*. Oxford: Oxford University Press.
- Loftus, B. (2009b). Police occupational culture: classic themes, altered times. *Policing and Society*, 20(1), 1–20.
- Lomell, H. M. (2011). 10 Making Sense of Numbers. *The Mutual Construction of Statistics and Society*, 2, 191.
- Luhmann, N., & Mortensen, N. (1999). *Tillid : en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzel.
- Lysgaard, S. (2001). *Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Løken, E., & Pape, A. (2004). *LO i offentlig sektor: fra vekst og hegemoni til omstilling og konkurranse* (Vol. 437). Oslo: Forskningsstiftelsen FAFO.
- Løland, R., Throndsen, T., Bergseth, M., & Rendal, T. A. S. M. (2013). *Hva kan forbedre politiets responstid?* [Oslo]: Politihøgskolen.
- Manning, P. K. (1977). *Police work : the social organization of policing*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Manning, P. K. (1978). Lying, secrecy and social control. *Policing: A view from the street*, 238–255.
- Manning, P. K. (1988). *Symbolic communication: signifying calls and the police response*. Cambridge, Mass: The MIT Press.

- Manning, P. K. (1994). *Politics and metaphors in police studies*. Paper presented at the Sociological Forum.
- Manning, P. K. (2001). Theorizing policing: The drama and myth of crime control in the NYPD. *Theoretical Criminology*, 5(3), 315–344.
- Manning, P. K. (2007). A dialectic of organisational and occupational culture. *Sociology of Crime Law and Deviance*, 8, 47–83.
- Manning, P. K. (2008). *The technology of policing: crime mapping, information technology, and the rationality of crime control*. New York: New York University Press.
- Manning, P. K. (2010). *Democratic policing in a changing world*. Boulder, Colo.: Paradigm Publishers.
- Manning, P. K., & Van Maanen, J. (1978). *Policing : a view from the street*. Santa Monica, Calif.: Goodyear Pub. Co.
- Marks, M. (2000). Transforming police organizations from within. *British Journal of Criminology*, 40(4), 557–573.
- Marks, M. (2004). Researching Police Transformation: The Ethnographic Imperative. *British Journal of Criminology*, 44(6), 866–888.
- Marks, M. (2007). Police unions and their influence: subculture or counter-culture? *Sociology of Crime Law and Deviance*, 8, 229–251.
- Marks, M. (2009). Dancing with the devil? *SA Crime Quarterly*, 27.
- Marks, M., & Fleming, J. (2006a). The right to unionize, the right to bargain, and the right to democratic policing. *The annals of the American academy of political and social science*, 605(1), 178–199.
- Marks, M., & Fleming, J. (2006b). The untold story: The regulation of police labour rights and the quest for police democratisation. *Police Practice and Research*, 7(4), 309–322.
- Marks, M., & Fleming, J. (2007). Police as workers: Police labour rights in Southern Africa and beyond. *SA Crime Quarterly*(19), 13–18.
- Marks, M., & Fleming, J. (2008). Exception to the rule: the spread of the police union movement across the World.
- Marks, M., & Fleming, J. (2008). Having a voice: the quest for democratic policing in Southern Africa. *Journal of Organizational Change Management*, 21(4), 451–459.
- Marks, M., & Sklansky, D. A. (2012). *Police Reform from the Bottom Up: Officers and Their Unions as Agents of Change*: Routledge.
- Martin, S. E. (1999). Police force or police service? Gender and emotional labor. *The annals of the American academy of political and social science*, 561(1), 111–126.
- Mastrofski, S. D. (2004). Controlling street-level police discretion. *The annals of the American academy of political and social science*, 593(1), 100–118.
- Mastrofski, S. D., Ritti, R. R., & Hoffmaster, D. (1987). Organizational determinants of police discretion: the case of drinking-driving. *Journal of Criminal Justice*, 15(5), 387–402.
- Mauss, M. (1995). *Gaven: utvekslingens form og årsak i arkaiske samfunn*. [Oslo]: Cappelen akademisk forlag.
- McChrystal, M. (1998). Professional Loyalties: A response to John Kleinig's Account. *American journal of Philosophical association Newsletter*, 98(1), 83–90.
- Messel, J. (2010). *Profesjoner og fagforeninger – mål og midler*. Prøveforelesning. Høgskolen i Oslo og akershus. Oslo/Upublisert manus.
- Middelthon, A.-L. (2001). *Being young and gay in the context of HIV: a qualitative study among young Norwegian gay men*. Oslo: University of Oslo.
- Miller, S. (2010). *The moral foundations of social institutions: a philosophical study*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322–341.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: five p's for strategy*: U. of California.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business*.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*: Prentice-Hall, Inc.
- Moene, K. O. (1988). Union's Threats and Wage Determination. *The Economic Journal*, 98(391), 471–483. doi: 10.2307/2233378
- Molander, A., & Terum, L. I. (2008). Profesjonsstudier: en introduksjon (s. 13–27). Oslo: Universitetsforlaget.
- Moskos, P. (2008). Cop in the Hood. *Princeton, NJ: Princeton University Press*, 46, 72–84.
- Muir, W. K. (1979). *Police: streetcorner politicians*: University of Chicago press.
- Murphy, S. A., & Drodge, E. N. (2004). The four I's of police leadership: a case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1–15.
- Myhrer, T.-G. (2012). Handleplikten ved farlige politioperasjoner. I Politidirektoratet (red.), *22. juli 2011. Evaluering av politiets innsats*. Oslo: Politidirektoratet.
- Myhrer, T.-G. (2014). Politiretten: samfunnsbeskyttelse og rettssikkerhet (s. 79–109). [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Neumann, C. E. B. (2007). *Det bekymrede blikket : en studie av helsesøstres handlingsbetingelser*. Oslo: Cecilie E.B. Neumann.
- Neumann, C. E. B., & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen : en metodebok om situering*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Neyroud, P. (2011). Leading policing in the 21st century: leadership, democracy, deficits and the new professionalism. *Public Money & Management*, 31(5), 347–354. doi: 10.1080/09540962.2011.598346
- Neyroud, P., & Gilmour, S. (2013). Through a glass darkly: Some future influences on professional standards in policing. I A. MacVean, P. Spindler & C. Solf (red.), *Handbook of Policing, Ethics and Professional Standards*. London: Routledge.
- Nilsen, L. (2009, 10.07.2009). Taper på den nye avtalen, *Bergensavisen*, s. 1.
- Noordegraaf, M. (2013). Reconfiguring Professional Work: Changing Forms of Professionalism in Public Services. *Administration & Society*, 0095399713509242.
- Nordang, I. (2005). *Skjønn og kjønn: om klager til Likestillingsombudet på ansettelser i politi- og lensmannsetaten 1980–2004*. Oslo: [I. Nordang].
- Vegtrafikkloven (1965)*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Norris, C. (1993). Some ethical considerations on field-work with the police. I R. M. Hobbs, T. (red.), *Interpreting the Field* (s. 122–144). Oxford: Clarendon press.
- NOU (1981). *Politiets rolle i samfunnet: delutredning I 1981:35*, NOU (Vol. NOU 1981:35). Oslo: Statens forvaltningstjeneste. Informasjonsforvaltning.
- NOU (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen* (Vol. NOU 2012:14). Oslo: Statens forvaltningstjeneste. Informasjonsforvaltning.
- Nrk (Producer). (2008, 30.07.2013). – Svekker politiets tillit. *NRK*. [article]
- NTB. (2009, 30.01.2009). Regjeringen knuser fagforeningene, *Adresseavisa*, s. 5.
- Nylehn, B. (2002). Kan profesjonelle samarbeide? . I A. M. Støkken & B. Nylehn (red.), *De Profesjonelle: relasjoner, identitet og utdanning* (s. 237 : ill.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nyzell, S. (2009). Kamrat polis – en polisfacklig vänsterrörelse. *TAM-revy*, 3, 14–17.
- O'Neill, M., Marks, M., & Singh, A. (2007). *Police occupational culture: New debates and directions* (Vol. 8): Emerald.
- Oldenquist, A. (1982). Loyalties. *The Journal of Philosophy*, 173–193.

- Olsen, P. I., & Sjørø, A. (2013). *Magefølelse som kunnskapsform: en innsatsleders tilnærming til krevende oppdrag : hva slags kunnskap baserer innsatslederen sin ledelse på under løsning av krevende oppdrag?* , [P.I. Olsen & A.Sjørø], Levanger.
- Olsvold, N. (2010). *Ansvar og yrkesrolle : om den sosiale organiseringen av ansvar i sykehus* (Vol. 1037). Oslo: Unipub.
- Oslo Redaktørforening. (2014). *Ytringsfrihet for offentlig ansatte i Oslo og Akershus*. Oslo: Oslo Redaktørforening.
- OsloPolitidistrikt. (2013a). Ledig stilling Oslo Politidistrikt. Retrieved 1010, 2013
- OsloPolitidistrikt. (2013b). Ledig stilling Oslo Politidistrikt. Retrieved 1011, 2013
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing*, pat027.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Peterson, A., & Uhnoo, S. (2012). Trials of loyalty: ethnic minority police officers as 'outsiders' within a greedy institution. *European Journal of Criminology*, 9(4), 354–369.
- Peterson, O. (2011). Molander och Terums kriterier för begreppet profession och dess användbarhet för Femklöverprojektet. I G. Olofsson & O. Petersson (red.), *Med sikte på profession: akademiska yrkesutbildningar vid ett nytt universitet* (s. 272: ill.). Lund: Ariadne.
- Petersson, O. (2014). Hvem er politiet? I P. Larsson, H. I. Gundhus & R. Granér (red.), *Innføring i politivitenskap* (s. 110–133). [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Petterson, T. (2013). Att hantera anklagelser om rasism i polisarbeite. I A. Peterson & M. Åkerström (red.), *Den sorterande ordningsmakten: studier av etnicitet och polisär kontroll* (s. 125–148). Malmö: Bokbox.
- Pettigrew, A. M. (1975). Towards a political theory of organizational intervention. *Human Relations*, 28(3), 191–208.
- Pettigrew, A. M. (2009). *The politics of organizational decision-making*. Abingdon: Routledge.
- PF.no. (2003). Ikke økt lønn for kompetente politifolk. Retrieved 20.11, 2014, from https://www.pf.no/pf/aktuelt_na/nyhetsarkiv/2003/mai/ikke+C3%B8kt+l%C3%B8nn+for+kompetente+politifolk.d25-TwRzK13.ips
- Phillips, S. W. (2014). The attitudes and goals of police supervisors: results from a national sample. *Police Practice and Research*, 1–14. doi: 10.1080/15614263.2014.888349
- Pierce, S. (2007). Leadership development in Australasian policing: the role of education. I M. Mitchell & J. Casey (red.), *Police leadership and Management* (s. 124–136). Sydney: The Federation Press.
- Pogrebin, M. R., & Poole, E. D. (1988). HUMOR IN THE BRIEFING ROOM: A Study of the Strategic Uses of Humor Among Police. *Journal of Contemporary Ethnography*, 17(2), 183–210. doi: 10.1177/089124188017002003
- Politidirektoratet. (2005). *Reglement for sambandstjenesten i politiet*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2007a). *Politiets beredskapssystem del I. Håndbok i krisehåndtering*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2007b). *Virkning av vold og trusler: på arbeidsmiljøet i politi- og lensmannsetaten* (Vol. 7/2007). [Oslo]: Politiet, Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2010a). *Driftsanalyse av politi- og lensmannsetaten : perioden 2002–2008* (Vol. 2010/03). [Oslo]: Politiet, Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2010b). *Håndbok i krisekommunikasjon: politiets beredskapssystem del II (PBS II)* (Vol. 14/2010). [Oslo]: Politiet, Politidirektoratet.
- Politiets Fellesforbund. (2007a). *Landsmøtevedtak 2007*. Oslo: Politiets fellesforbund.

- Politiets Fellesforbund. (2007b). Ledig verv som prosjektleder/forbundssekretær. Retrieved 20.08.2013, 2013
- Politiets Fellesforbund. (2008). Landsmøte vedtak 2008. Oslo: Politiets fellesforbund.
- Politiets Fellesforbund. (2011). Etterlyser kvinnelige ledere. *Bergens Tidende*. Retrieved 14.08.2014, 2014
- Politiforum. (2009). Valgte barna, fikk personalsak *Politiforum*.
- Politiforum.no. (2008). Misbruker beordringer. *Politiforum*, <http://politiforum.07.no/id/2749>.
- Alminnelig tjenesteinstruks for politiet av 22.6.1990 nr. 3963 (1990).
- Politijobb.no. (2014). Oslo Politidistrikt. Retrieved 18.18, 2014
- Politi-loven. (1995). *Alminnelig tjenesteinstruks for politiet (Politiinstruksen) av 22. juni 1990 nr 3963 med endringer sist ved forskrift av 30. juni 2006 nr 751 (i kraft 1. juli 2006)*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Lov av 4 august 1995 nr. 53 om politiet : sist endret ved lov av 22. juni 2012 nr. 52 (2013). Om lov om behandling av opplysninger i politiet og påtalemyndigheten (LOV-2010-05-28-16).
- Powdermaker, H. (1966). *Stranger and friend : the way of an anthropologist*. New York: Norton.
- Power, M. (2003). Evaluating the Audit Explosion. *Law & Policy*, 25(3), 185–202. doi: 10.1111/j.1467-9930.2003.00147.x
- Prieur, A. (1993). *Iscenesettelser av kjønn : transvestitter og macho-menn i Mexiko* by (Vol. 35 1993). Oslo: Instituttet.
- Punch, M. (1983). Officers and men: Occupational culture, inter-rank antagonism, and the investigation of corruption. *Control in the police organization*, 227–250.
- Punch, M. (1985). *Conduct unbecoming: the social construction of police deviance and control*. London: Tavistock Publications.
- Punch, M. (2006). “Get Back in Your Kennel”! *Representation, Consultation and “Voice” in Policing*. Paper presented at the Police Reform from the Bottom Up., Berkeley.
- Punch, M. (2009). *Police corruption: deviance, accountability and reform in policing*: Routledge.
- Punch, M. (red.). (1983b). *Control in the police organization*: The MIT Press.
- Rachlew, A. (2009). *Justisfeil ved politiets etterforskning: noen eksempler og forskningsbaserte tiltak*. Oslo: Det juridiske fakultet, Universitetet i Oslo.
- Ramberg, B. T. (1989). *Donald Davidson's philosophy of language: an introduction*. Oxford: B. Blackwell.
- Refvik, V. (1997). *Etterforskningsmetoder for bekjempelse av kriminalitet: delinnstilling II : utredning fra Metodeutvalget oppnevnt av Justis- og politidepartementet 2. august 1994 : avgitt 4 mars 1997* (Vol. NOU 1997: 15). Oslo: Statens forvaltningstjeneste. Informasjonsforvaltning.
- Reiner, R. (1978). *The blue-coated worker : a sociological study of police unionism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reiner, R. (1991). *Chief constables: bobbies, bosses, or bureaucrats?* Oxford: Oxford University Press.
- Reiner, R. (1998). Copping a plea. I P. Rock & S. Holdaway (red.), *Thinking About Criminology* (s. 54–72). London: Routledge.
- Reiner, R. (2000). *The politics of the police* (3rd ed.). New York, N.Y.: Oxford University Press.
- Reiner, R. (2010). *The politics of the police*: Oxford University Press.
- Reiss, A. J., Jr. (1992). Police Organization in the Twentieth Century. *Crime and Justice*, 15, 51–97. doi: 10.2307/1147617

- Repstad, P. (1993). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reuss-Ianni, E. (1993). *Two cultures of policing: street cops and management cops*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Rise, Ø. R. (2012). *Den militære profesjonsmoral: en empirisk studie av profesjonsmoral ved Krigsskolen* (Vol. 2012 nr. 5). Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Rogaland Politidistrikt. (2013). Ledig stilling. Retrieved 1011, 2013
- Rorty, R. (1997). Justice as a Larger Loyalty. *Ethical Perspectives*, 4(3), 139–151.
- Roth, G. L., & Vivona, B. (2010). Mirth and Murder: Crime Scene Investigation as a Work Context for Examining Humor Applications. *Human Resource Development Review*, 9(4), 314–332.
- Roth, J. A. (1991). *Mistakes at Work*: Department of Sociology University of California.
- Rubinstein, J. (1973). *City police*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Rumbaut, R. G., & Bittner, E. (1979). Changing conceptions of the police role: A sociological review. *Crime and Justice*, 239–288.
- Rønneberg, K. G. (2009). Politisamtaler med publikum: språkbruk som hemmer eller fremmer god kommunikasjon.
- Samuel, W. (2005). *The New World of Police Accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., .
- Sandberg, S. (2010). What can “lies” tell us about life? Notes towards a framework of narrative criminology. *Journal of Criminal Justice Education*, 21(4), 447–465.
- Savitz, L. (1971). The Dimensions of Police Loyalty. I H. Hahn (red.), *Police in Urban Society* (s. 213–224). Beverly Hills.
- Schafer, J. A. (2008). Effective police leadership: experiences and perspectives of law enforcement leaders. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 77(7), 13–19.
- Schafer, J. A., & Martinelli, T. J. (2008). First-line supervisor's perceptions of police integrity: The measurement of police integrity revisited. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 31(2), 306–323.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*.
- Schütz, A. (1975). *Hverdagslivets sociologi*. København: Reitzel.
- Sejersted, F. (1995). Managere og konsulenter som manipulatorer. I F. Sejersted, O. Stafseng, T. Hviid Nielsen, S. A. Christoffersen, J. Hellesnes, K. E. Tranøy, D. Østerberg & J. H. Solbakk (red.), *Tidens verdier: variasjoner over moral og samfunn* (s. 249). Oslo: Universitetsforlaget.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Shearing, C. D., & Ericson, R. V. (1991). Culture as Figurative Action. *The British Journal of Sociology*, 42(4), 481–506.
- Sheptycki, J. W. E. (2000). The ‘Drug War’: Learning from the Paradigm Example of Transnational Policing. *Issues in Transnational Policing*, 201–228.
- Silverman, E. B. (1999). *NYPD battles crime: Innovative strategies in policing*: UPNE.
- Silvestri, M. (2007). “Doing” Police Leadership: Enter the “New Smart Macho”. *Policing and Society*, 17(1), 38–58. doi: 10.1080/10439460601124130
- Silvestri, M. (2012). Managerial masculinity. An insight into the twenty-first-century police leader. I D. G. Barrie & S. Broomhall (red.), *A history of police and masculinities: 1700-2010* (s. X, 303). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Singer, B. (1978). Assessing social error. *Soc. Policy*, 9, 27–34.
- Singer, P. (2005). Ethics and intuitions. *The Journal of Ethics*, 9(3–4), 331–352.

- Sivilombudsmannen. (2007). 52. Sittetid i politiets arrester – forholdet til forskriftens krav om overføring innen to døgn m.v. (Sak 2007/1097). Retrieved 19112013, 2014
- Sjøvold, H. S. (2009). Har politiets fellesforbund noe ansvar for tilliten til politiet? I S. Flaatten & H. I. Gundhus (red.), *Demokrati, kontroll og tillit* (s. 195–202). Oslo: Politihøgskolen.
- Skinns, L. (2012). The role of the law in policing: the well-trodden path, the road less travelled and the road ahead. *Tides and Currents in Police Theories: Journal of Police Studies*(25), 25225.
- Sklansky, D. A. (2005). Police and Democracy. *Michigan Law Review*, 103(7), 1699–1830.
- Sklansky, D. A., & Marks, M. (2008). The role of the rank and file in police reform. *Policing & society*, 18(1), 1–6.
- Skolnick, J. H. (1994). *Justice without trial: law enforcement in democratic society*. New York: Macmillian.
- Skulstad, H., & Skarpenes, N. (2013). Sosiologi skal styrke politiutdanningen. Retrieved 16122014, 2014
- Slagstad, R. (1998). *De nasjonale strateger*. Oslo: Pax.
- Slagstad, R. (2000). *Kunnskapens hus: fra Hansteen til Hanseid*. Oslo: Pax.
- Smeby, J.-C. (2011). Profesjonalisering av førskolelæreryrket? *Arbetsmarknad & arbeidsliv*, 17(4), 43–58.
- Smith, D. E. (2005). *Institutional ethnography: a sociology for people*. Lanham, Md.: AltaMira.
- Sollund, R. (2007). *Tatt for en annen: en feltstudie av relasjonen mellom etniske minoriteter og politiet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Sollund, R. (2008). Politiets blikk: et optisk bedrag? (s. 54–72). Oslo: Politihøgskolen.
- Souryal, S. S. Demythologizing Personal Loyalty to Superiors. *Critical criminology*, 19(2), 119.
- Spesialenheten (2010). Saker sendt fra Spesialenheten for politisaker til politimester eller sjef for særorgan til administrativ vurdering i 2010, jf påtaleinstruksen § 34-7, annet ledd. Retrieved 2101, 2015, from <http://www.spesialenheten.no/LinkClick.aspx?fileticket=22iRzU5q6jY%3D&tabid=4676&language=nb-NO>
- Språkrådet. (2012). Innskickade ord 2012. Retrieved 10032, 2014
- SSØ (2005). Risiko styring i staten – Håndtering av risiko i mål- og resultatstyringen. Oslo: Senter for Statlig økonomistyring.
- St.Meld.nr42. (2004–2005). Politiets rolle og oppgaver. I J.-o. politidepartementet (red.). Oslo: Justis- og politidepartementet.
- Stanghelle, H. (2009a, 10.07.2009). Faktaramme, *Aftenposten*, s. 4.
- Stanghelle, H. (2009b, 10.07.2009). Politisk "overtidsarbeid", *Aftenposten*, s. 1.
- Steinheider, B., & Wuestewald, T. (2008). From the bottom-up: sharing leadership in a police agency. *Police Practice and Research: An International Journal*, 9(2), 145–163.
- Stieng, G. H. (1989). *Mellomlederen: administrator eller kollega? : om opplæringsbehov hos mellomledere i kommunehelsetjenesten*. Trondheim: Norsk voksenpedagogisk institutt.
- Almindelig borgerlig straffelov 22. mai 1902 nr. 10 : sist endret ved lov av 22. juni 2012 nr. 49, Lov av 22. mai 1902 nr. 11 om den almindelige borgerlige straffelovs ikrafttræden, sist endret ved lov 4. august 1995 nr. 53 (1902).
- Strand, T. (1992). Ledelse, noe som virker eller noe vi tror på? I T. Strand (red.), *Ledelse kan læres: AFF 40 år* (s. 27–49). Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stroud, C. (1987). *Close Pursuit: A Week in the life of an NYPD homicide cop*. New York: Batan.

- Svensson, L. G., & Karlsson, A. (2008). Profesjoner, kontroll og ansvar. I A. Molander & L. I. Terum (red.), *Profesjonsstudier* (s. 261–275). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørhaug, H. C. (1992). *Leadership: the sociology of the personal : organizing, power and magic* (Vol. 2/92). Oslo: Instituttet.
- Sørhaug, H. C. (1996). *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørhaug, H. C. (2004). *Managementlitet og autoritetens forvandling: ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørhaug, H. C. (2010). Lederskap: Mellom ledelse og styring. I G. Ladegård & S. I. Vabo (red.), *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Teigen, M. (2003). *Kvotering og kontrovers: om likestilling som politikk*. [Oslo]: Pax forlag.
- Terrill, W., Paoline, E. A., & Manning, P. K. (2003). POLICE CULTURE AND COERCION. *Criminology*, 41(4), 1003–1034.
- Thomassen, Å. (2010). *Politiet i spill: politikonflikten, mediene og retorikken*. [Oslo]: Kolofon.
- Thomassen, Å., Strand, P. O., Fryksén, P., Knutsson, J., Roe, I., & Thomassen, Å. (2000). *Ledelse i politiet*. [Oslo]: Universitetsforlaget.
- Tjernshaugen, B. (2012). *Mobil strategi: det kunnskapsstyrte politiets møte med grenseoverskridende politi*. Oslo: [B. Tjernshaugen].
- Torstendahl, R. (1997). Professionell och facklig strategi. I A. L. Johansson (red.), *Fackliga organisationsstrategier*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Trojanowicz, R. (1980). *The environment of the First-Line Police Supervisor*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Trygstad, S. C., & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen: Fafos rådsprogram 2006–2008* (Vol. 2007:24). Oslo: Fafo.
- Tyler, T. R. (2003). Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law. *Crime and Justice*, 283–357.
- Töllborg, D. (2012). *Ålska din navel! Om illojal maktanvändning, den offentliga lögnen och skydd för whistle-blowers*: University of Gothenburg, Gothenburg Research Institute GRI.
- Valland, T. C. B. D. (2007). *Mål, middel, mening: strategisk kriminalanalyse og endringsprosesser i politiet*. Oslo: [T.D. Valland].
- van der Meulen, M., & Noordegraaf, M. (2013). Professionalization of (police) leaders. I B. Steijn & M. Noordegraaf (red.), *Professionals under pressure* (s. 211). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Van Maanen, J. (1978). On watching the watchers. I P. K. Manning & J. Van Maanen (red.), *Policing: A view from the street*. Santa Monica, CA: Goodyear (s. 309–309). Santa Monica: Goodyear.
- Van Maanen, J. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539–550.
- Van Maanen, J. (1982a). Fieldwork on the beat. I J. Van Maanen, J. M. Dabbs & R. R. Faulkner (red.), *Varieties of qualitative research* (Vol. 5, s. 103–151). Beverly Hills: Sage.
- van Maanen, J. (1982b). Introduction. I J. Van Maanen, J. M. Dabbs & R. R. Faulkner (red.), *Varieties of qualitative research*. Beverly Hills: Sage.
- Van Maanen, J. (1983). *Qualitative methodology*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Van Maanen, J. (1984). Making Rank Becoming an American Police Sergeant. *Journal of Contemporary Ethnography*, 13(2), 155–176.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field : on writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.

- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual review of sociology*, 271–305.
- Vestby, A. (2012). *Politi og sted: integrasjon, samarbeid og styring*. Oslo: [A. Vestby].
- Vickers, M. H., & Kouzmin, A. (2001). New managerialism and Australian police organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 14(1), 7–26.
- Vito, G. F., & Higgins, G. E. (2010). Examining the validity of The Leadership Challenge inventory: the case for law enforcement. *International Journal of Police Science & Management*, 12(3), 305–319.
- Waddington, P. (1999). Police (canteen) sub-culture. An appreciation. *British Journal of Criminology*, 39(2), 287–309.
- Waddington, P. A. (1999). *Policing citizens: authority and rights*: UCL Press London.
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK.
- Walsh, A. D. (1971). Professionalism and the Police. I H. Hahn (red.), *Police in Urban Society* (s. 225–245). Beverly Hills, London: SAGE.
- Wathne, C. T. (2012). The Norwegian Police Force: a learning organization? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(4), 704–722.
- Wathne, C. T., Finstad, L., & Drange, I. (2008). *Vilkår for oppgaveløsning i politiet: et spørsmål om risiko- og belastningshåndtering*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Wehrich, H. (1979). How to change a leadership pattern. *Management review*, 68, 26–37.
- Westerberg, A. I. (2004). *Papperspolisen: den ökande administrationen i moderna organisationer*. Stockholm: Handelshögskolan.
- Westley, W. A. (1970). *Violence and the police: A sociological study of law, custom, and morality* (Vol. 28): MIT Press Cambridge, MA.
- Westmarland, L. (2000a). Taking the flak: operational policing, fear and violence! I G. Lee-Treweek & S. Linkogle (red.), *Danger in the Field: Risk and Ethics in Social Research*. London: Routledge.
- Westmarland, L. (2000b). 'Telling the truth the whole truth and nothing but the truth? Ethics and the enforcement of law. *Journal of Ethical Human Sciences and Services*, 2(no. 3), 193–202.
- Westmarland, L. (2008). Police cultures. I T. Newburn (red.), *Handbook of policing* (Vol. 2).
- Wheatcroft, J. M., Alison, L. A., & McGrory, D. (2012). The Influence of Trust on Senior Investigating Officers' Decision Making in High-Profile Critical Incidents. *Police Quarterly*, 15(4), 386–413.
- Wieslander, M. (2014). Ordningsmakter inom ordningsmakten: Diskurskamp, dilemman och motstånd i blivande polisers samtal om mångfald.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American journal of sociology*, 137–158.
- Willis, J. J., Mastrofski, S. D., & Weisburd, D. (2004). COMPSTAT and bureaucracy: A case study of challenges and opportunities for change. *Justice Quarterly*, 21(3), 463–496.
- Winnæss, P., & Helland, H. (2014). Politistudentene: Hvem er de og hvorfor vil de bli politi? *Nordisk politiforskning*, 1(02).
- Wolmesjö, M. (2008). Ledarskapets autonomi-om chefers dilemman och handlingsutrymme. I K. Jonnergård, M. Wolmesjö & E. Funck (red.), *När den professionella autonomin blir ett problem*. Växjö: Växjö universitet.
- Wren, T. (1985). Whistle-Blowing and Loyalty to One's Friends I T. Stroup & W. C. Hefferman (red.), *Police Ethics* (s. 25-43). New York: John Jay Press.
- Young, M. (1990). *An inside job*. Oxford: Clarendon Press.
- Østerberg, D. (2001). *Den sosiale realitet: metasosiologiske undersøkelser*. Sosiologisk årbok, Oslo.

Vedlegg

I Godkjenning NSD



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Harald Grimen
Senter for profesjonsstudier
Høgskolen i Oslo
Postboks 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Vår dato: 12.04.2010

Vår ref: 23848 / 2 / IBH

Deres dato:

Deres ref:

TILRÅDING AV BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.02.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

23848	<i>Loyalties in the Police: Integrity, Autonomy and defining the Professional</i>
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Oslo, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Harald Grimen
Student	Tatanya Valland

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

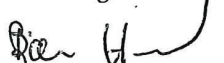
Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henrichsen


Ingvild Bergan

Kontaktperson: Ingvild Bergan tlf: 55 58 32 32

Vedlegg: Prosjektvurdering

✓ Kopi: Tatanya Valland,  OSLO

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD. Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD. SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

II Godkjenning Politidirektoratet og Rådet for taushetsplikt og forskning



POLITIET

POLITIDIREKTORATET

Rådet for taushetsplikt og forskning
c/o Justis- og politidepartementet
Postboks 8005 Dep
0030 OSLO

Deres referanse

Vår referanse

Dato

2010/00923-4 501

27.04.2010

Søknad om dispensasjon fra taushetsplikt i forbindelse med forskningsprosjekt ved Senter for profesjonsstudier - doktorgradsstipendiat Tatanya Valland

Vedlagt oversendes søknad fra Tatajana Valland om fritak for taushetsplikt i forbindelse med et forskningsprosjekt ved Senter for profesjonsstudier ved Høgskolen i Oslo. Studien gjelder lojalitet i politiet med utgangspunkt i mellomlederens erfaringer.

Som det fremgår vil professor Harald Grimen være veileder for Valland. Studien vil bli gjennomført dels ved deltagende observasjon av politiets interne samhandling eksempelvis ved å følge operativ uteleder i bil for å observere kommunikasjon mellom de politiansatte. Observasjonen vil være begrenset til offentlig sted og det er bare kommunikasjonen mellom polititjenestemennene som skal observeres.

Videre vil forskeren foreta intervjuer av personer innenfor fokusgrupper satt sammen av deltagere på lederkurs ved Politihøgskolen. Det vil bli innhentet samtykke fra de som blir intervjuet.

Endelig ønsker hun innsyn i politilogger – utskrifter fra det politioperative systemet PO.

Under forutsetning av at forskeren oppfyller vanlige krav til sikker oppbevaring av innsamlede data m.v. anbefales søknaden herfra.

Med hilsen

Steinar Talgø
seksjonsjef

Erna Gjesvold
seniorrådgiver

Saksbehandler:
Erna Gjesvold

Kopi til:
harald.grimen@hio.no

Politidirektoratet

Post: Postboks 8051 Dep., 0031 Oslo
Besøk: Hammersborggata 12
Tlf: 23 36 41 00 Faks: 23 36 42 96
E-post: politidirektoratet@politiet.no

Org. nr.: 982 531 950 mva
Bankgiro: 7694.05.02388

III Taushetserklæring 1

TAUSHETSPLIKT

- Du forplikter deg gjennom denne kontrakten til å bevare taushet om personopplysningene du får kjennskap til via din tilgang til politiets IKT-systemer. Er du i tvil om hvordan du skal forholde deg, kontakt din leder.
- Denne forpliktelsen er ikke til hinder for utlevering av opplysninger i samsvar med systemets konsesjon, eller lover som regulerer vår taushetsplikt og opplysningsplikt.
- Forsettlig eller uaktsomt brudd på taushetsplikten, eller medvirkning til dette, kan straffes med bøter eller fengsel, jf. personopplysningslovens § 48 og kan etter lovens §49 danne grunnlag for erstatningskrav.

Sikkerhetserklæring

Undertegnede som er tilsatt i, eller utfører tjeneste for politiet erklærer:

- Jeg har gjort meg kjent med innholdet i denne kontrakten om lover og regler som regulerer bruken av Politiets IKT-systemer og aksepterer disse.
- Jeg forplikter meg til å overholde de til enhver tid gjeldende bestemmelsene på dette området og å følge reglene for de systemene jeg til enhver tid benytter.
- Jeg er kjent med at taushetsplikt også gjelder etter at tilsettingsforholdet eller oppdraget er avsluttet.
- Jeg aksepterer at politiet ved konkret og begrunnet mistanke om ulovlig bruk eller misbruk fra min side, kan undersøke all bruk av IKT-systemene.
- Jeg aksepterer at politiet ved saklig behov kan kreve innsyn i min virksomhetsrelaterte e-post dersom jeg skulle ha fravær fra arbeidsplassen (for eksempel sykdom). Samtykke innhentes hvis mulig. Informasjon gis i ettertid. Innsyn skal foretas av nærmeste overordnede med teknisk støtte fra Seksjon for administrativ logistikk, IKT, og i nærvær av ansattrepresentant.
- Jeg er klar over at forsettlig eller uaktsomt brudd på disse reglene kan medføre straffeansvar og i alvorlige tilfeller oppsigelse/ avskjed.

Tjenestested (blokkskrift) [REDACTED]

Navn (blokkskrift) TATANYA CLAUDINE BIANCA DUCDAN
JALLAND

Fødselsdato: [REDACTED]

BrukerID (BID)

Dato:

Underskrift: Tatanya Jalland


IV Taushetserklæring 2



POLITIET



TAUSHETSERKLÆRING – ved tilsetting.

Navn: Tatanya Ducran Valland
F. nr (11 siffer) 

De sentrale bestemmelser om taushetsplikt for alle tilsatte i politiet, har en i:
Straffeprosessl. § 61 a og i Påtaleinstruksens § 3-1.

Taushetsplikten medfører at alle tilsatte i politiet skal bevare taushet om det man i tjenesten får vite om personers personlige forhold og likeledes om interne, tjenstlige forhold i politiet (f.eks. våre interne arbeidsrutiner, taktiske og operative tiltak og planer, etterforskningstaktiske forhold o.s.v.). Likeledes har alle taushetsplikt om det man i tjenesten måtte få vite om forretningsforhold, bedriftshemmeligheter og andre sensitive ting hos personer og firma som er involvert i de straffesakene vi behandler. Det er viktig å huske på at opplysninger som den enkelte i politiet har, svært ofte berører mange forskjellige berørte, ikke bare den mistenkte/siktede. Opplysningene vil ofte også kunne være sensitive ovenfor andre, f.eks. fornærmede, vitner, pårørende o.s.v. De opplysninger som man har fått i tjenesten, skal heller ikke brukes til andre formål, og aldri til private formål. Det vises til utfyllende bestemmelser om taushetsplikt ved politiets virksomhet slik denne plikt fremkommer i :

- Straffelovens §121
- Forvaltningslovens § 13
- Politilovens § 24
- Regler om ordning påtalemyndigheten (Påtaleinstruksen) kap. 3
- Almennelig tjenesteinstruks for politiet (Politiinstruksen) § 5 – 5
- Lov om forebyggende sikkerhetstjeneste (Sikkerhetsloven) § 12, jfr § 31
- Øvrige regler og justeringer som måtte gjelde informasjon til offentligheten generelt og berørte parter spesielt

De henvisninger til lov og instruks som fremkommer i denne taushetserklæring er ikke uttømmende for de refererte paragrafer.

Erklæring

Undertegnede erklærer ved dette å være gjort kjent med de henviste lover og instruks som omhandler krav om taushetsplikt slik disse er referert i denne erklæring. Jeg har satt meg inn i de lovbestemmelser som er sitert på baksiden.

Jeg forplikter meg til å

- overholde regelverket
- ikke omtale sikkerhetsgraderte saker/opplysninger for andre enn dem som er klarert/autorisert for vedk beskyttelsesgrad, og som dessuten har tjenstlig behov for å få kjennskap til saken/opplysningene
- vise aktsomhet i omtale av ugraderte tjenstesaker så vel i som utenfor tjenesten.

Jeg er klar over

- at brudd på taushetsplikten kan medføre straffansvar og evt fjerning fra tjenesten
- at taushetsplikten gjelder også etter at jeg har sluttet i tjenesten

Et kopi av denne erklæring er mottatt av arbeidstaker.

Sted, dato og underskrift



26.02.2010

Taushetserklæring mottatt av foresatt

Tatanya Valland

V Følg brev til ansatte i Midt-Mark

Følgebrev til ansatte ved Politistasjon i By

Mitt navn er Tatanya Valland og jeg er doktorgradstipendiat ved Senter for Profesjonsstudier, Høgskolen i Oslo. Forskningsprosjektet mitt omhandler lojaliteter i politiet, herunder å få ansatte til å følge normer og regler samt det krysspresset av forventninger som møter ledere. I den forbindelse ønsker jeg å utføre deltagende observasjon og intervjuer ved to ulike avdelinger ved denne politistasjonen. Derfor søker jeg nå deltagere til prosjektet på grunnlag av stilling og ansvarsområder.

Formålet med forskningsprosjektet er å høre og se hvordan det prioriteres og kommuniseres i hverdagen for ansatte med leder budsjet-, mål- eller personalansvar for operasjonelt personell. Mye politiforskning beskriver at lojalitet er viktig, særlig blant operative. Forskningen sier mindre om hvordan og hvorfor lojalitet er viktig i *praksis* og hvordan man håndterer forventninger om lojalitet når man står mellom "ressursene ute" og de øverste lederne.

I hvilke situasjoner forventer du lojalitet? Hvordan og i hvilke situasjoner forventes det at du er lojal? Hvordan håndteres eventuelle lojalitetskonflikter når det er ulike eller motstridende forventninger om hva du skal gjøre? Til dette trenger jeg deres hjelp da det er erfaring, betraktninger og tanker om hvordan man håndterer arbeidshverdagen og bedriver profesjonell virksomhet på dette nivået i politiorganisasjonen som er mitt undersøkelsesområde. Funn vil knyttes til eksisterende forskning.

Prosjektet er fullfinansiert av Senter for Profesjonsstudier og veileder er Harald Grimen. Ved spørsmål kan han kontaktes på 22 45 28 17 eller Harald.Grimen@hio.no. Tillatelse er innhentet fra Politidirektoratet og meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Videre har jeg innhentet tillatelse fra Justis- og Politidepartement (og dermed Rådet for taushetsplikt og forskning) om å benytte P.O. logger og er dermed unntatt taushetsplikten som følger av lov om taushetsplikt § 13 d. Dette betyr ikke at det er nødvendig å fortelle meg alt. I tråd med prinsippet om informert samtykke vil jeg presisere følgende:

- Godkjennelse fra Politidirektoratet eller Politimester forplikter ikke den ansatte til å delta i prosjektet. Deltagelse er frivillig. De som velger å delta som informanter kan fritt avslutte dette uten nærmere forklaring.
- Ansatte som ikke er formelt forespurt om å delta som informanter skal orienteres om min status som forsker og gis muligheten til å gi meg referatforbud. Da legges pennen ned.

Sitater og beskrivelser av situasjoner anonymiseres slik at det ikke er gjenkjennelse mulig. Dette innebærer at jeg vil endre på sted og tid i noen tilfeller. Observasjonsperioden vil bli delt i to og foregå i 2010. Det er ønskelig å delta på paroler og interne møter, men ikke på lukkede møter med publikum, inn i private hjem eller i avhør. Det er den interne kommunikasjonen som er relevant og jeg vil selvsagt ta hensyn til at du som deltager har en jobb å gjøre. Det siktes mot ett til to formelle intervjuer i løpet av hver periode, da med båndopptager. Lydopptak og notater makuleres innen prosjektslutt ved utgangen av 2013.

Ved spørsmål kan jeg kontaktes på 22 45 27 46 eller Tatanya-Ducran.Valland@hio.no

VI Følgebrev til deltakere ved LOU 2

Følgerebrev til deltagere på LOU – 2 ved Politihøgskolen

Mitt navn er Tatanya Valland og jeg er doktorgradstipendiat ved Senter for Profesjonsstudier, Høgskolen i Oslo. Tema for forskningsprosjektet mitt er lojaliteter i politiet og opprettholdelse av profesjonelle standarder, samt det krysspreset av forventninger som møter ledere. I den forbindelse vil jeg delta og observere i noen samlinger og ønsker også å utføre intervju av politiansatte som følger lederkurs ved videreutdanningen ved Politihøgskolen.

Formålet med forskningsprosjektet er å høre og se hvordan det prioriteres og kommuniseres i hverdagen for ansatte med leder budsjett-, mål- eller personalansvar for politifaglig personell. Mye politiforskning beskriver at lojalitet er viktig, særlig blant operative. Forskningen sier mindre om hvordan og hvorfor lojalitet er viktig i *praksis* og hvordan man håndterer forventninger om lojalitet når man står mellom "ressursene ute" og de øverste lederne.

I hvilke situasjoner forventer du lojalitet? Hvordan og i hvilke situasjoner forventes det at du er lojal? Hvordan håndteres eventuelle lojalitetskonflikter når det er ulike eller motstridende forventninger om hva du skal gjøre? Til dette trenger jeg deres hjelp da det er erfaring, betraktninger og tanker om hvordan man håndterer arbeidshverdagen og bedriver profesjonell virksomhet på dette nivået i politiorganisasjonen som er mitt undersøkelsesområde. Funn vil knyttes til eksisterende forskning.

Prosjektet er fullfinansiert av Senter for Profesjonsstudier og veileder er Helene Gundhus, 23199789. Tillatelse er innhentet fra Politidirektoratet og meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Videre har jeg innhentet tillatelse fra Justis- og Politidepartement (og dermed Rådet for taushetsplikt og forskning) om å benytte P.O.-logger og er dermed unntatt taushetsplikten som følger av lov om taushetsplikt § 13 d. Dette betyr ikke at det er nødvendig å fortelle meg alt. I tråd med prinsippet om informert samtykke vil jeg presisere følgende:

- Godkjennelse fra Politidirektoratet eller Politihøgskolen forplikter ikke den ansatte til å delta i prosjektet. Deltagelse er frivillig. De som velger å delta som informanter kan fritt avslutte dette uten nærmere forklaring.
- Undervisningsrommet som en arena til fri utveksling av erfaringer og tanker vil respekteres. Under samlinger innebærer det i praksis at jeg vil notere og at notatene vil danne bakgrunnsmateriale for senere intervjuer. Direkte sitater fra undervisningen vil ikke forekomme. Kun materiale innsamlet fra intervjuer benyttes i direkte sitatform.

Ved bruk av intervjumateriale vil sitater og beskrivelser av situasjoner anonymiseres. I praksis innebærer dette at jeg vil endre på sted og tid i noen tilfeller. Alle deltagere gis en tallkode og notater makuleres innen prosjektslutt ved utgangen av 2013.

Ved spørsmål kan jeg kontaktes på telefonnummer 22 45 27 46 eller e-post Tatanya-Ducran.Valland@hio.no

VII Intervjuguide Midt-Mark

Tematisk intervjuguide

Formålet med dette intervjuet er å høre om dine erfaringer som mellomleder i politiet og hvordan du forstår lojalitet i politiet. Med lojalitet i politiet siktes det til de forventninger og forpliktelsene som følger av ansettelsesforhold, mandat og den hierarkiske linje, men også kollegialt felleskap. ”Riktige” svar er ikke et poeng, men hvordan du tenker om de erfaringene du har gjort deg i politietaten. Selv om jeg har vært gjest i politiet over en lang periode ønsker jeg gjennom et formalisert intervju å gi deg muligheten til å korrigere meg samtidig som du gir meg muligheten til å stille spørsmål om ting jeg ikke helt forstår.

Bakgrunn – år i politiet, år i stilling

Arbeidsoppgaver og arbeidsområder

Møtefora og kommunikasjonslinjer

Organisasjonshistorikk og nyere endringsprosess

Kontroll og instruks

Organisasjon - Fordeling av budsjett-, personal- og målansvar

Organisasjonsendring – prosess og beslutninger

Lederrollen og lojalitet - utdyping av kommunikasjon, ansvar og forventninger med hensyn til nivå og fora

“Aksjonen som ikke var en aksjon” eller “politiaksjonen” – praksis og konsekvenser

VIII Undersøkelse LOU 2

Undersøkelse LOU2 våren 2012

Dette er et strukturert intervju med åpne spørsmål. Ingen av spørsmålene er kunnskapsspørsmål. Det er fint om du utdyper påstandene.

Kjønn

År ansatt i politiet?

År med lederansvar?

Sivilt tilsatt

Politifaglig tilsatt

Del 1

A

- Fullføre setningen "Som (mellom)leder er det viktigste jeg gjør..."

B

- «Mine ansatte forventer av meg»

C

- «Mine ledere forventer av meg»

D

- «Med profesjonalitet mener jeg»

E

- Ta stilling til påstand: «Jeg savner korpsånden i politiet».

F

- Hvem eller hvilke(n) gruppe (r) identifiserer du deg med på din arbeidsplass?

G

- «Lojalitet i politiorganisasjonen er nødvendig fordi...»

H

- «Lojalitet i politiorganisasjonen er vanskelig fordi...»

Del 2

Risikovurderingen ved en driftsenhet ved Midt-Mark Politidistrikt. Seksjonsledere og driftsenhetsleder skal

- Identifisere risikoer
- Vurdere og prioritere risikoene
- Fastsette tiltak for å redusere risikoen for manglende måloppnåelse der risikoen er høyere enn politidistriktets risikotoleranse

Vurder felt markert i kursiv punktene «3.2 Risikovurdering med hensyn på målet om tillit og legitimitet i samfunnet» og «3.3 Risikovurdering med hensyn på målet om effektiv utnyttelse av tilgjengelige ressurser» behandles. Punkt 3.1 er kun ment til illustrasjon.

- 1) Benytter ditt distrikt denne typen risikovurderinger?
- 2) Har du selv bidratt i arbeidet med risikovurderinger i ditt arbeidsforhold?

3) Hvilke risikofaktorer synes spesielt relevante og hvorfor?

4) Hvilke oppfatter du som minst relevant og hvorfor?

Errataliste

- På side 115 står det:

Behov for kunnskapen er oppgaverelatert og overskrider øvrige sikkerhetsklareringer med det som ble fremhevet som avgjørende for samhandling og gode resultater: å si *hvorfor* man skulle gjøre som lederne hadde besluttet, og slik motivere de ansatte til en innsats.

Det skal stå:

Behov for kunnskapen er oppgaverelatert og overskrider øvrige sikkerhetsklareringer med det som ble fremhevet som avgjørende for samhandling og gode resultater: å si *hvorfor* man skulle gjøre som lederne hadde besluttet, og slik motivere de ansatte til en innsats (se ellers Sikkerhetsloven § 11).

- På side 207 står det:

Oppdraget forutsetter likevel først en rolleforståelse som igjen rommer en forståelse av samfunnsoppdraget. Her kan en altså skimte en annen rolleforståelse som gjorde det vanskeligere å følge opp den lave innsatsviljen.

En av operasjonslederne beskrev tregheten som et fenomen som preget noen driftsenheter mer enn andre, og viste til konkrete eksempler:

Ja. Vi hadde problemer med å få tak i patruljen når vi kalte på dem. De brukte lengre tid på oppdragene. De kontrollerte en bil veldig nøye. Spesielt det med at de ikke svarte på radioen. De var mindre tilgjengelige. Det gikk lengre tid. Det merker vi jo. Vi visste hvordan det var. Og så ble det annerledes en periode. (...) Det der var et byfenomen. Jeg vet ikke hvordan det var i resten av landet, men jeg kan tenke meg at i de største byene, Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Det merket vi jo. (...) Du kan ikke ta noen og si at de ikke gjorde jobben sin, men du merket det at det ble gjort på en annen måte. Når du sier "greiere", for å bruke det, så jobbet de litt mer opp mot det som var normalt før dette startet. De var mer tilgjengelige.

Det var først og fremst med ordenstjenesten det var nye utfordringer:

Det skal stå:

Oppdraget forutsetter likevel først en rolleforståelse som igjen rommer en forståelse av samfunnsoppdraget. Her kan en altså skimte en annen rolleforståelse som gjorde det vanskeligere å følge opp den lave innsatsviljen.

Det var først og fremst med ordenstjenesten det var nye utfordringer:

Ph.d.-graden i profesjonsstudier

Avhandlingene kan kjøpes gjennom HiOAs nettbokhandel <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Skriftserien>.

- Tone Dahl-Michelsen (2015): *Gender in physiotherapy education. A study of gender performance among physiotherapy students and changes in the significance of gender*
- Magne Lindholm (2015): *Journalistikkens autoritet. Yrkesideologi og autoritetsmarkering i norsk journalistikk 1954-2014*
- Ida Katrine Riksaasen Hatlevik (2014): *Meningsfulle sammenhenger. En studie av sammenhenger mellom læring på ulike arenaer og utvikling av ulike aspekter ved profesjonell kompetanse hos studenter i sykepleier-, lærer- og sosialarbeiderutdanningene.*
- Mette Løvgren (2014): *Professional Boundaries. The Case of Childcare Workers in Norway*
- Gerd Sylvi Steinnes (2014): *Profesjonalitet under press? Ein studie av førskulelærarar si meistring av rolla i lys av kvalifiseringa til yrket og arbeidsdelinga med assistentane.*
- Sølvi Mausethagen (2013): *Reshaping teacher professionalism. An analysis of how teachers construct and negotiate professionalism under increasing accountability.*
- Marita Nordhaug (2013): *Which Patient's Keeper? Partiality and justice in nursing care*
- Ida Drange (2013): *A study of Labour Market Careers for Professionals of Ethnic Minority Origin*
- Joakim Caspersen (2013): *Professionalism among novice teachers. How they think, act and perceive knowledge.*
- Asgeir Falch-Eriksen (2012): *The Promise of Trust - An inquiry into the legal design of coercive decision-making in Norway.*
- Anita Røysum (2012): *Sosialt arbeid i nye kontekster. Om sosialarbeideres erfaringer med NAV-reformen.*
- Jonas Debasay (2012): *Omsorgens grenser. En studie av hjemmesykepleieres rammebetingelser i pleie av og omsorg for etniske minoritetspasienter.*
- Pål Nygaard (2012): *Profesjonalisering mellom Bildung og Engineering. En studie av de norske ingeniørenes profesjonshistorie 1930-1970.*
- Hilde Karlsen (2012): *Not so unconventional after all: A quantitative study of men in care-oriented study programmes and professional occupations in Norway.*
- Louis Royce Botha (2011): *Incorporating indigenous knowledges into knowledge making: experiences from a South African context.*
- Jorunn Vindegg (2011): *Å forstå en familie: Fortellinger som kunnskapskilde i sosialarbeideres profesjonelle yrkesutøvelse.*
- André Vågan (2009): *Physicians in the making.*
- Bodil Tveit (2008): *Ny ungdom i gammelt yrke - en studie av sykepleierstudenters motivasjon og fagidentitet i møte med en tradisjonstung utdanning.*