

**OSLOMET**

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

# Nærpolitireformen og politiets relasjon til publikum

**Christin Thea Wathne (AFI - OsloMet)**  
**Niri Talberg (Fafo)**  
**Helene Gundhus (UiO / Politihøgskolen)**

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET



Arbeidsforskningsinstituttet AFI Rapport 2019:01

*Nærpolitireformen og politiets relasjon til publikum*

Christin Thea Wathne, Niri Talberg og Helene O. I. Gundhus

Prosjekt: Nærpolitireformen – Politiets relasjon til publikum.

Prosjektleder: Christin Thea Wathne.

Finansiering: Direktoratet for forvaltning og ikt - Difi.

© Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet, 2019

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2019

© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without permission from the author.

Bilde på omslag: Colourbox

ISBN 978-82-7609-406-0

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Pb. 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)  
OsloMet – Oslo Metropolitan University  
P.O.Box 4 St. Olavs plass  
N-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

E-post: [postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)

Webadresse: [oslomet.no/om/afi](http://oslomet.no/om/afi)

Publikasjonen kan lastes ned fra [fagarkivet.oslomet.no](http://fagarkivet.oslomet.no)

Publications are available for free download from [fagarkivet.oslomet.no](http://fagarkivet.oslomet.no)

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

*Temaområde:*

Arbeid, ledelse og mestring

*Rapport nr.:*

01/2019

*Tittel:*

Nærpolitireformen og politiets relasjon til publikum

*Dato:*

April 2019

*Forfatter(e):*

Christin Thea Wathne, Niri Talberg og Helene I. O. Gundhus

*Antall sider:*

89

*Resymé:*

Dette prosjektet utforsker den pågående politireformens konsekvenser for de ansatte i politiet, politiets relasjon til publikum og endringer i politiets samfunnsmessige betydning. Prosjektet bygger videre på foreliggende data fra et forskningsprosjekt finansiert av Difi i 2017 og Wathnes doktorgradsarbeid fra 2015.

*Emneord:*

Politi, politireform, nærpolitireform

## Forord

Et bredt politisk flertall gikk i 2015 inn for «Nærpolitireformen», som er en langsiktig plan for utvikling av politiet frem mot 2020. Hovedmålet med politireformen er et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet og kompetanse til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet. Justis- og beredskapsdepartementet har i den forbindelse besluttet seks effektmål i sitt oppdragsdokument.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved Christin Thea Wathne, Niri Talberg (Forskningsstiftelsen Fafo) og Helene O. I. Gundhus (Universitetet i Oslo og Politihøgskolen), fikk i 2018 midler av Difi til å gjennomføre et forskningsprosjekt om politireformens konsekvenser for de ansatte i politiet og politiets relasjon til publikum. Mer overordnet ser vi også på hvordan politireformen kan påvirke politiets rolle og oppgaver i samfunnet, det vil politiets samfunnsmessige betydning. Resultatene av forskningen fremkommer i denne rapporten, som har til hensikt å bidra til en konseptuell kunnskap som kan berike forståelsen av hvordan reformen utfolder seg i praksis.

Vi vil gjerne få takke politiet for samarbeidet, med en særlig takk til alle ansatte som har stilt opp på intervju og besvarte spørreundersøkelsen. Tusen takk til Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi) som ga oss midler til å gjennomføre forskningen. Vi vil også takke Katrine A. Ziesler og Olaug Hagen for god hjelp med ferdigstillingen av rapporten.

Og ikke minst vil vi takke professor Heidi Mork Lomell (UiO) som har bistått med kvalitetssikring av rapporten.

Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet – storbyuniversitetet, april 2019

Christin Thea Wathne (prosjektleder)

Niri Talberg

Helene O. I. Gundhus

# Innhold

## Forord

## Sammendrag

1. Innledning .....	1
Nærpolitireformen anno 2015.....	2
2. Metode.....	1
3. Hva slags politi skal vi ha? .....	4
Oppsummering .....	8
4. Sterkere styring gjennom operasjonssentralen og standardisering, hva gjør det med opplevelse av mestring? .....	9
Oppsummering .....	20
5. Publikumskontakt .....	22
Oppsummering .....	32
6. Samarbeid internt og med andre aktører .....	33
Oppsummering .....	39
7. Rom for kritikk og læring .....	41
Oppsummert.....	46
8. Medbestemmelse og medvirkning .....	47
Medbestemmelse .....	48
Målstyring .....	53
Oppsummering .....	56
9. Balansen mellom ledelse og styring.....	58
Systematisk læring av hendelser og tiltak.....	64
Oppsummering .....	66
10. Oppsummering .....	67
Litteraturliste .....	71

## Tabeller

Tabell 1 Stillingskategori og funksjon 2018 og 2013.....	3
Tabell 2 Geografiske forskjeller: Jeg mener at ... operasjonssentralen bidrar til stress i arbeidet gjennom sin oppgaveprioritering** .....	10
Tabell 3 Geografiske forskjeller: Jeg mener at ... operasjonssentralens prioritering av å ha ledige patruljebiler, fører til at vi i større grad blir sittende og vente i bilene** .....	13
Tabell 4 Geografiske forskjeller: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? ... Jeg har ofte en dårlig følelse i magen når jeg går hjem fra jobb, fordi jeg ikke fikk tid til (el. hadde ressurser til) å gjøre en så god jobb som jeg ønsket** .....	20
Tabell 5 Geografiske forskjeller: Hvor ofte har du direkte kontakt med publikum (fysisk, på telefon, e-post, sosiale medier el.)? ** .....	24

Tabell 6 Geografiske forskjeller: Hvor ofte henviser du publikum til samarbeidspartnere utenfor politietaten fordi forespørselen ikke lenger er innenfor politiets kjerneoppgaver? **	29
Tabell 7 Geografiske forskjeller: Jeg mener at ... nærpolitireformen vil føre til at publikum får et bedre tilbud. **	30
Tabell 8 Geografiske forskjeller: Jeg mener at ... nærpolitireformens vekt på å bygge opp fagmiljøer gjør oss bedre rustet for å møte morgendagens kriminalitet. **	34
Tabell 9 Geografiske forskjeller: Jeg mener at ... politiet bør benytte sine begrensede ressurser på å samarbeide med andre aktører (f.eks. utelivsbransjen, sikkerhetsbransjen, barnevern etc.) slik at disse kan bidra til å forebygge kriminalitet.	36
Tabell 10 Geografiske forskjeller: Jeg opplever at ledelsen i Politidirektoratet: ... er flinke til å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen. **	48
Tabell 11 Geografiske forskjeller: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte. **	50
Tabell 12 Geografiske forskjeller: Jeg opplever at min nærmeste leder er flink til å involvere ansatte til å fylle målstyringen med fornuftig innhold slik at den gir mening. **	54
Tabell 13 Geografiske forskjeller: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... bidrar til å skape møteplasser og systemer som gjør det mulig for ledelsen og ansatte å snakke sammen. **	56
Tabell 14 Geografiske forskjeller: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... opplever jeg at politifaglige forhold (som det å få gjort arbeidet på en faglig god måte) vektlegges mer enn besparelser og økonomiske forhold **	62

## Figurer

Figur 1 Til alle: Jeg mener at ... politiet hovedsakelig bør være generalister som er integrert i lokalmiljøet og til stede før noe skjer (prosent, n=3116)	5
Figur 2 Funksjon: Jeg mener at politiet hovedsakelig bør være generalister som er integrert i lokalmiljøet og til stede før noe skjer **	5
Figur 3 Til alle: Jeg mener at ... politiet bør spesialiseres og bruke sine ressurser på den alvorlige kriminaliteten og rykke ut når folk faktisk trenger politiet (prosent, n=3101)	6
Figur 4 Til alle: Jeg mener at ... det er riktig å prioritere mindre alvorlige lovbrudd som nasking, sykkeltjuverier osv. blant annet fordi det betyr mye for publikum, mindre lovbrudd er gjerne veien inn i en kriminell løpebane m.m. (prosent, n=3120)	6
Figur 5 Til alle: Jeg mener at ... selv om saken ikke faller inn under straffeloven, bør politiet også prioritere den direkte publikumskontakten som kan skape en positiv forskjell for enkeltmennesker (prosent, n=3109)	7
Figur 6 Funksjon: Jeg mener at politiet bør i større grad avvise publikums henvendelser om hjelp og bistand ved mindre problemer, slik at politiet får tid til kjerneoppgavene **	8
Figur 7 Til alle: Jeg mener at ... operasjonssentralen bidrar til stress i arbeidet gjennom sin oppgaveprioritering (prosent, n=3118)	10
Figur 8 Funksjon: Jeg mener at operasjonssentralen bidrar til et mer kunnskapsbasert politiarbeid gjennom sin oppgaveprioritering **	11
Figur 9 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... opplever jeg at forebyggende arbeid i mindre grad prioriteres **	12
Figur 10 Funksjon: Jeg mener at ... operasjonssentralens prioritering av å ha ledige patruljebiler, fører til at vi i større grad blir sittende og vente i bilene **	13
Figur 11 Til alle: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg kan i stor grad påvirke hvilke oppgaver jeg skal utføre (prosent, n=3114)	14

Figur 12 Til alle 2018 og 2013: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Mine arbeidsoppgaver har blitt mer standardiserte de siste 5 årene (dvs. at det er innført regler/opskrifter for hvordan jeg skal utføre arbeidsoppgavene mine) (prosent) .....	15
Figur 13 Til alle 2018 og 2013: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg får ikke utført arbeidsoppgaver på den måten jeg ønsker fordi det er etablert andre standarder for oppgaveløsningen (prosent).....	16
Figur 14 Til alle: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg får ikke utført arbeidsoppgaver på den måten jeg ønsker på grunn av at andre faggrupper i etaten får gjennomslag for sine spesielle faglige føringer (prosent, n=3104).....	17
Figur 15 Til alle 2018 og 2013: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg har nok ressurser (f.eks. tid, bistand, utstyr osv.) til å gjøre arbeidsoppgavene mine på en faglig god måte (prosent) .....	18
Figur 16 Til alle: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg har ofte en dårlig følelse i magen når jeg går hjem fra jobb, fordi jeg ikke fikk tid til (el. hadde ressurser til) å gjøre en så god jobb som jeg ønsket (prosent, n=3116) .....	19
Figur 17 Inndelt etter tjeneste: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg har ofte en dårlig følelse i magen når jeg går hjem fra jobb, fordi jeg ikke fikk tid til (el. hadde ressurser til) å gjøre en så god jobb som jeg ønsket .....	19
Figur 18 Til alle 2018 og 2013: Hvor ofte har du direkte kontakt med publikum (fysisk, på telefon, mail el)? (prosent) .....	22
Figur 19 Inndelt etter tjeneste: Hvor ofte har du direkte kontakt med publikum (fysisk, på telefon, e-post, sosiale medier el.)? .....	23
Figur 20 Til alle 4 spørsmål samlet: Hvor ofte ber publikum deg om bistand til følgende utfordringer	25
Figur 21 Til alle 2018 og 2013: Hvor ofte må du avvise publikum som ber om hjelp, selv om du gjerne skulle hjulpet? (Men som du av ressursmessige årsaker, prioriteringer eller annet ikke kan hjelpe)? (prosent) .....	26
Figur 22 Inndelt etter tjeneste: Hvor ofte må du avvise publikum som ber om hjelp, selv om du gjerne skulle hjulpet? (Men som du av ressursmessige årsaker, prioriteringer eller annet ikke kan hjelpe)? .	27
Figur 23 Inndelt etter tjeneste: Hvor ofte henviser du publikum til samarbeidspartnere utenfor politietaten fordi forespørselen ikke lenger er innenfor politiets kjerneoppgaver?.....	28
Figur 24 Funksjon: Jeg mener at ... nærpolitireformen vil føre til at publikum får et bedre tilbud** .....	30
Figur 25 Til alle: Jeg mener at ... konsekvensene av nærpolitireformen for mitt arbeid gjør at jeg ikke lenger er like stolt av å være politi (prosent, n=3125) .....	31
Figur 26 Til alle: Jeg mener at ... nærpolitireformens vekt på å bygge opp fagmiljøer gjør oss bedre rustet for å møte morgendagens kriminalitet (prosent, n=3104).....	33
Figur 27 Til alle: Jeg mener at ... nærpolitireformens spesialisering gjør det enklere å samarbeide internt i politidistriktet (prosent, n=3128) .....	35
Figur 28 Til alle: Jeg mener at ... politiet bør benytte sine begrensede ressurser på å samarbeide med andre aktører (f.eks. utelivsbransjen, sikkerhetsbransjen, barnevern etc.) slik at disse kan bidra til å forebygge kriminalitet (prosent, n=3118) .....	35
Figur 29 Til alle: Jeg mener at ... alt i alt, gjør nærpolitireformen det enklere å samarbeide med andre aktører (f.eks. vaktelskaper, skoler etc.) (prosent, n=3120) .....	36
Figur 30 Til alle 2018 og 2013: I hvilken grad mener du vaktelskaper har overtatt politiets arbeidsoppgaver i løpet av de siste fem årene? (prosent) ^.....	37
Figur 31 Til alle 2018 og 2013: I hvilken grad mener du at vaktelskaper bidrar til redusert kriminalitet? (prosent) ^.....	38
Figur 32 Til alle 2018 og 2013: I hvilken grad mener du vaktelskapene bidrar til økt trygghet i befolkningen? (prosent) ^.....	38

Figur 33 Til alle: I hvilken grad ... er du bekymret for at vekteres synlighet i det offentlige rom overtar for politiets patruljering (prosent, n=3116) .....	39
Figur 34 Til alle: Jeg opplever at min nærmeste leder ... bidrar til å skape et miljø hvor vi kan komme med kritikk og åpent snakke om ting som er gjort feil slik at vi kan lære av det (prosent, n=3087) .....	41
Figur 35 Til alle: Jeg opplever at min nærmeste leder...: ...vil møte meg med uvilje hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben (prosent, n=3102) .....	42
Figur 36 Til alle: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... bidrar til å skape et miljø hvor vi kan komme med kritikk og åpent snakke om ting som er gjort feil slik at vi kan lære av det (prosent, n=3086) .....	42
Figur 37 Til alle: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... vil møte meg med uvilje hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben (prosent, n=3098).....	43
Figur 38 Funksjon: Jeg opplever at ledelsen i Politidirektoratet: ... er opptatt av de politifaglige tingene i politiet** .....	44
Figur 39 Til alle: Jeg opplever at ledelsen i Politidirektoratet: ... bidrar til å skape et miljø hvor vi kan komme med kritikk og åpent snakke om ting som er gjort feil slik at vi kan lære av det (prosent, n=3102) .....	45
Figur 40 Til alle: Jeg opplever at ledelsen i Politidirektoratet: ...vil møte meg med uvilje hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben (prosent, n=3117).....	45
Figur 41 Til alle: Jeg opplever at min nærmeste leder ... er flink til å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen (prosent, n=3114).....	47
Figur 42 Til alle: Jeg opplever at ledelsen i Politidirektoratet: ... er flinke til å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen (prosent, n=3122) .....	47
Figur 43 Funksjon: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte** .....	49
Figur 44 Til tillitsvalgte/verneombud: Ledelsen viser stor forståelse for tillitsvalgtes tidsbruk.....	50
Figur 45 Til tillitsvalgte/verneombud: Ledelsen viser stor forståelse for verneombudenes tidsbruk .....	51
Figur 46 Til tillitsvalgte/verneombud: Innspill jeg gir i kraft av rollen som tillitsvalgt/verneombud blir som oftest tatt alvorlig av ledelsen.....	51
Figur 47 Til tillitsvalgte/verneombud: Politiet setter ofte i gang organisasjonstiltak uten å ta det opp med fagforening/tillitsvalgt.....	52
Figur 48 Til tillitsvalgte/verneombud: Hos oss brukes partssamarbeidet ofte i viktige beslutningsprosesser .....	52
Figur 49 Til tillitsvalgte/verneombud: Tillitsvalgte blir involvert i god tid før ledelsen fatter beslutninger .....	53
Figur 50 Til alle: Jeg opplever at min nærmeste leder ... er flink til å involvere ansatte til å fylle målstyringen med fornuftig innhold slik at den gir mening (prosent, n=3104) .....	54
Figur 51 Funksjon: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... bidrar til å skape møteplasser og systemer som gjør det mulig for ledelsen og ansatte å snakke sammen** .....	55
Figur 52 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... bruker jeg mindre tid til styring (administrasjon, oppfølging av rapporteringskrav osv)** .....	58
Figur 53 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... bruker jeg altfor mye tid til å rapportere til overordnede ledere** .....	59
Figur 54 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... bruker jeg mindre tid til vaktlister ** ...	60
Figur 55 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... bruker jeg mer tid til faglig ledelse (tilbakemeldinger på hendelser, saker osv)** .....	61



Figur 56 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... opplever jeg at politifaglige forhold (som det å få gjort arbeidet på en faglig god måte) vektlegges mer enn besparelser og økonomiske forhold .....	62
Figur 57 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... opplever jeg å ha handlingsrom til å lede i betydningen av å stille grunnleggende spørsmål om vi er på riktig vei** .....	63
Figur 58 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... setter jeg ofte av tid til systematisk læring av ulike hendelser og tiltak .....	64
Figur 59 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... opplever jeg i mindre grad å kunne påvirke politiorganisasjonen** .....	65

# Sammendrag

Denne rapporten oppsummerer og analyserer svarene 3100 politiansatte har gitt på et spørreskjema om hvordan de opplever at nærpolitireformen har påvirket politiets relasjon til publikum. Skjemaet ble utformet med bakgrunn i en kvalitativ undersøkelse utført i 2017 (Gundhus, Talberg og Wathne 2018).

## **Vil både bistå når sykkelen din er stjålet og drive terrorforebygging**

Politiansatte ønsker seg både et lokalt forankret politi som bistår også når mindre alvorlig kriminalitet begås, og et robust politi som spesialiseres i tråd med samfunnets nye utfordringer. Noe av politiansattes motstand mot den pågående reformen kan forklares ved at reformen i mindre grad ivaretar førstnevnte.

Moderniseringen og omstruktureringen av norsk politi etter 22. juli-hendelsen har, i større grad enn de foregående reformene, vektlagt beredskap og at politiansatte må være klare til å rykke ut ved alvorlige hendelser. Nye teknologiske løsninger og flåtestyring som organiserende prinsipp har gjort det mulig for operasjonssentralen å ha patruljene strategisk plassert med tanke på responstid.

Operasjonssentralens mer sentrale rolle i styringen av politiet bidrar trolig til at nesten halvparten av de spurte i vår undersøkelse helt eller delvis er uenige i at de i stor grad kan påvirke hvilke oppgaver de skal utføre. Det synes også å føre til at politiet i noen grad blir sittende i bilen og vente på oppdrag.

## **Nesten 2 av 3 opplever å ha dårlig følelse ved arbeidshagens slutt**

Politiet opplever en økende tendens til standardisering, noe som henger nært sammen med digitaliseringsprosessen i politiet. Standardiseringen gir redusert skjønnsutøvelse når det gjelder valg av oppgaver og hvordan oppgavene skal løses. Opp mot halvparten av de politiansatte får ikke utført arbeidsoppgavene på den måten de ønsker på grunn av standarder for oppgaveløsning, hvilket er en klar økning siden 2013. Videre opplever 3 av 4 politiansatte i ulik grad å ikke ha nok ressurser til å gjøre arbeidsoppgavene på en faglig god måte. Dette må ses i sammenheng med at opp mot 2 av 3 opplever å ha en dårlig følelse ved arbeidshagens slutt fordi de ikke fikk tid eller hadde ressurser til å gjøre en så god jobb de ønsket.

## **Sentralisering og standardisering gir mindre publikumskontakt**

Mange politiansatte mener at forebygging i mindre grad blir prioritert etter at reformen ble igangsatt. Prioriteringen innen forebygging dreier seg nå først og fremst om å avverge farer og å være i beredskap, i kontrast til det man tradisjonelt har forbundet med forebygging. Politiet har mindre daglig kontakt med publikum, noe som delvis kan forklares med at sentraliseringen har bidratt til at politiet patruljerer større områder. Sammen med standardisering av politiarbeidet og beredskapsfokuset, gjør dette politiet mindre lokalt forankret. Dette kan delvis forklare at politiet i omtrent samme grad som i 2013 avviser publikum som ber om hjelp; nesten halvparten avviser publikum flere ganger i uken eller oftere. Det er operasjonssentralen som avviser publikum klart mest, og det er også ansatte her som i størst grad opplever å ha en dårlig følelse i magen når de går hjem fra jobb. Dette må ses i lys av at de publikumshenvendelsene politiet får mest av er bistand i forbindelse med mindre alvorlige hendelser som faller inn under politiets hjelpende og forebyggende rolle, samtidig som slike oppgaver har fått lavere prioritet etter politireformen.

## **Ikke lenger like stolte**

Med unntak av personallederne, mener om lag seks av ti at reformen ikke vil gi publikum et bedre tilbud. Fire av ti ledere har samme oppfatning. Videre mener seks av ti politiansatte (både ledere og andre ansatte) at politireformen bidrar til at de ikke lenger er like stolte av å være politi.

Et mål med reformen er å bedre samhandling internt, men seks av ti er uenige i at spesialiseringen gjør dette enklere. Selv om åtte av ti var enige i at politiet bør benytte sine begrensede ressurser til å samarbeide med andre aktører, var knapt en av ti enige i at nærpolitireformen gjør det enklere.

Politiets samarbeid med vektere er rimelig godt etablert og politiansatte anerkjenner vaktelskapenes bidrag til å redusere kriminalitet og gi økt trygghet til publikum. Imidlertid er om lag seks av ti politiansatte bekymret for at vekternes synlighet i det offentlige rom overtar for politiets patruljering.

### **Økonomi og administrasjon synes viktigere enn bedre polititjenester**

Jo større avstand mellom ansatte og leder i organisasjonen, jo mindre oppfattes rommet for kritikk og åpenhet. Medbestemmelse er viktig i reformarbeidet, og vi finner et klart forbedringspotensial her. Med unntak av personallederne, mener omlag halvparten av de politiansatte at ledelsen i ens politidistrikt ikke er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte.

Personallederrollen er i noe større grad preget av administrative styringsoppgaver, på bekostning av ledelse og erfaringslæring. Politiansatte opplever at økonomiske besparelser vektlegges og at dette går på bekostning av bedre polititjeneste.

# 1. Innledning

Selv om politiets ordensfunksjon er en kjernefunksjon som har ligget fast de siste 350 årene, har det vært endringer i *hva* som skal holdes orden på (Ellefsen & Larsson, 2014, s. 30). Men også *hvordan* dette skal skje, dvs. selve oppgaveløsningen, har vært og er i endring. Oppgaveløsningen er avhengig av i hvilken grad de ulike situasjonene politiet står i «roper på» hjelp eller kontroll. Vektleggingen av kontroll og hjelp er både avhengig av hvordan den politiansatte forstår situasjonen og utformer sin egen rolle, og politiets oppgaveprioritering og metoder. I etterkrigstiden var politirollen mer autoritær og en viktig oppgave var å bekjempe kriminalitet og opprettholde ro og orden (Wathne, 2016). På 1960-tallet og utover 1970-tallet endret politirollen seg gradvis fra å fokusere på kontroll til å framheve politiets hjelpe- og servicefunksjon. Vekten på de humanistiske idealene kom spesielt til uttrykk i «nærpolitiet», som ble introdusert i Norge i 1978–79 (Balvig & Holmberg, 2004). Retningen som ble staket ut på 1960-tallet og utover 1970-tallet ble ytterligere forsterket gjennom politirolleutvalgets utredning om de ti grunnprinsippene for politiets rolle og oppgaver (NOU 1981: 35). De ti prinsippene la grunnlaget for det som har blitt omtalt som nærpolitimodellen. Nærpolitimodellen innebar at politiet skulle være desentralisert og synlig, arbeide proaktivt og fokusere på forebygging fremfor kriminalitetsbekjempelse. Det er dette Liv Finstad (2000) kaller «det store samarbeidsprosjektet» mellom politi og publikum. Politiet skulle også ha et sivilt preg, forstått som det motsatte av militært preg (NOU 1981). Dette går først og fremst på metodebruk og opptreden. Politiets forvaltningsoppgaver, service- og hjelpefunksjon, samt forebyggende arbeid skal gi politiet god anledning til en bred og nær kontakt med publikum. Som det står i NOU 1981: 3 (s. 187), har politiet aldri vært et rent håndhevingsorgan, som kun skulle gripe inn overfor lovbrudd. Variert kontakt med publikum er en forutsetning for politiet som rettshåndhevere. Nyere forskning kobler dette til prosessrettferdighet og sosialpsykologiske teorier om hvorfor borgere adlyder loven (Tylor 2006). Hvis publikum kun møter politi når det utføres repressive oppgaver og det slås ned på lovbrudd, kan politiets uformelle sosiale kontroll reduseres (Bradford 2014, Bradford & Jackson 2016).

Fra tusenårsskiftet begynte reformer preget av New Public Management (NPM) å gjøre seg mer gjeldende også i politiet, og vi ser et sterkere fokus på ressursutnyttelse, kapasitet og effekter. Siden 1990-tallet har politiet i økende grad blitt ansvarliggjort i forhold til kriminalitetsomfanget (Lomell 2011). Nærpolitireformen som ble vedtatt i 2015, kan betraktes som en forlengelse av Politireform 2000, og enda et steg nærmere NPM-idealene med vekt på målbare resultater og kostnadseffektivitet (Wathne 2015). Ideen om et lokalt forankret politi, for raskt å kunne hjelpe publikum, var et viktig utgangspunkt for Politireform 2000. Moderniseringen og omstruktureringen av norsk politi etter 22. juli-hendelsen har mer enn de foregående reformene lagt vekt på å styrke beredskapen<sup>1</sup>. Politireformen som ble vedtatt i 2015 understreker at sentralisering og ny teknologi skal forbedre politiets respons når borgerne trenger politi. Et av reformgrepene var også å redefinere politiets kjerneoppgaver til oppgaver som direkte bidrar til å forebygge og bekjempe kriminalitet og ivareta borgernes trygghet og sikkerhet, og hvor politiet er eneste organ som har myndighet og forutsetninger for å utføre disse oppgavene. En av de seks funksjonene er implementering av etterretning. Etterretning skal resultere i kunnskap om risiko, utfordringer om kriminalitet og uønskede hendelser. Et kunnskapsbasert situasjonsbilde skal lede og styre virksomheten, slik at det tas bedre beslutninger og prioriteringer av tiltak «mot de riktige aktørene og fenomenene, basert på en felles situasjonsforståelse, verdivurdering samt erkjennelse av trusler og risiko» (Politidirektoratet 2018, s. 8). Politiets skal bli bedre til å håndtere framtidige utfordringer, noe som også innebærer omstrukturering av funksjoner som operasjonssentralen og politipatruljen, og tilføring av nye funksjoner som politikontakten, felles straffesaksinntak og tjenestekontor. Som det står i fakta om Nærpolitireformen på Justis- og beredskapsdepartementets nettside: 'Målet er å gi mer lik kvalitet, bedre samhandling og legge til rette for kunnskapsstyrt

---

<sup>1</sup> Se her for en oversikt over milepæler i nærpolitireformen:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/kriminalitet-og-politi/innsikt/narpolitireformen/id2398914/>

fagutvikling.<sup>2</sup> Vi aner altså et gryende skifte i politiets innretning og det er på denne bakgrunn vi skal se nærmere på hva politiet selv mener at politiet bør være.

## Nærpolitireformen anno 2015

Med undertittelen nærpolitireformen – trygghet i hverdagen, gikk et bredt politisk flertall i Stortinget inn for endringer i politiloven i juni 2015 (Prop. 61 LS (2014-2015)). Dette er ledd i en langsiktig plan for utvikling av politiet frem mot 2020. Hovedmålet med politireformen er et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet og kompetanse til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet. Justis- og beredskapsdepartementet har i den forbindelse besluttet seks effektmål i sitt oppdragsdokument om nærpolitireformen, som alle har som mål å forbedre tjenester og relasjoner til innbyggerne:

1. Et mer tilgjengelig og tilstedeværende politi med god lokal forankring og samhandling
2. Et mer enhetlig politi som leverer likere polititjenester med bedre kvalitet i hele landet
3. Et politi med mer målrettet innsats på forebygging, etterforskning og beredskap
4. Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer
5. Et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap
6. Et politi som arbeider mer effektivt ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi

Ser man på operasjonalisering av effektmålene for reformen, er de delt inn i utvikling av politiorganisasjonen og bedre polititjenester (Politidirektoratet 2017a). En mer enhetlig politiorganisasjon, med vekt på ledelse, standardisering og samhandling, har som siktemål å utvikle politiorganisasjonen. Stikkord er standardiserte arbeidsprosesser og funksjoner, utnyttelse av etterretning og kunnskap i prosessene, bedre samhandling, og at tiltak og handlingsplaner lages ut fra strategiske og langsiktige mål (Politidirektoratet 2017a, s. 20). Mer målrettet forebygging, etterforskning og beredskap med videreutviklede metoder, verktøy og prosesser skal også bidra til bedre polititjenester (Politidirektoratet 2017a, s. 20). Til sammen skal utvikling av politiorganisasjonen og bedre polititjeneste føre til høy tillit og trygghet i samfunnet, redusert kriminalitet og økt rettssikkerhet<sup>3</sup>. I denne operasjonaliseringen av effekter ser vi konturene av en ny politirolle. Bedre organisering og målretting av politimetodene skal bidra til å spisse politiet mot å løse kjerneoppgavene som defineres som forebygging, beredskap og straffesaksbehandling (Prop. 61 LS (2014-2015), s.7). For å styrke kjerneområdene skal politiets oppgaver reduseres (Politidirektoratet 2017b, s. 164).

Med dette som bakteppe presenterer vi i denne rapporten funn fra en spørreundersøkelse som skal fange opp hvordan polititjenestepersoner og ledere opplever at den pågående nærpolitireformen utvikler politiets organisasjon og forbedrer politiets tjenester og relasjon til innbyggerne. En viktig inngang for å utforske hvordan reformtiltakene implementeres og virker i praksis er å spørre de som skal gjennomføre reformen og leve med konsekvensene. Hvordan opplever politiet endringene? Med tanke på at politiets daglige arbeid, både nasjonalt og internasjonalt, i mindre grad har vært preget av

---

<sup>2</sup> <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/kriminalitet-og-politi/innsikt/narpolitireformen/modernisering-av-politiet/id2398894/>

<sup>3</sup> Politidirektoratet har identifisert to overordnede, med åtte underliggende gevinstområder for reformen; 1) utvikle politiet som organisasjon og 2) bedre polititjenester. Gevinstområder for politiet som organisasjon er enhetlig organisering, nye og bedre måter å jobbe på, kultur og ledelse og kostnadseffektivisering. Effektmålet for bedre polititjenester, skal komme til uttrykk i styrket forebygging, økt beredskap styrket etterforskning og bedre publikums-service (Politidirektoratet 2017a).

kriminalitetsrelaterte kontrolloppgaver (Bayley, 2005; Finstad, 2000; Holgersson & Knutsson, 2012; Reiner, 2013), innebærer redefineringen et stort skifte i politiets innretning. Hva betyr det i praksis at politiet skal ha færre oppgaver, mer målrettet innsats, skape bedre resultater og mer effektivt ta i bruk bedre metoder og ny teknologi? Denne rapporten skiller seg fra de andre evalueringene av politireformen ved at den også har som siktemål å belyse hvordan politireformen kan påvirke politiets rolle og oppgaver i samfunnet, det vil politiets samfunnsmessige betydning.

I evalueringen av politireformen står Difis arbeid sentralt. Difi fikk februar 2016 i oppdrag av Justis- og beredskapsdepartementet å evaluere politireformen, og har hittil levert tre statusrapporteringer som gir verdifull innsikt i pågående endringer i organisasjon, kultur og ledelse (Difi 2017, 2018, 2019). Politiets erfaringer med nærpolitireformen har ellers blitt studert i flere forskningsprosjekter, både før oppstart og underveis. Temaer som har blitt drøftet er forventninger til reformen (Renå 2017, 2018), hvordan reformen har slått ut når det gjelder ledelse, kultur og organisasjon og styrings- og koordinering (se kapitler i Sørli & Larsson 2018, Filstad & Karp 2019).

Vårt viktigste inntak til å si noe om hvordan politireformen kan påvirke politiets rolle og oppgaver i samfunnet, er å spørre politiet om hvordan de oppfatter endringene, og hvorvidt idealer er i tråd med realitetene. Siden reformen har som mål å gi bedre tjenester til borgerne, er vi spesielt opptatt av hvordan politiet selv oppfatter visjoner og praksis når det gjelder relasjonen til omverdenen og samspill med eksterne målgrupper. For å fange opp hvordan politiets profesjonalitet er i endring, har vi valgt politiledere og politiutdannede som målgruppe. For å få best mulig kunnskapsgrunnlag for spørreundersøkelsen, gjennomførte vi høsten 2017 en kvalitativ studie basert på dokumentanalyse og fokusgruppeintervjuer med førstelinjen i Oslo Politidistrikt og nøkkelinformantintervjuer i Oslo Politidistrikt og Politidirektoratet. I studien analyserte vi hvordan politiansatte opplever at politiorganisasjonens verdier, normer og mål er i endring (institusjonell logikk), og endringer i politiets relasjoner og samhandling både internt i organisasjonen og til omgivelsene (Gundhus, Talberg & Wathne 2018, 2019). Funnene identifiserte en rekke temaer, som la grunnlaget for det kvantitative forskningsdesignet som rapporten bygger på.

I rapporten er formålet å undersøke bredt hva som kjennetegner politirollen i lys av politireformen. Et sentralt spørsmål er hvorvidt politiets generalistrolle, som springer ut av de ti ovenfor refererte grunnprinsippene for norsk politi, er i ferd med å forvitne på bekostning av fokus på beredskap og spesialisering. I nyhetsjournalistikkens historie pendler bildet av politiet mellom to poler som kan sies å avspeile politiets samfunnsoppdrag: mellom å være maktens forlengede arm og stå i allmennhetens tjeneste; mellom å kontrollere samfunnsborgerne og å tjene samfunnsborgerne (Pollack 2007, her i NOU: 2009: 12, s. 249). Hvor er pendelen på vei under politireformen? Hvordan opplever politi og ledere reformens mål om økt standardisering, spesialisering, sentralisering, styring og digitalisering?

## Rapportens oppbygning

Vi har valgt å vektlegge seks hovedtemaer fra spørreundersøkelsen. Temaene er relevante for å forstå ulike sider ved reformtiltakenes endringer av politirollen. Det første temaet som peker seg ut er målgruppens ulike syn på hvilket politi vi bør ha. Deretter ser vi nærmere på hvordan økt standardisering og styring av operasjonssentralen påvirker oppfatningen av handlingsrommet for utførelse av publikumsrettet arbeid, og deretter hvordan publikumskontakten oppleves å endres. Videre belyser vi hvordan politiutdannede og ledere opplever endringer i samhandling internt og med eksterne aktører. Det femte temaet er ledere og politiansattes oppfatning av rom for kritikk og læring, og oppfatninger av medbestemmelse i omstillingsarbeid som reformen. Til slutt ser vi på hvordan reformen påvirker balansen mellom ledelse og styring, og synet på betydningen av å lære. I rapporten presenteres temaene i rekkefølgen over.

## Figurer og tabeller

Rapporten inneholder et stort antall figurer og tabeller som gir leseren mulighet for å fordype seg i detaljer som vi ikke går innpå i teksten. Vi vil presentere rene frekvenstabeller på en rekke spørsmål

og påstander for å vise det generelle bilde før vi på utvalgte spørsmål fordyper oss i forskjellen mellom ledere med og uten personalansvar og ikke ledere, geografiske forskjeller mellom politidistriktene, tillitsvalgte og verneombuds perspektiver, samt forskjeller og likheter mellom vår spørreundersøkelse og en spørreundersøkelse fra 2013.

Tabellene som heter «geografiske forskjeller» og figurene som heter «funksjon» og «til ledere» er signifikanstestet, det oppgis dersom forskjellene mellom gruppene er signifikante på 0,05 eller 0,01 nivå.

## 2. Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vår metodiske tilnærming i forskningsarbeidet. Prosjektet var basert på metodetriangulering hvor følgende metoder ble benyttet:

- Dokumentanalyse av nærpolitireformens sentrale dokumenter, inkludert Politidirektoratets rammer og retningslinjer for nye politidistrikter og overordnede gevinster for nærpolitireformen.
- 12 individuelle intervjuer med nøkkelpersoner og 2x2 gruppeintervjuer med nøkkelinformanter i Politidirektoratet og Oslo Politidistrikt.
- 6 fokusgruppeintervjuer med operativt personell (totalt 24 personer)
- En elektronisk spørreundersøkelse der 9 861 politiutdannet personell ble invitert til å delta og 3131 sendte inn svar (32 % svar).

### Intervjuer med nøkkelpersoner

For å få kunnskap om logikker bak gjennomføring av reformen har vi intervjuet 11 nøkkelpersoner i Oslo Politidistrikt knyttet til ledelse av reformen, og nye funksjonelle og geografiske driftsenheter. I tillegg har vi intervjuet fem nøkkelpersoner i Politidirektoratet som jobber med oppfølging av reformen, både politi- og økonomifaglig, nye arbeidsprosesser og nytt kunnskapsgrunnlag. Et av intervjuene i Oslo Politidistrikt ble gjennomført med to personer, det samme gjelder et av intervjuene i Politidirektoratet. 15 intervjuer ble tatt opp på bånd, alle intervjuene ble transkribert under intervjuet, samt fintranskribert ut fra opptaket etterpå.

### Fokusgruppeintervjuer

Med utgangspunkt i de skisserte problemstillinger i prosjektet, utformet vi et utkast til en intervjuguide med noen sentrale temaer vi ønsket å berøre i de innledende fokusgruppeintervjuene. Hensikten med å gjennomføre fokusgruppeintervjuer i forkant av den kvantitative undersøkelsen var å fange opp de variablene som vi ikke kunne lese oss til. På denne måten fikk fokusgruppeintervjuene en svært eksplorativ karakter. Deltagerne kunne komme med sine konkrete erfaringer og refleksjoner knyttet til reformen sett fra deres ståsted, og på denne måten gi oss anledning til å sjekke ut temaer vi mente var sentrale, samt bidra med nye relevante forhold. På bakgrunn av det som kom frem i fokusgruppeintervjuene, ble spørreskjemaet utformet.

Det ble foretatt til sammen 6 fokusgruppesamtaler med til sammen 24 polititjenestepersoner blant operativt personell i Oslo politidistrikt i forkant av spørreundersøkelse. Tre av dem ble gjennomført med etterforskere og tre av dem med patruljer. Det deltok mellom 2 og 7 personer i hver fokusgruppe som hadde en varighet på ca 1,5 timer.

Fordi hensikten med fokusgruppeintervjuene var å få frem de intervjuedes erfaringer og opplevelser i sitt arbeid, fløt samtalen rimelig fritt ut fra hva gruppen var mest opptatt av. På denne måten var det den enkelte fokusgruppe som selv avgjorde hvilke temaer som ble utdypet. Dette bidro til at ulike temaer ble utdypet i de ulike fokusgruppene.

Et positivt aspekt ved fokusgruppeintervjuer er at de ofte bidrar til å starte eller intensivere virksomhetens interne refleksjonsarbeid og læringsprosess på områder som det settes fokus på. På denne måten håper vi politiet har fått noe tilbake for tiden de har brukt på prosjektet.



## Spørreskjemaundersøkelse

Det ble gjennomført en spørreskjemaundersøkelse i perioden juni 2018 til oktober 2018. I utarbeidingen av spørreskjemaet har forskerteamet fått kommentarer fra Politidirektoratet (POD) og andre politiansatte.

Undersøkelsen ble gjort ved hjelp av questback blant politiutdannet personell i alle politidistriktene (ikke særorgan). Vi valgte å inkludere alle distriktene fordi vi var interessert i å se likheter og forskjeller mellom dem. Politiet står overfor både storbyproblematikk med for eksempel gjengkriminalitet og distriktproblematikk med alenevakter.

Spørreundersøkelse ble sendt ut med e-post fra Politidirektoratet med lenke til spørreskjemaet. Skjemaet ble sendt til 9861 ledere og andre ansatte (43 av disse ble ikke levert, trolig fordi vedkommende hadde sluttet). Vi fikk 3131 fullførte svar, noe som tilsvarer en svarprosent på 32. Den elektroniske spørreundersøkelsen ble sendt ut 7. juni 2018. Det ble gjennomført to purrerunder (30. juni 2018 og 10. september 2018).

Spørreundersøkelsen inneholdt også 4 åpne spørsmål og 6 spørsmål med mulighet til å utdype et svar, noe som ga en stor datafangst (868 sider tett pakket tekst<sup>4</sup>). Fordi respondentene kunne beskrive situasjonen med egne ord, har vi fått utdypende svar, noe som beriker datatilfanget.

Christin Thea Wathne gjennomførte i 2013 en spørreundersøkelse i forbindelse med sin doktorgradsavhandling (Wathne 2015). 17 av spørsmålene i vår spørreundersøkelse er formulert helt eller nesten helt likt som undersøkelsen fra 2013, derfor kan vi sammenligne resultatene og analysere utviklingen over tid. I tillegg er det flere like temaer som tas opp også i de andre spørsmålene. Det gjør at Wathnes spørreundersøkelse er egnet å fungere som en 0-punkt analyse fra før politireformen ble innført.

## Utvalgsmetode og generaliserbarhet

Siden vi ikke har oversikt over demografisk fordeling i politidistriktene i denne undersøkelsen, har vi ikke gjennomført noen frafallsanalyse. Men det ble gjort for undersøkelsen i 2013, som konkluderte med at generaliserbarheten av funnene var gode. Det var gjennomgående små forskjeller mellom kjønn og aldersfordeling i undersøkelsen fra 2013 og 2018 noe som kan indikere at generaliserbarheten også i 2018 er god. Sammenligning mellom undersøkelsene gir oss et rimelig godt grunnlag for å generalisere funnene til alt operasjonelt personell i Norge. Dataene gir også kunnskap om de ulike politidistriktene. Selv om resultatene fra undersøkelsen gjelder politiutdannet personell i politidistriktene, kan funnene også ha aktualitet og gyldighet i særorganene. Dataene danner dermed på en hensiktsmessig måte grunnlag for å belyse og drøfte problemstillingene i prosjektet. De fanger opp endringer i politiets identitet og hvordan målgruppen forholder seg til det.

### **Dataenes validitet og reliabilitet**

Denne undersøkelsen er finansiert gjennom tilskudd fra Difi for å kartlegge politiansattes erfaringer med politireformen. Dette fremgår i informasjonsbrevet og kan ha gitt undersøkelsen et «nøytralt preg». Imidlertid kan det at POD sendte ut spørreskjemalinken ha bidratt til at enkelte har vegret seg fra å svare fordi de ikke ønsker å avgi svar som er ufordelaktige for arbeidsgiver. På den andre siden kan det at POD sendte ut spørreskjemalinken ha bidratt til at enkelte har oppfattet undersøkelsen mer seriøs og legitim. Dette er umulig å vite sikkert.

Gjennom den kvalitative delen av prosjektet fikk vi løftet frem relevante variabler som kan belyse hvordan politiansatte erfarer reformen. Dataenes validitet, om vi virkelig har målt det vi har ønsket å måle, er forsøkt ivarett ved å teste ut temaer og problemstillinger i fokusgruppeintervjuer i forkant, og ved å gjennomgå utkast til spørreskjema med ulike politiansatte. Vi har også gjennomført en pilot ved at spørreskjemaet ble sendt 6 politiansatte som besvarte det og samtidig kom med en rekke

---

<sup>4</sup> Totalt 272 657 ord som tilsvarer 867,5 sider med Times New Roman pkt 12 1,5 linjeavstand.

kommentarer til spørsmålene som ble stilt. Et annet tiltak for å få høy validitet på dataene er at spørreskjemaene også var utformet med bruk av åpne svar kategorier. De åpne svarfeltene var knyttet opp mot kategoriserte spørsmål hvor respondenten fikk anledning til å utdype hva hun/han mente.

Når det gjelder dataenes reliabilitet, så er denne forsøkt ivaretatt ved å utforme så presise spørsmål som mulig og ved at spørreskjemaet var utformet på en måte som gjorde det vanskelig for respondenten å krysse av feil.

### **Presentasjon av funnene**

Gjennom de metodene vi benyttet fikk vi en mengde informasjon. Vi har valgt å presentere funnene i både tabell og tekstform, og legge spørreskjemaet som vedlegg bakerst i rapporten.

Tabell 1 Stillingskategori og funksjon 2018 og 2013.

Stillingskategori	Ikke leder		Leder uten personalansvar		Leder med personalansvar	
	2018	2013	2018	2013	2018	2013
Politiinspektør	7 (0,3 %)	3 (0,2 %)	68 (13,6 %)	17 (4,0 %)	7 (1,3 %)	2 (0,5 %)
Politiadvokat	108 (5,3 %)	0 (0%)	0 (0 %)	1 (0,2 %)	14 (2,5 %)	0 (0 %)
Politistasjonssjef	0 (0%)	0 (0 %)	16 (3,2 %)	22 (5,1 %)	0 (0%)	0 (0 %)
Lensmann	2 (0,1 %)	0 (0%)	25 (5,0 %)	58 (13,5 %)	3 (0,5 %)	31 (7,1 %)
Politioverbetjent	269 (13,2 %)	133 (9,7 %)	275 (55 %)	221 (51,4 %)	313 (56,1 %)	171 (39,4 %)
Politiførstebetjent	146 (7,2 %)	94 (6,9 %)	99 (9,8 %)	103 (24,0 %)	189 (33,9 %)	208 (47,9 %)
Politibetjent 1	489 (24 %)	341 (24,9 %)	0 (0%)	0 (0 %)	4 (0,7 %)	2 (0,5 %)
Politibetjent 2	453 (22,2 %)	265 (19,4 %)	0 (0%)	1 (0,2 %)	6 (1,1 %)	3 (0,7 %)
Politibetjent 3	558 (27,3 %)	524 (38,3 %)	2 (0,4 %)	1 (0,2 %)	19 (3,4 %)	15 (3,5 %)
Totalt	2032	1360	485	424	555	432

### **Om utvalget**

Kvinneandelen blant ikke ledere var 31,9 % i 2018 og 28,1 % i 2013.

Kvinneandelen blant ledere med personalansvar var 22,0 % i 2018 og 14,5 % i 2013

Kvinneandelen blant ledere uten personalansvar var 18,8 % i 2018 og 10,6 % i 2013.

Stillingskategorier der ingen grupper har mer enn 6 personer er ikke vist i tabellen (herunder politimester, visepolitimester, politifullmektig, sivilt ansatt, annet).

### 3. Hva slags politi skal vi ha?

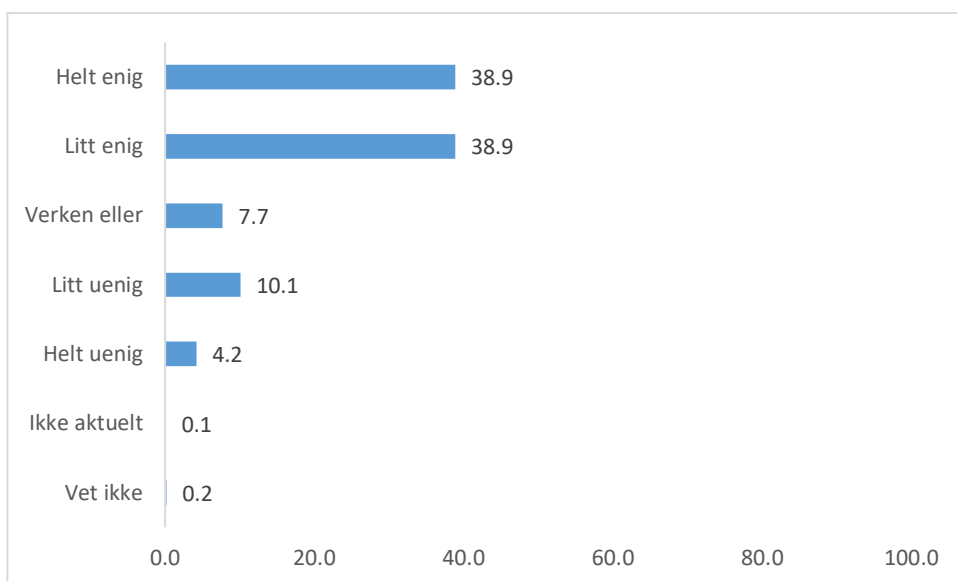
Politiets samfunnsmandat konstitueres av den myndighet, de rettigheter og plikter som er tillagt politirollen. Det overordnede målet for politiets virksomhet er beskrevet i politilovens (2005) § 1. nr.2:

«Politiet skal gjennom forebyggende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig».

At politiet skal vektlegge både forebygging og hjelp, samt fremme borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd, peker mot en vid politirolle som inkluderer publikums behov for hjelp og bistand. Ser man på den pågående nærpolitireformens idealer, er det en klar tendens at politiet skal spisse ressursene mot å løse kjerneoppgavene, som altså er redefinert til å være de oppgavene som direkte bidrar til å forebygge og bekjempe kriminalitet og ivareta borgernes trygghet og sikkerhet, og hvor politiet er eneste organ som har myndighet og forutsetninger for å utføre disse oppgavene: «Utgangspunktet er at det må legges til rette for at politiet i større grad kan konsentrere seg om forebygging, beredskap og straffesaksbehandling». (Prop. 61 LS (2014-2015), s.7)<sup>5</sup> Ut fra vår kvalitative studie og andre spørreundersøkelser som viser at politiets motivasjon er godt forankret i indre motivasjon hvor et flertall av de ansatte motiveres av gleden ved arbeidet i seg selv, og/eller av at deres arbeid er til nytte for andre mennesker eller for samfunnet mer generelt (Wathne 2015), kan vi forvente at politiansatte er skeptiske til en spissing av oppgavene i retning av kontroll på bekostning av hjelpeoppgaver. Spesielt er vekten mot det å spesialisere seg på å avverge farer og beredskap noe som kan oppleves ulikt i hverdagen. I hvilken grad oppfattes dette som en ønsket utvikling blant gjennomførerne av reformen? I hvilken grad ønsker man at dette skal trumfe politiets generalistrolle og mer sivile oppgaver, service- og hjelpeoppgaver, hvor man er integrert i lokalsamfunnet? Hvordan forholder politiansatte seg til dette idealet? Og hvordan oppfatter politiutdannende og ledere i politidistriktene at praktisering av reformtiltakene iverksetter eller står i spenning til idealene i nærpolitireformen?

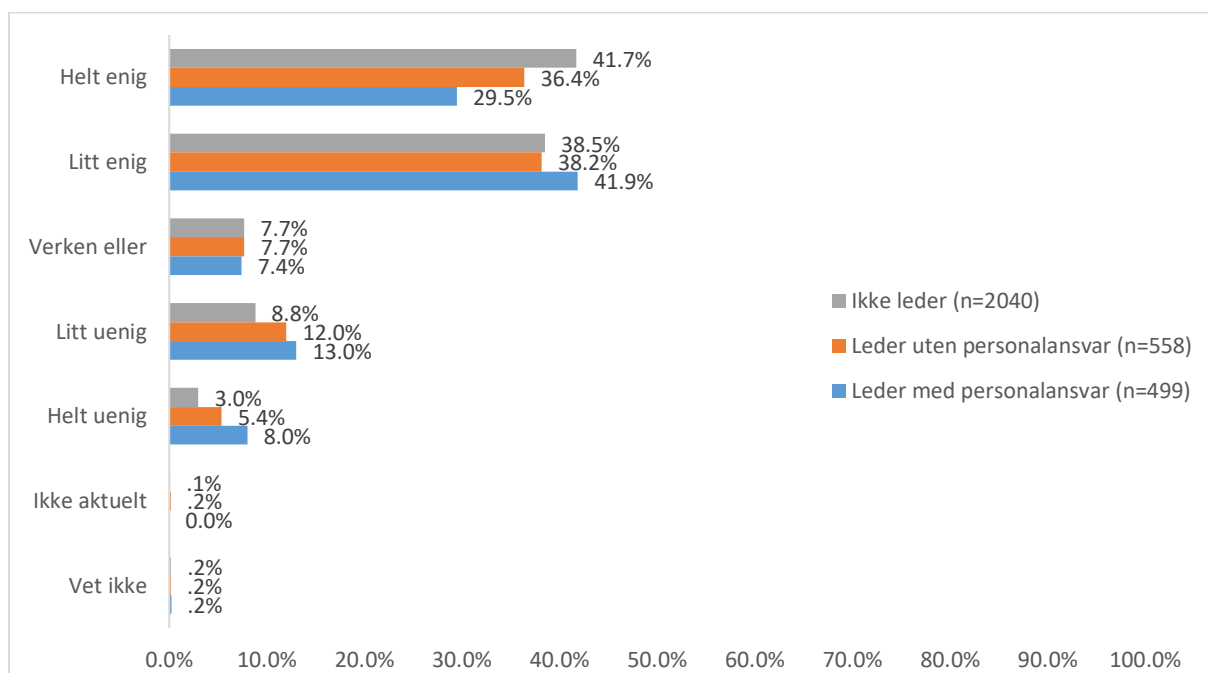
---

<sup>5</sup> Selv om politianalysens anbefalinger ikke følges helt ut, skal regelverk endres for å redusere sivil rettspleie. Oppgaver som ønskes utredet er transport av varetektsinnsatte som foreslås overføres fra politiet til kriminalomsorgen. Videre vil departementet arbeide for at oppgaver tilknyttet løse og farlige hunder kan overføres til enten Mattilsynet eller kommunene, at godkjenning av brukthandler og forvaltning av hittegods kan overføres til kommunene, og at etaten kan avlastes for oppgaver med å avholde skjønn. Videre skal det arbeides for å redusere politiets bistand ved transport av psykisk syke, og med å etablere en prøveordning med at helsevesenet i større grad tar hånd om rusede personer. Endelig vil departementet utrede om det kan være grunnlag for å legge oppgavene med å utstede pass og forvalte meldingsordningen for EØS-borgere til kommunene, og om kommunene bør ivareta funksjonen som sekretariat for forlikrådet. Departementet vil følge opp proposisjonen her med forslag til lovendringer om dette.



Figur 1 Til alle: Jeg mener at ... politiet hovedsakelig bør være generalister som er integrert i lokalmiljøet og til stede før noe skjer (prosent, n=3116)

Vi fant at 78 prosent av respondentene er helt (39 prosent) eller litt enige (39 prosent) i at politiet hovedsakelig skal være generalister som er integrert i lokalmiljøet og til stede før noe skjer. Dersom vi deler inn etter funksjon så finner vi betydelige forskjeller mellom ikke ledere og ledere med og uten personalansvar.



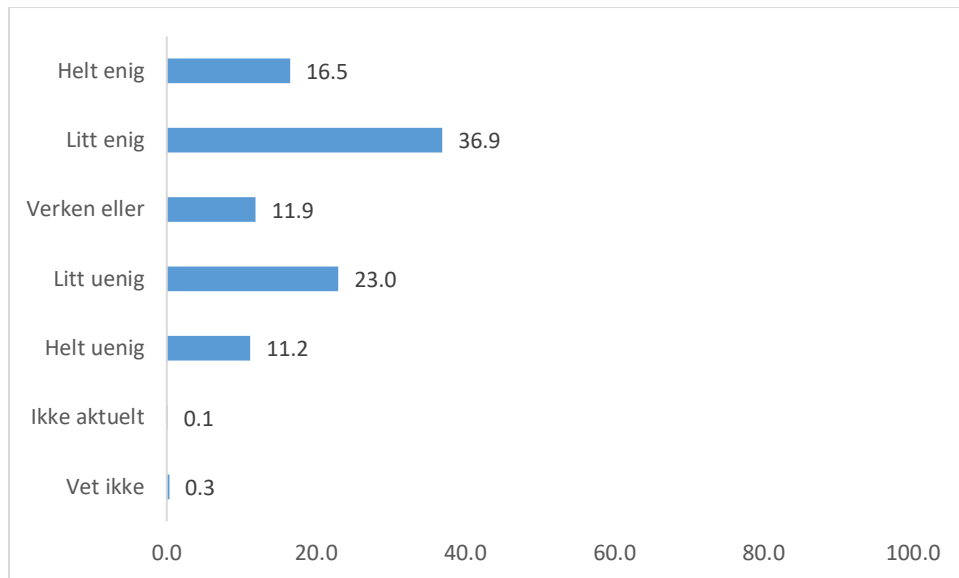
Figur 2 Funksjon: Jeg mener at politiet hovedsakelig bør være generalister som er integrert i lokalmiljøet og til stede før noe skjer\*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

I figur 2 ser vi at ikke-lederne i størst grad mener at politiet bør være integrert i lokalmiljøet, mens personallederne i minst grad mener dette. Ledere uten personalansvar kommer i en mellomposisjon. Det er kanskje ikke så overraskende ikke-lederne som er mest positive til generalistrollen med drøyt

80 % som er helt eller litt enige i påstanden. Lederne med personalansvar er mindre enige i påstanden hvor 71 % oppgir at de er helt eller litt enige.

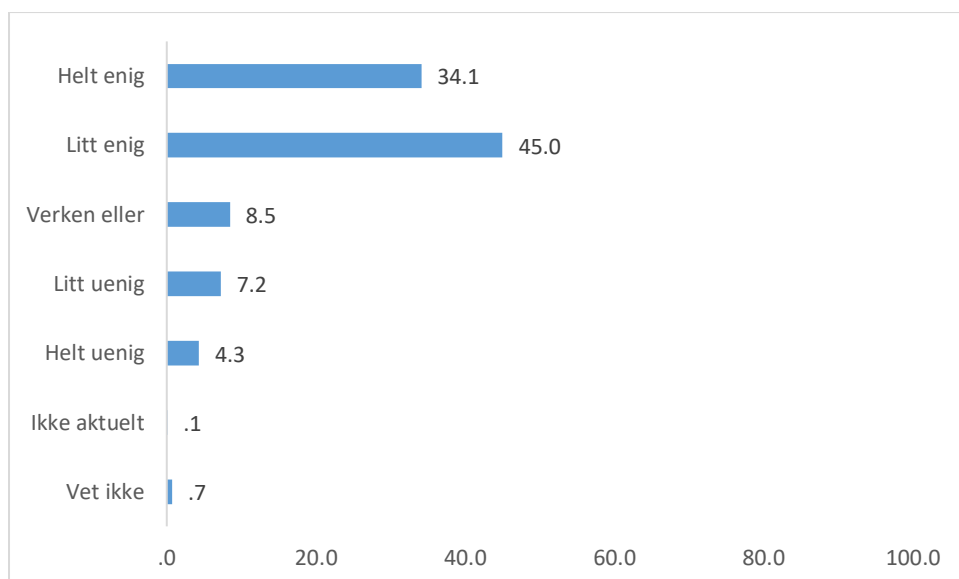
Selv om 78 prosent av alle politiansatte mener at politiet hovedsakelig skal være generalister som er integrert i lokalmiljøet og til stede før noe skjer så er det også en stor andel som er positive til spesialisering.



Figur 3 Til alle: Jeg mener at ... politiet bør spesialiseres og bruke sine ressurser på den alvorlige kriminaliteten og rykke ut når folk faktisk trenger politiet (prosent, n=3101)

52 prosent er helt eller litt enig i at politiet bør spesialiseres og bruke sine ressurser på den alvorlige kriminaliteten og rykke ut når folk faktisk trenger det om lag en tredjedel er helt eller litt uenig i påstanden.

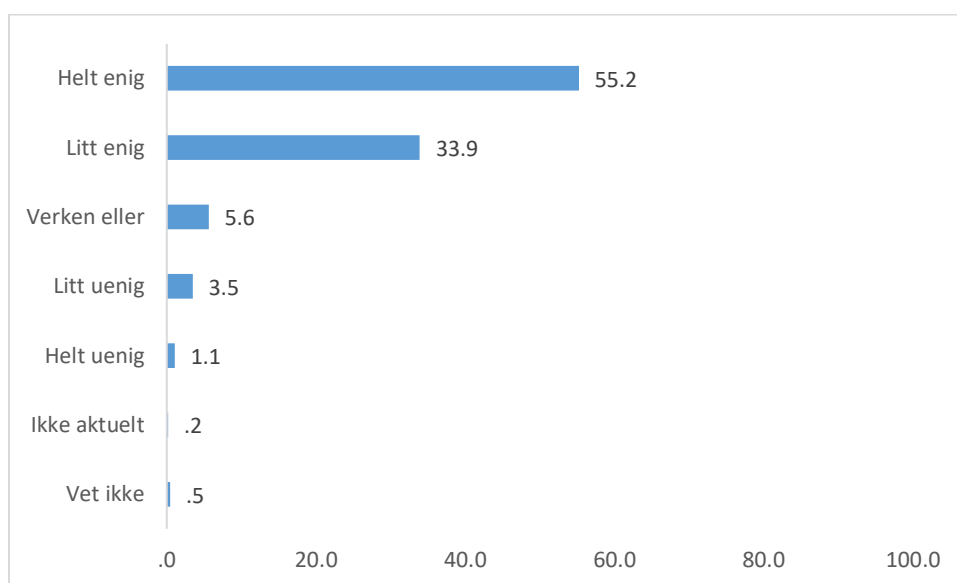
Funnet kan indikere at man både kan være for å bevare generalisten samtidig som man mener at politiet (også) bør spesialiseres. Generelt er respondentene positive til å prioritere mye, så også mindre alvorlige lovbrudd.



Figur 4 Til alle: Jeg mener at ... det er riktig å prioritere mindre alvorlige lovbrudd som nasking, sykkeltjuverier osv. blant annet fordi det betyr mye for publikum, mindre lovbrudd er gjerne veien inn i en kriminell løpebane m.m. (prosent, n=3120)

Vi ser at 79 prosent sier seg helt eller litt enige i at de er riktig å prioritere mindre alvorlige lovbrudd ut fra forebyggende hensyn, noe som går på tvers av politireformens intensjoner om å fokusere på den alvorlige kriminaliteten. Fokus på mindre alvorlige lovbrudd kan betraktes som en del av nærhetsidealet, som blekner når større andel av ressursene brukes på å løse oppgaver som direkte bidrar til å forebygge og bekjempe kriminalitet og ivareta borgernes trygghet og sikkerhet, og hvor politiet er eneste organ som har myndighet og forutsetninger for å utføre disse oppgavene. Det at politiet tar på alvor hendelser som oppstår i hverdagslige sammenhenger, og i direkte kontakt med publikum, er med på å bygge opp tillit mellom politi og lokalsamfunnet. Politiets bistand ved mindre alvorlig kriminalitet slik som for eks. sykkeltyveri, blir i en nærpolitikonktest betraktet som forebygging fordi fokus på denne type kriminalitet kan få førstegangskriminelle over på andre tanker, samt legge grunnlag for bekymringssamtaler i forebyggende avdelinger. Også serviceoppgaver som omhandler forhold som ikke faller inn under straffeloven bør prioriteres ifølge våre respondenter.

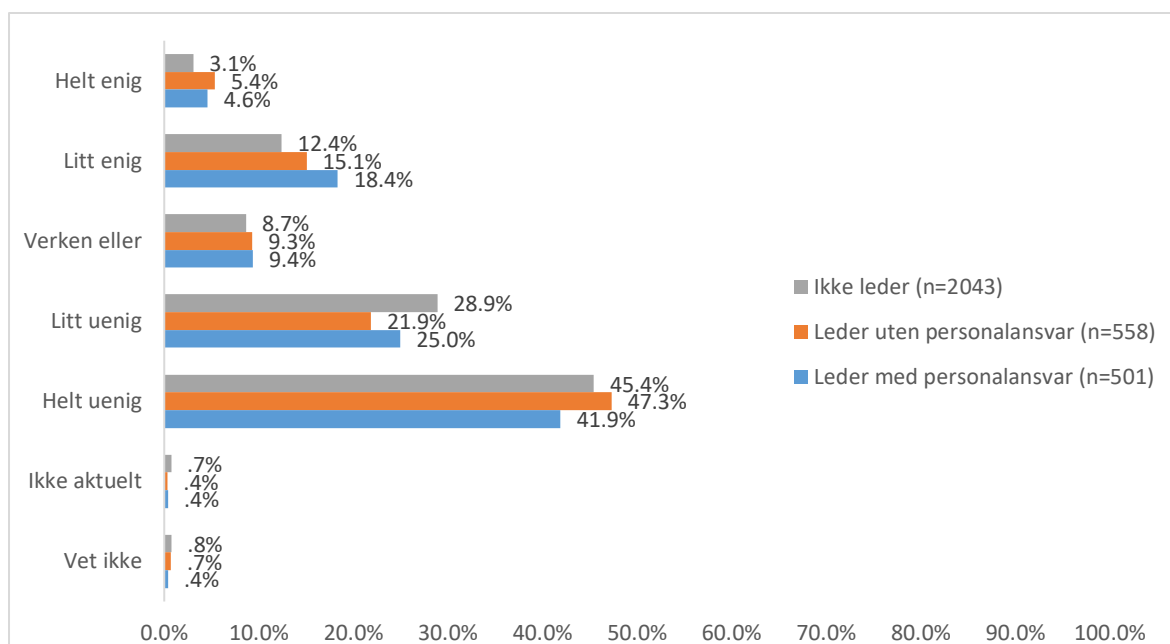
Her berører vi hvordan politiets motivasjon i stor grad er knyttet til det å hjelpe enkeltmennesker, og vi stilte et mer spesifikt spørsmål om dette.



Figur 5 Til alle: Jeg mener at ... selv om saken ikke faller inn under straffeloven, bør politiet også prioritere den direkte publikumskontakten som kan skape en positiv forskjell for enkeltmennesker (prosent, n=3109)

Som vi ser i figur 5 er 89 prosent er helt (55 prosent) eller litt (34 prosent) enige i at politiet også bør prioritere den direkte publikumskontakten som kan skape en positiv forskjell for enkeltmennesker, selv om saken ikke faller inn under straffeloven.

Den neste påstanden våre respondenter ble bedt om å ta stilling til var om mindre alvorlige forhold skulle nedprioriteres til fordel for kjerneoppgavene.



Figur 6 Funksjon: Jeg mener at politiet bør i større grad avvise publikums henvendelser om hjelp og bistand ved mindre problemer, slik at politiet får tid til kjerneoppgavene\*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Som figur 6 viser, sier 72 prosent seg helt (45 prosent) eller litt (27 prosent) uenige i at politiet i større grad bør avvise publikums henvendelser om hjelp og bistand ved mindre problemer, slik at politiet får tid til kjerneoppgavene. Det er noen forskjeller mellom ledere og ikke-ledere i synet på dette forholdet. Ledere med personalansvar er generelt noe mer positive til å avvise publikum, men det er også verdt å merke seg at ledere uten personalansvar i størst grad er uenige i at politiet i større grad bør avvise publikum.

## Oppsummering

Oppsummert peker disse funnene mot at politiansatte fortsatt har generalisten som ideal, selv om omlag halvparten av de politiansatte mener at politiet bør spesialiseres og bruke sine ressurser på den alvorlige kriminaliteten og rykke ut når folk faktisk trenger det. Tallene kan indikere at de politiansatte vil ha både i pose og sekk: et politi som er tilstede i lokalsamfunnet og bistår også når mindre alvorlig kriminalitet begås, og et robust politi som spesialiseres i tråd med samfunnets nye utfordringer. Dette funnet må ses i lys av Difis evaluering av nærpolitireformen (Difi-rapport 2019: 1) hvor det første kulepunktet i anbefalinger er følgende:

«Ambisjonsnivået i reformen bør vurderes i lys av tilførsel av ressurser og nye oppgaver og krav til polititjenestene. Alt kan ikke bli bedre og alt kan ikke gjøres på én gang. En tydeligere prioritering mellom målene for reformen er nødvendig».  
(s. 2)

En forventning fra ansatte, publikum og politikere om at «alt» skal bli bedre samtidig kan medføre mye stress for ansatte og misnøye fra publikum. Dette kan sees i sammenheng med holdninger til nærpolitimodellens hjelpe – og serviceoppgaver, nemlig det å bistå publikum ved mindre problemer. På påstanden om at politiet i større grad bør avvise publikums henvendelser om hjelp og bistand ved mindre problemer, slik at politiet får tid til kjerneoppgavene fant vi en sterk motvilje mot en slik prioritering. Funnet forklarer godt kløften mellom et fokus på kjerneoppgaver og et fokus på hjelp og bistand.

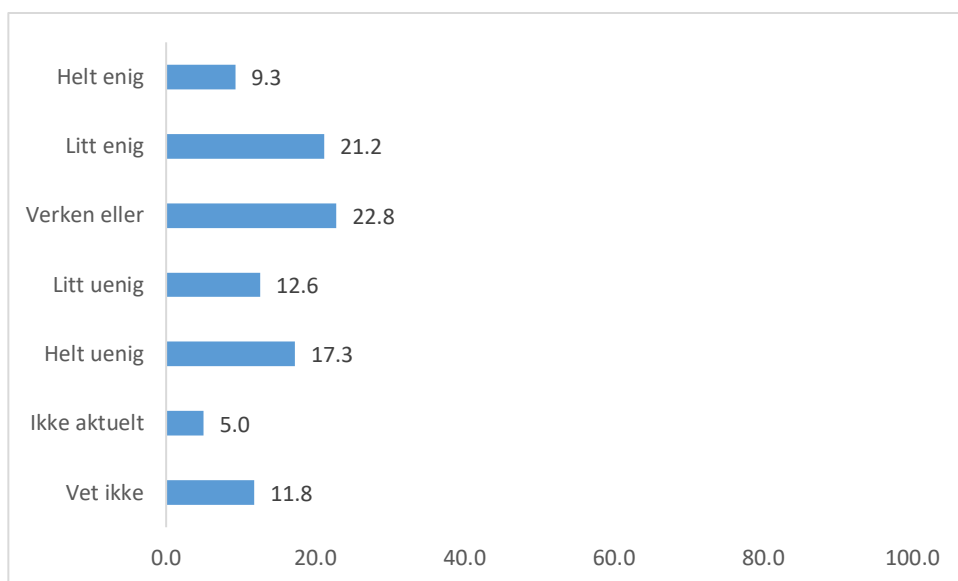
## 4. Sterkere styring gjennom operasjonssentralen og standardisering, hva gjør det med opplevelse av mestring?

I Norge er politiutdanningen en treårig profesjonsutdanning med bachelorgrad. Det at politiet sikres faglig integritet som gir tillit til autonomi i yrket er del av profesjonskvalifiseringen, Politihøgskolen skal utdanne reflekterte generalister (Hove 2012). Å handle ut fra eget skjønn omtales gjerne som 'en ledestjerne i profesjonelt arbeid' (Svensson & Karlsson 2008, s. 260). Slik Sklansky (2014) argumenterer, handler profesjonalisering i politiet om økt faglig autonomi. Gjennom felles standarder for yrkesutøvelse, å tilrettelegge for selvregulering, utvikle ekspertise og danne syntese mellom forskningsbasert kunnskap og praksis, samt utvikle felles normer og etiske kodekser, skal politiet bli mer profesjonalisert. Profesjoners autonomi er likevel avhengig av en rekke strukturer og rammer som tilrettelegger for tillit til praktisk forvaltning av juridiksjonen, samt kontroll og praksiser som gjør at skjønn begrunnes og redegjøres for. Politiet, som statens fysiske maktmonopol, skal i utstrakt grad være en politisk styrt profesjon, hvor maktanvendelse og legitimitet forankres i demokratiske prinsipper. Spørsmålet er derfor hvordan skjønnen kan begrenses, kontrolleres, ansvarliggjøres og kvalifiseres.

Tradisjonelt har operativt politiarbeid hatt et sterkt innslag av profesjonell skjønnutøvelse. Dette for å tilrettelegge for selvstendig vurdering av situasjonsspesifikke hendelser. Politiet har hatt stort handlingsrom i valg av hvilke oppgaver som skal løses og hvordan de skal løses. Deres egen situasjonsbeskrivelse har stått sentralt, og erfaringsbasert kunnskap gjennom praksis har vært høyest verdsatt (Gundhus 2009). En slik autonomi har blitt kritisert for å være for vid slik at politibetjenter i førstelinjen har hatt for stort rom til å handle ut fra egne interesser og verdier. Dette må ses i sammenheng med at politiet og andre velferdsstatlige profesjoner fra 1970-tallet har blitt utsatt for en kritikk som særlig retter seg mot deres privilegier og makt i samfunnet (Døving, Elstad & Storvik, 2015, s. 33). Konsekvensen har blitt mer styring fra marked og byråkrati, som igjen har gjort profesjonene mer sårbare for profittkrav og redusert bruken av skjønn i arbeidet (Døving m.fl. 2015, s. 33). I nærpolitireformens plandokumenter fremkommer det at nettopp en sterkere styring av politiet gjennom operasjonssentralene, samt standardisering, er overordnede strategiske grep. I dette kapittelet skal vi først se nærmere på hvordan endringer i operasjonssentralens rolle oppleves av politiet selv.

Et reformgrep vi fant i den kvalitative studien fra Oslo Politidistrikt, var at operasjonssentralen skal flåtestyre patruljene mer, det vil si at operasjonssentralen skal bestemme hvor de ulike patruljene skal være og hva de skal gjøre. Når operasjonssentralens beslutninger i større grad skal baseres på sentrale prioriteringer, beredskapsformål og ut fra oppståtte hendelser, ble vi interessert i å finne ut hvordan dette oppfattes å påvirke respondentenes arbeidsmiljø.





Figur 7 Til alle: Jeg mener at ... operasjonssentralen bidrar til stress i arbeidet gjennom sin oppgaveprioritering (prosent, n=3118)

Drøyt 30 prosent er helt eller litt uenige i at operasjonssentralen bidrar til stress i arbeidet gjennom sin oppgaveprioritering, mens om lag like mange sier seg helt eller litt enige. Flere sier seg helt uenige (17 prosent) enn helt enige (9 prosent) i at operasjonssentralen bidrar til stress gjennom oppgaveprioriteringen. Fordi styring gjennom operasjonssentralen vil kunne ha ulik betydning for politipraksisen, avhengig av hvordan det oversettes lokalt, er det interessant å se om vi finner forskjeller mellom politidistriktene.

Tabell 2 Geografiske forskjeller: Jeg mener at ... operasjonssentralen bidrar til stress i arbeidet gjennom sin oppgaveprioritering\*\*

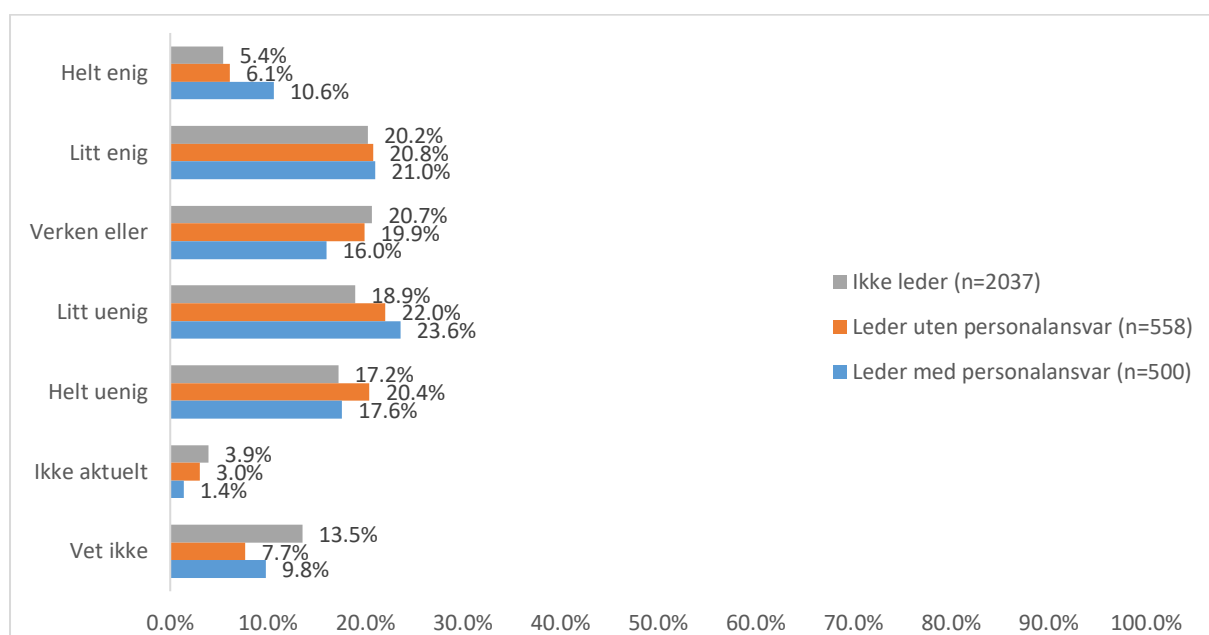
Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Øst (n=523)	14,3%	25,0%	23,1%	7,8%	6,9%	16,4%	6,3%
Sør-Vest (n=233)	12,4%	27,0%	17,6%	10,7%	16,7%	7,7%	7,7%
Sør-Øst (n=539)	10,8%	22,3%	24,9%	10,9%	13,7%	11,5%	5,9%
Vest (n=292)	9,9%	17,5%	24,7%	15,1%	20,2%	8,6%	4,1%
Oslo (n=559)	8,2%	19,9%	19,3%	13,6%	15,0%	17,7%	6,3%
Møre og Romsdal (n=139)	7,2%	15,1%	24,5%	14,4%	28,8%	7,2%	2,9%
Nordland (n=147)	6,8%	18,4%	27,9%	15,0%	23,1%	6,1%	2,7%
Trøndelag (n=223)	6,3%	22,9%	25,6%	12,1%	20,6%	9,4%	3,1%
Innlandet (n=162)	5,6%	21,6%	20,4%	19,1%	25,3%	6,8%	1,2%
Finnmark (n=75)	4,0%	24,0%	24,0%	22,7%	14,7%	6,7%	4,0%
Agder (n=138)	2,9%	15,2%	21,7%	13,0%	35,5%	8,0%	3,6%
Troms (n=75)	1,3%	12,0%	25,3%	16,0%	30,7%	13,3%	1,3%
Totalt (n=3105)	9,3%	21,2%	22,8%	12,6%	17,3%	11,8%	5,0%

\*\* forskjellene mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå.

Som vi ser i tabell 2 er det Øst politidistrikt og Sør-Øst politidistrikt som i størst grad sier seg enige i at operasjonssentralen bidrar til stress gjennom sin oppgaveprioritering i begge distriktene er andelen

som er helt eller litt enig i påstanden 39 % til sammenligning sier kun 13 % fra Troms politidistrikt seg enige i påstanden.

Operasjonssentralens prioritering er av natur reaktiv og responsorientert. Derfor kan samhandling med operasjonssentralen oppleves å ha en hemmende effekt på et proaktivt og forebyggende, og problemorientert politiarbeid. Og det er nettopp det proaktive som skal kjennetegne et kunnskapsbasert politi, som setter strategiske og langsiktige mål, og omsetter «disse i handlingsplaner og konkrete tiltak for å kunne løse sitt oppdrag under skiftende forutsetninger» (Politidirektoratet 2017b s. 10). Vi fremsatte derfor påstanden om at operasjonssentralen bidrar til et mer kunnskapsbasert politiarbeid gjennom sin oppgaveprioritering, for å undersøke om styringen av Operasjonssentralene fører til mer planlagt og proaktiv patruljering.

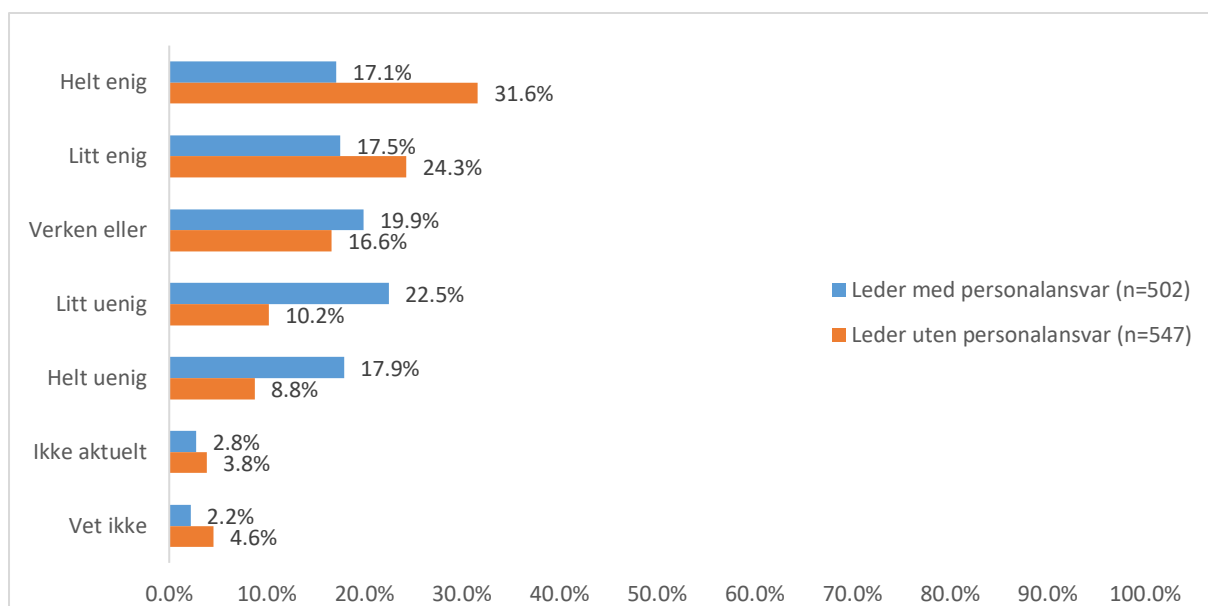


Figur 8 Funksjon: Jeg mener at operasjonssentralen bidrar til et mer kunnskapsbasert politiarbeid gjennom sin oppgaveprioritering\*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Som vi ser i figur 8, finner vi en spredning i hvordan politiansatte oppfatter dette forholdet. Ledere med personalansvar er i større grad positive til at operasjonssentralen bidrar til et mer kunnskapsbasert politiarbeid gjennom sin oppgaveprioritering, mens ledere uten personalansvar er mest uenige.

Vår kvalitative studie viser at forebygging slik vi kjenner det, er i endring (se Gundhus, Talberg & Wathne 2018), og at det i større grad skjer back-stage, dvs. at politiet blant annet driver sin forebyggende virksomhet gjennom andre aktører eller ved bruk av etterretningsmetoder hvor de for eks. avverger hendelser. Dette er noe publikum kanskje kan merke effekten av, men de vet ikke at politiet har hatt en finger med i spillet. Fordi begrepet forebygging er i endring – og det ikke er gitt hva våre respondenter legger i begrepet når de svarer på spørreundersøkelsen, er det heller ikke enkelt å tolke tallene. Vi har likevel valgt å be **lederne** i vår undersøkelse om å vurdere hvorvidt forebyggende arbeid prioriteres sterkere eller i mindre grad etter at nærpolitireformen ble igangsatt.



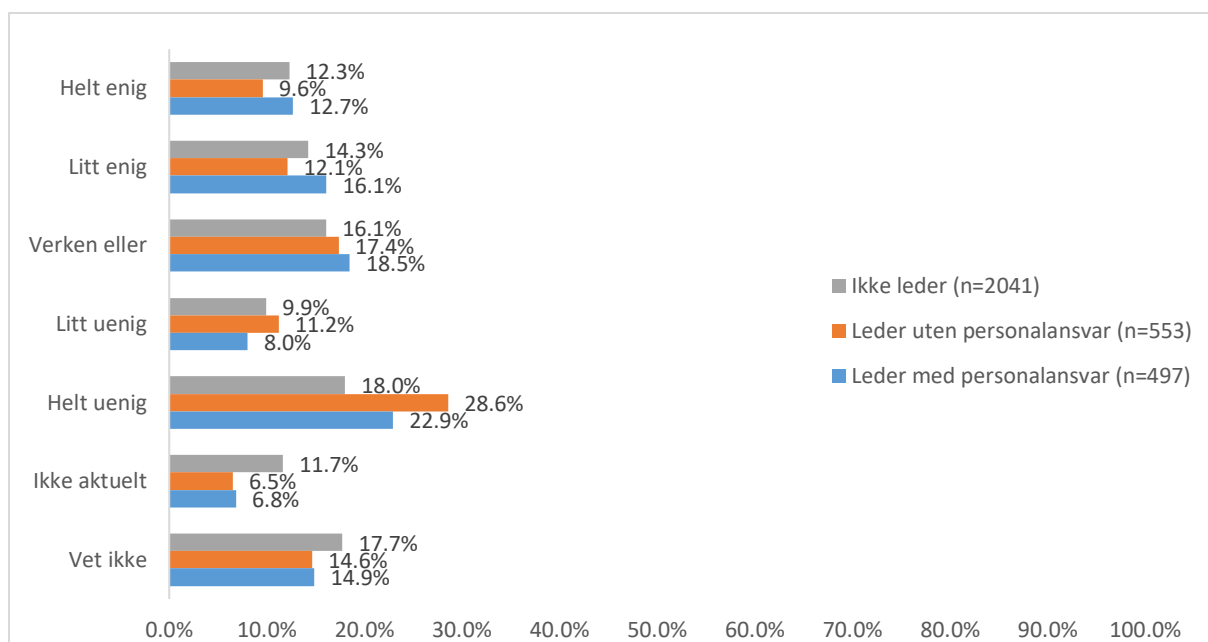
Figur 9 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... opplever jeg at forebyggende arbeid i mindre grad prioriteres\*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Figur 9 viser at det er forskjeller i hvordan de to ledertypene vurderer det forebyggende arbeidets prioritering etter at nærpolitireformen ble igangsatt. Ledere uten personalansvar mener i størst grad at det forebyggende arbeidet nå i mindre grad prioriteres; 32 prosent i stor grad enige, mens 24 prosent er litt enige – til sammen 56 prosent. De tilsvarende tallene for personalledere er at 17 prosent er helt enige, mens 18 prosent er litt enige – til sammen 36 prosent.

I relasjon til effektmålet i reformen, peker funnene på at forebygging i mindre grad prioriteres. Dette kan komme av at andre tiltak (som etterforskningsløftet, politiarbeid på stedet og etterretning) så langt har blitt prioritert, og at fokus i reformen har ligget på beredskap. På den ene siden peker det på det ambivalente ved forebyggingsbegrepet, hvor styrking av forebygging gjennom hele organisasjonen innebærer mer strafferettslige og rettshåndhevende virkemidler. Det er ikke gitt at disse tiltakene forstås som forebygging av verken respondentgruppen, dvs. de politiansatte, eller publikum. På den andre siden kan funnene om at forebygging i mindre grad prioriteres bety at det er et gap mellom intensjonen med reformens forebyggingsideal og praksis. I den forbindelse blir det interessant å følge med på hvordan den kommende handlingsplanen for forebygging setter spor i reformarbeidet.

Generelt har operasjonssentralen i Oslo Politidistrikt siden 22. juli-hendelsen hatt et stort fokus på beredskap. Vår kvalitative studie viste at patruljer kan oppleve et press i retning av at de skal være i beredskap og at operasjonssentralen derfor ber om at mindre saker ikke tas tak i (Gundhus, Talberg & Wathne, 2018). Med tanke på at det operative politiet tradisjonelt har fylt tiden mens man venter på oppdrag fra Operasjonssentralen med handlinger som oppleves som meningsfulle i seg selv, som å minne bilister om forsvarlig kjøring, lete etter stjålne biler, m.m. (Finstad, 2000, s. 108), er dette en endring i praksis. Vi fremsatte derfor en påstand som berører dette.



Figur 10 Funksjon: Jeg mener at ... operasjonssentralens prioritering av å ha ledige patruljebiler, fører til at vi i større grad blir sittende og vente i bilene \*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Som vi ser i figur 10 over er det ledere uten personalansvar som er mest uenige i påstanden om at operasjonssentralens prioritering av å ha ledige patruljebiler fører til at politiet i større grad blir sittende og vente i bilene (40 % helt eller litt uenig). Ikke ledere er minst uenig (28 % helt eller litt uenig).

Deler vi inn ut fra hvilket politidistrikt de tilhører ser vi betydelig større forskjeller.

Tabell 3 Geografiske forskjeller: Jeg mener at ... operasjonssentralens prioritering av å ha ledige patruljebiler, fører til at vi i større grad blir sittende og vente i bilene\*\*

Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Oslo (n=557)	27,5%	23,2%	9,0%	4,3%	9,3%	18,5%	8,3%
Sør-Vest (n=234)	23,9%	20,9%	11,5%	9,4%	11,5%	13,2%	9,4%
Sør Øst (n=536)	9,7%	10,6%	19,0%	10,6%	22,6%	14,2%	13,2%
Øst (n=523)	8,4%	11,9%	17,4%	10,3%	18,5%	21,8%	11,7%
Nordland (n=145)	8,3%	10,3%	22,8%	13,1%	24,8%	13,8%	6,9%
Innlandet (n=161)	7,5%	12,4%	18,6%	12,4%	29,2%	16,1%	3,7%
Vest (n=292)	4,8%	11,0%	20,5%	11,0%	22,9%	17,5%	12,3%
Trøndelag (n=221)	4,5%	15,8%	16,7%	12,2%	24,9%	17,2%	8,6%
Agder (n=139)	4,3%	10,8%	21,6%	11,5%	34,5%	12,9%	4,3%
Møre og Romsdal (n=140)	4,3%	7,1%	20,7%	12,1%	35,0%	10,0%	10,7%
Troms (n=75)	2,7%	12,0%	22,7%	10,7%	29,3%	18,7%	4,0%
Finnmark (n=74)	0,0%	5,4%	18,9%	13,5%	25,7%	20,3%	16,2%
Totalt (n=3097)	11,9%	14,1%	16,8%	9,9%	20,7%	16,8%	9,9%

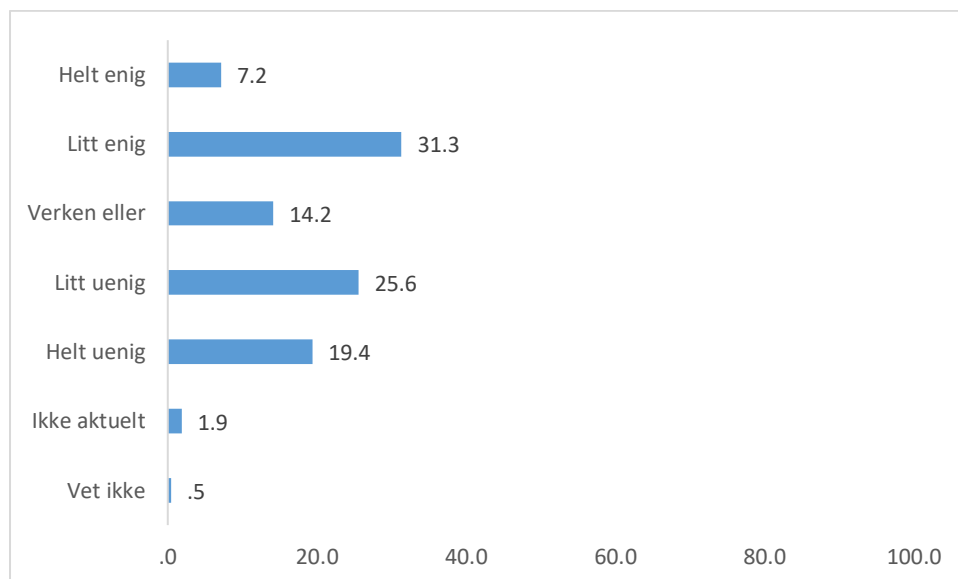
\*\* forskjellene mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå.

I Oslo politidistrikt er halvparten (51 %), helt eller litt enige i at operasjonssentralens prioritering av å ha ledige patruljebiler fører til at man i større grad blir sittende og vente i bilene, i Sør vest politidistrikt er det tilsvarende tallet 45 %. I det nordligste politidistriktet, Finnmark var ingen helt enig og kun 5 % litt enig i påstanden. I de øvrige politidistriktene var andelen som sa seg helt eller litt enig 20 % eller lavere.

En forutsetning for at politiet kan sitte i bilene og vente på å rykke ut ved alvorlige hendelser, er at ikke alle patruljene er opptatt. Men ideen om det proaktive politiarbeidet er nettopp å ha mulighet til å gjøre planlagte politiinitiativer i stedet for å vente på oppdrag. Dette kan forklare variasjoner i geografisk område for patruljering. Både forskjeller i respondentenes funksjons og politidistrikt slår ut i tallene våre. Det er rimelig at politiansatte i større grad blir sittende og vente i bilene i Oslo hvor beredskapsfokus har vært høyt.

Vår kvalitative studie viste også at balansegangen mellom å ta tak i mindre forhold umiddelbart, kontra kravet om å være klar til innsats ved alvorlige hendelser, tradisjonelt har blitt løst ved å avbryte «det lille» oppdraget og dra videre til det mer alvorlige når det kritiske oppsto. Imidlertid opplevde noen politiansatte at «beredskapstanken hadde satt seg», og at det var vanskelig å bryte denne normen. Dette til tross for at det å avbryte det mindre alvorlige og så reise til det kritiske i praksis ikke trenger å være forsinkende.

Vi fremsatte også følgende påstand; jeg kan i stor grad påvirke hvilke oppgaver de skal utføre. Påstanden kan ses i sammenheng med mål- og resultatstyringssystemet i politiet som fungerer som et organiserende prinsipp og prioriteringssystem.



Figur 11 Til alle: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg kan i stor grad påvirke hvilke oppgaver jeg skal utføre (prosent, n=3114)

I figur 11 ser vi at 45 prosent er helt eller litt uenige i at en i stor grad kan påvirke oppgaver en kan utføre, mens 39 prosent er helt eller litt enige i påstanden. Funnene indikerer at ansatte er ganske delt i synet på muligheten til å påvirke hvilke oppgaver en skal utføre. I det følgende skal vi se på i hvilken grad politiansatte opplever å kunne påvirke hvordan oppgavene skal løses.

### Standardisering og opplevelse av mestring

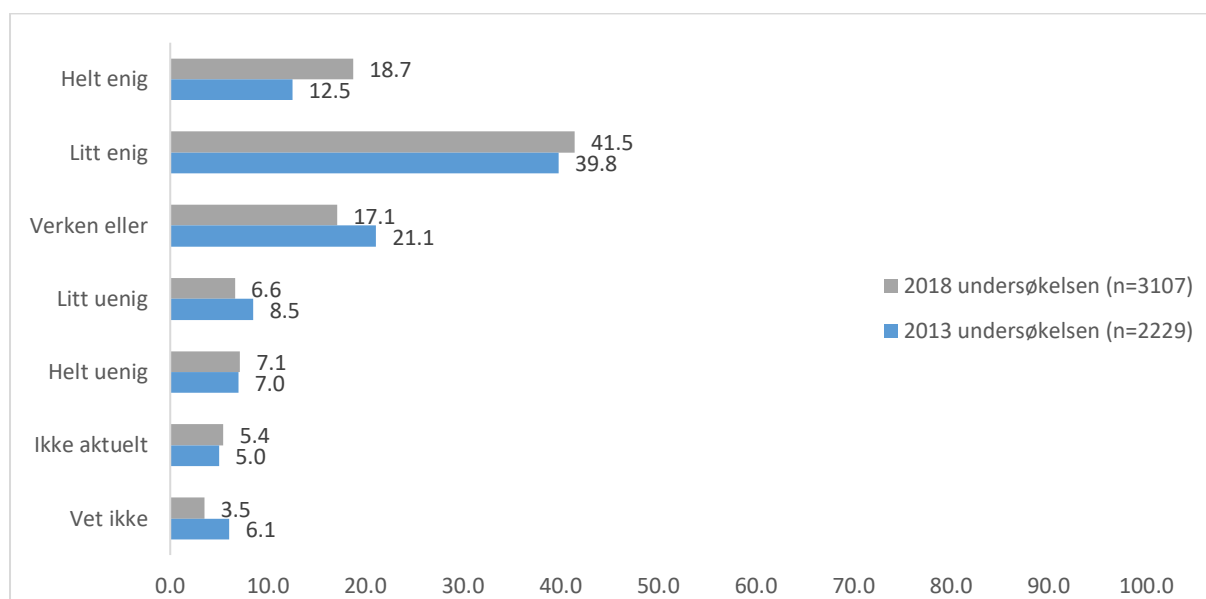
Tradisjonelt har som nevnt politiarbeid hatt et sterkt innslag av skjønnsutøvelse. Loven i seg selv kan aldri detaljstyre, noe som ligger til grunn for lovens ambivalenser når det gjelder forskjellen mellom 'law in books' og 'law in practice'.

Politiet har hatt stort handlingsrom i valg av hvilke oppgaver det skal løse og hvordan de skal løses. I tråd med ønsket om et likere politi, innebærer politireformen nye normer, standarder og rutiner for å målstyre politiarbeidet. Dette kommer til uttrykk i nye prosedyrer, rutiner og standarder. Politiets etterretningsdoktriner støtter opp under en slik vending, da den tegner opp et bilde av nye funksjoner og arbeidsprosesser for kunnskapsdannelse (Politidirektoratet 2014).

Videre skal ny informasjonsteknologi blant annet gi alle patruljer tilgang til samme informasjon og således bidra til å standardisere og fremme likere polititjeneste. Dette fører til at politiansatte blir likere, og således mer utskiftbare. Når politiansatte kan settes inn der det er behov for dem, kan ressursene styres mer effektivt der de trengs. Videre skal «Politiarbeid På Stedet», app'en «Mitt Oppdrag»<sup>6</sup> og ulike veiledninger og rutinebeskrivelser for hvordan oppdraget skal utføres – såkalte tiltakskort – sikre lik tjeneste og strømlinjeforme politiets yrkesutøvelse. Standardisering og spesialisering har ikke kun påvirket patruljering, men også etterforskningen.

Et eksempel på standardisering av enhetene er at Oslo Politidistrikt har lagt ned noen temagrupper, herunder «ransgruppen». Spesialistene skal ikke lenger jobbe i team, men i egne avdelinger. Det er etablert hierarkiske styringslinjer mellom spesialistfunksjonene. Vår studie viser at for noen har dette ført til en mindre fleksibel organisasjon enn tidligere, også når det gjelder arbeidsprosessene. Med tanke på at politiansatte også skulle bli mer utskiftbare, er dette et paradoks.

På bakgrunn av reformens vektlegging av likere polititjenester, har vi fremsatt en påstand om at ens arbeidsoppgaver har blitt mer standardiserte de siste 5 årene. Denne påstanden stilte vi også for fem år siden (i den forrige spørreundersøkelsen), noe som gjør det mulig å se endring over tid.



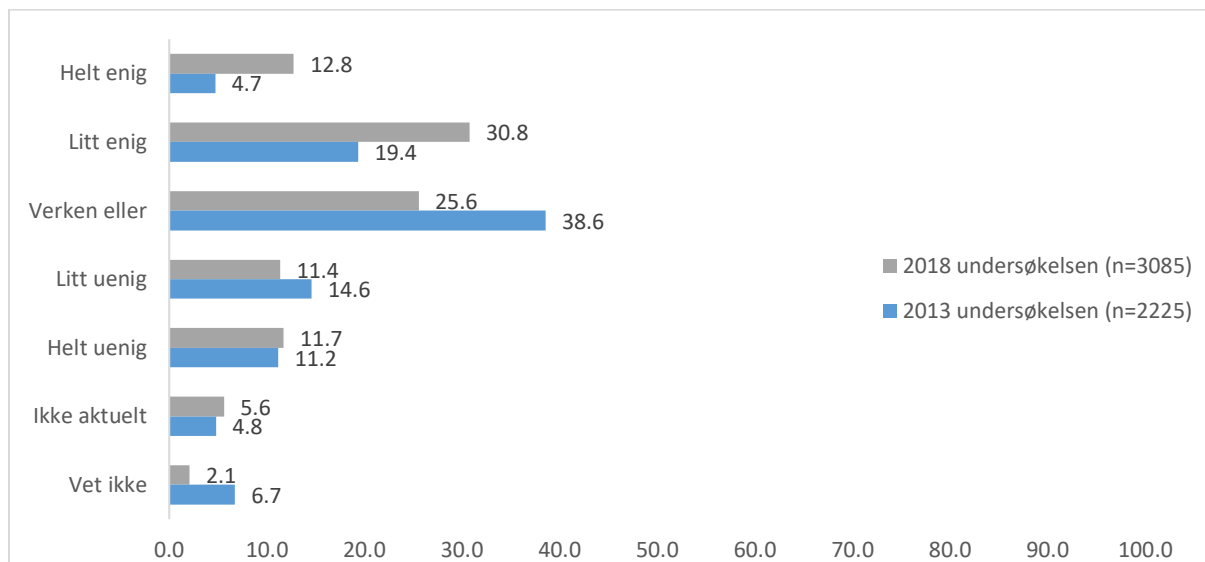
Figur 12 Til alle 2018 og 2013: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Mine arbeidsoppgaver har blitt mer standardiserte de siste 5 årene (dvs. at det er innført regler/oppskrifter for hvordan jeg skal utføre arbeidsoppgavene mine) (prosent)

I 2018 fant vi at 19 prosent er helt enige, mens 42 prosent er litt enige – tilsammen 61 prosent. Videre var 14 prosent helt eller litt uenige i påstanden. I 2013 sa 13 prosent seg helt enige, mens 40 var litt

<sup>6</sup> Politiarbeid på stedet (PPS) er sentralt tiltak i reformen, som innebærer at politipatruljen skal gjøre de første etterforskningsskrittene på åstedet. Polititjenestepersoner på patrulje får gjennom smarttelefonene informasjon om dette og andre oppdrag som skal løses, via app'en 'Mitt oppdrag'. Fra høsten utvides PAS til å inkludere tiltaket Kunnskapsbasert partulje (KUBA), som det er pilot på

enige i at arbeidsoppgavene hadde blitt mer standardiserte de siste fem årene – til sammen 43 prosent.

Standardisering skal bidra til likere polititjeneste. Standardisering kan oppleves både positivt og negativt: det kan hjelpe ledere og ansatte til å utføre oppgavene effektivt med høy kvalitet, men det kan også hemme arbeidsutførelsen fordi visse oppgaver kan kreve skreddersøm. Derfor fremsatte vi påstanden om at en ikke fikk utført arbeidsoppgavene på den måten en ønsket fordi det var etablert andre standarder for oppgaveløsningen.



Figur 13 Til alle 2018 og 2013: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg får ikke utført arbeidsoppgaver på den måten jeg ønsker fordi det er etablert andre standarder for oppgaveløsningen (prosent)

I 2018 fant vi at 45 prosent sa seg helt eller litt enige i denne påstanden, men 23 prosent var helt eller litt uenige. I 2013 sa til sammenligning 24 prosent seg helt eller litt enig i at en ikke fikk utført arbeidsoppgavene på den måten en ønsket fordi det var etablert andre standarder for oppgaveløsningen. Dette er en økning på 19 prosentpoeng.

I spørreundersøkelsen fra 2018 hadde vi et felt hvor respondenten med egne ord kunne utdype hvorfor en eventuelt ikke kunne utføre arbeidsoppgavene på den måten en ønsket relatert til nye standarder. En del av kommentarene gikk på pålagt bruk av «Politiarbeid På Stedet» (PPS) og lydavhør:

«Jeg synes mange av de nye arbeidsmetodene (feks pps) er gode tiltak, og det gjør ordenspatroljen bedre rustet, og flere saker kan få betydningsfull informasjon på plass tidlig. Problemet er at det tar mye tid, og krever mye av patruljen. Med like mange/mindre ressurser og flere og mer krevende arbeidsoppgaver blir utfallet allikevel ikke positivt».

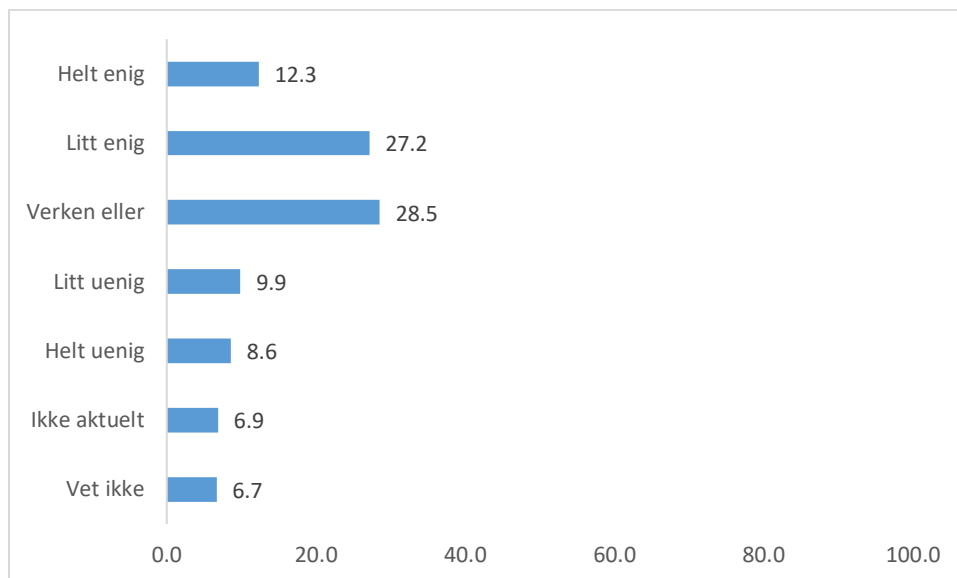
«Føles ofte unødvendig med PPS på saker som åpenbart blir henlagt. Tidkrevende å laste opp filer og bruke Sharefile contra og kunne skrive en "kjapp" anmeldelse».

«PPS, som vi alltid har drevet mye av gjøres omstendelig, langtekkelig og uten skjønn. Bruker unødig mye tid på intetsigende prosedyrer og standarder som tar altfor mye tid, og gir lite effekt. Dessuten hylles fenomenet, på litt Nord-Korea vis i ulike medier. Tragisk»

«Det er ikke tatt hensyn til forskjell mellom by/land»

«Tatt over mange arbeidsoppgaver som andre utførte tidligere. Mottak av anmelder, føring av alle forenklede anmeldelser, medfører mindre tid til å hjelpe publikum»

Vi fremsatte også en påstand om at en ikke får utført arbeidsoppgavene på den måten man ønsker på grunn av at andre faggrupper i etaten får gjennomslag for sine spesielle føringer.



Figur 14 Til alle: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg får ikke utført arbeidsoppgaver på den måten jeg ønsker på grunn av at andre faggrupper i etaten får gjennomslag for sine spesielle faglige føringer (prosent, n=3104)

I figur 14 ser vi at 12 prosent sier seg helt enig i påstanden, mens 27 prosent sier seg litt enig – til sammen 40 prosent.

Også her hadde vi et felt hvor respondenten med egne ord kunne utdype svaret sitt. Flere av kommentarene gikk på at politiarbeidet var blitt mer hendelsesstyrt. Vi presenterer et utvalg av kommentarer vi fikk inn:

«Sjeldnere og sjeldnere er vi nok folk på til at man kan oppsøke aktuelle personer eller steder, da vi er for få folk og må kjøre på hendelsesstyrte oppdrag»

«Mindre enn før fordi operasjonssentralen styrer mye mer konkret. De har dessverre ikke nok kunnskap til å styre spesialenhet, som jeg er en del av. Derfor blir det vanskelig noen ganger.»

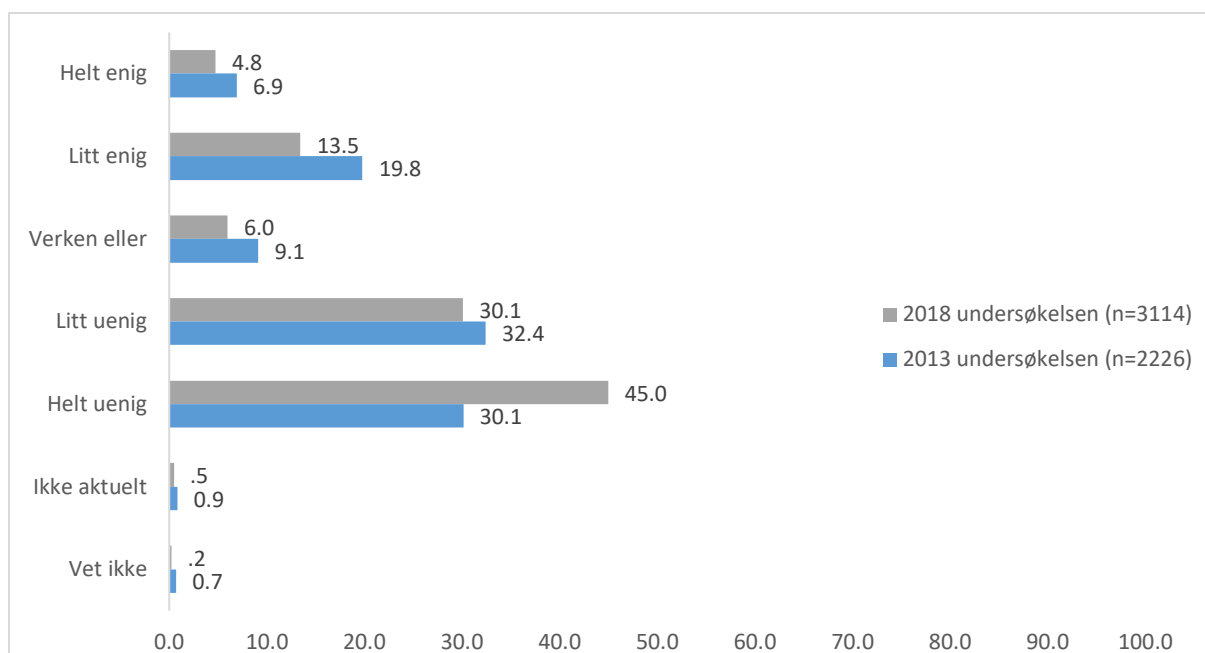
«I dag er det SVÆRT mange å forholde seg til ifbm et oppdrag. Operasjonssentral, innsatsleder, E-jour, FSI, jourhavende jurist. Ingen tør å ta en avgjørelse, og man føler seg dum som patruljerende politi.»

«Dårlig bemanning og beredskap gjør at vi ikke lengre får drive med oppsøkende/avdekkende/aksjonsbasert politiarbeid. Dette er en konsekvens av reformen».

Som vi ser av kommentarene over, opplever enkelte politiansatte at når ressursene og avgjørelse i større grad styres sentralt, blir det mindre tid til å forfølge mer egeninitierte saker.

Det å få anledning til å utføre arbeidsoppgavene på den måten man ønsker, kan også påvirkes av ressursituasjonen og påvirke opplevelse av mestring. Ulike studier har vist at ansatte kan oppleve manglende mestring selv om de ikke mangler på kompetanse, men at ressursene ikke strekker til. Vi fremsatte en påstand om at en har nok ressurser til å gjøre arbeidsoppgavene på en faglig god måte. Dette spørsmålet ble også stilt i 2013.

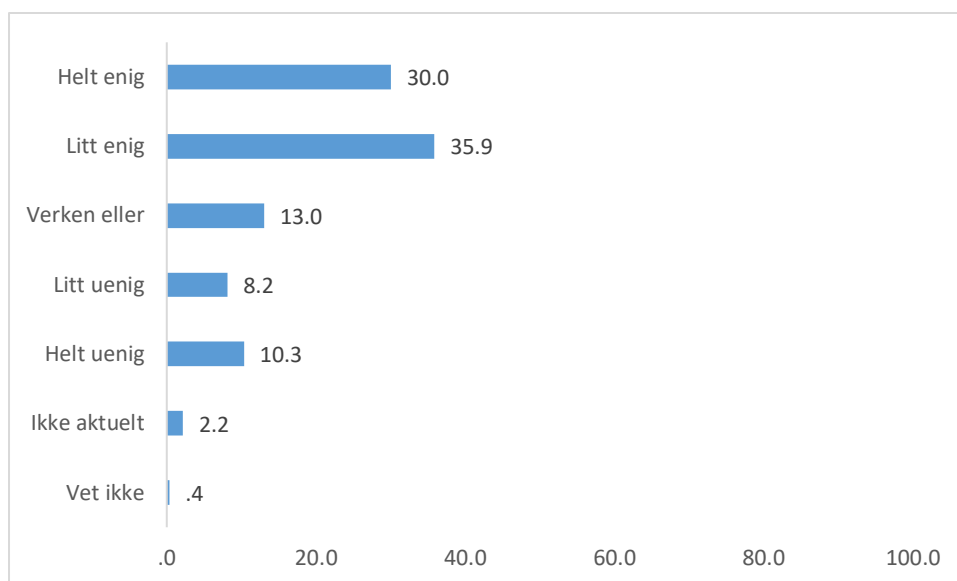




Figur 15 Til alle 2018 og 2013: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg har nok ressurser (f.eks. tid, bistand, utstyr osv.) til å gjøre arbeidsoppgavene mine på en faglig god måte (prosent)

I figur 15 ser vi at tall fra 2018 viser at 45 prosent er helt uenig i påstanden, mens 30 prosent er litt uenig (til sammen 75 prosent). I grafen ser vi også at tilsvarende tall fra 2013 viser at 30 prosent helt uenig i påstanden, mens 32 prosent var litt uenig (til sammen 62 prosent). Med andre ord opplever politiansatte redusert tilgang til ressurser i femårsperioden.

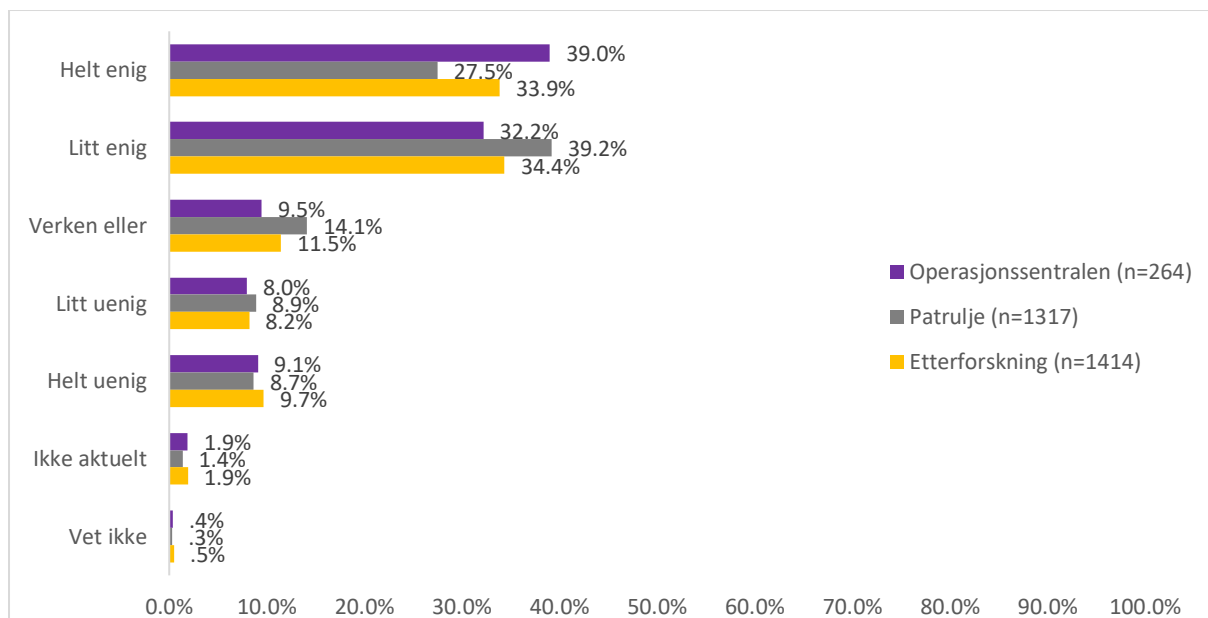
Når 3 av 4 ansatte i 2018 i ulik grad opplever at de ikke har nok ressurser til å gjøre arbeidsoppgavene på en faglig god måte, peker dette mot at mange politiansatte kan erfare manglende mestring. Mestringsopplevelser kan sette seg i magen som en positiv eller negativ følelse. På denne måten kan «magefølelsen» stå som en markør for kvaliteten på arbeidet en har utført (Amble 2010). I en studie av flyplasspersonale fant Amble at det var den dyptfølte følelse i magen i etterkant av en vanskelig episode som kunne skape belastningen eller bygge mestring. Magefølelsen var et resultat av en følelsemessig selvevaluering som kan gi mestringsopplevelser eller det motsatte. Dette betyr at publikums tilbakemeldinger og magefølelsen bidrar til vurdering av kvaliteten i det arbeidet som er levert. Og har man gjort en god jobb – ja, da følger det at man også er å anse som en god politimann/-kvinne. På denne bakgrunn fremsatte vi en påstand om at en ofte hadde en dårlig følelse når en gikk hjem fra jobb, fordi en ikke fikk tid til (el. hadde ressurser til) å gjøre en så god jobb som en ønsket.



Figur 16 Til alle: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg har ofte en dårlig følelse i magen når jeg går hjem fra jobb, fordi jeg ikke fikk tid til (el. hadde ressurser til) å gjøre en så god jobb som jeg ønsket (prosent, n=3116)

Som vi ser er 30 prosent helt enige i påstanden, mens 36 prosent er litt enige (til sammen 66 prosent). Tallene må ses i lys av at politiansatte er klar over at de i mange tilfeller er første, siste og eneste instans for mange mennesker som tar kontakt (Finstad 2000, s. 48).

Det er naturlig at innholdet i tjenesten kan påvirke hvorvidt man føler at vilkårene for jobben har beveget seg i en negativ retning. Vi har derfor valgt å skille mellom ansatte i Operasjonssentralen, Patrulje og Etterforskning.



Figur 17 Inndelt etter tjeneste: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? Jeg har ofte en dårlig følelse i magen når jeg går hjem fra jobb, fordi jeg ikke fikk tid til (el. hadde ressurser til) å gjøre en så god jobb som jeg ønsket

Figur 17 viser at det er operasjonssentralen som oftest har en dårlig følelse når de går hjem fra jobb; mens 39 prosent er helt enige i påstanden, er 32 prosent litt enige – til sammen 71 prosent. Tallene fra etterforskerne viser at 34 prosent er henholdsvis helt og litt enige i at de ofte ha en dårlig følelse ved

arbeidsdagens slutt -- til sammen 68 prosent. Også patruljene plages av utilstrekkelighet i arbeidet; mens 26 prosent er helt enige i påstanden, er 39 prosent litt enige – til sammen 65 prosent. Disse tallene indikerer at de politiansatte utsettes for en betydelig arbeidsbelastning og at politiledelsen bør se nærmere på forholdet mellom ressurser og arbeidsoppgaver/arbeidspress.

Vi fant ingen signifikante forskjeller mellom ledere og ikke-ledere når det gjaldt opplevelsen av å ha en dårlig følelse når en gikk hjem fra jobb. Det var imidlertid tydelige forskjeller mellom de ulike politidistriktene.

Tabell 4 Geografiske forskjeller: Hvordan har vilkårene for å gjøre jobben din utviklet seg? ... Jeg har ofte en dårlig følelse i magen når jeg går hjem fra jobb, fordi jeg ikke fikk tid til (el. hadde ressurser til) å gjøre en så god jobb som jeg ønsket\*\*

Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Møre og Romsdal (n=140)	40,0%	32,1%	10,0%	5,7%	7,1%	0,7%	4,3%
Nordland (n=147)	38,8%	35,4%	10,2%	5,4%	7,5%	0,0%	2,7%
Vest (n=292)	35,6%	38,0%	11,0%	6,5%	7,9%	0,0%	1,0%
Øst (n=523)	33,7%	34,2%	13,2%	6,7%	10,3%	0,6%	1,3%
Sør Øst (n=535)	31,8%	40,2%	13,5%	4,9%	6,7%	0,6%	2,4%
Troms (n=76)	32,9%	32,9%	9,2%	7,9%	11,8%	2,6%	2,6%
Finnmark (n=75)	28,0%	30,7%	17,3%	6,7%	14,7%	0,0%	2,7%
Oslo (n=559)	26,1%	36,5%	12,3%	10,2%	10,9%	0,2%	3,8%
Trøndelag (n=223)	25,1%	38,1%	14,8%	9,0%	12,6%	0,4%	0,0%
Agder (n=139)	24,5%	36,0%	16,5%	8,6%	13,7%	0,7%	0,0%
Innlandet (n=162)	24,1%	34,0%	14,2%	13,6%	11,1%	1,2%	1,9%
Sør-Vest (n=233)	19,7%	30,9%	14,2%	15,0%	18,0%	0,0%	2,1%
Totalt (n=3104)	30,0%	36,0%	13,0%	8,2%	10,4%	2,2%	0,4%

\*\* forskjellene mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå.

Som vi ser i tabell 4, er det politiansatte i Møre og Romsdal som i størst grad oppgir å ofte ha en dårlig følelse i magen når de går hjem fra jobb (40 % helt enige), mens politiansatte i Sør-vest i minst grad erfarte dette (20 % helt enige). Vi har ikke grunnlag for å forklare de distriktsvise forskjellene.

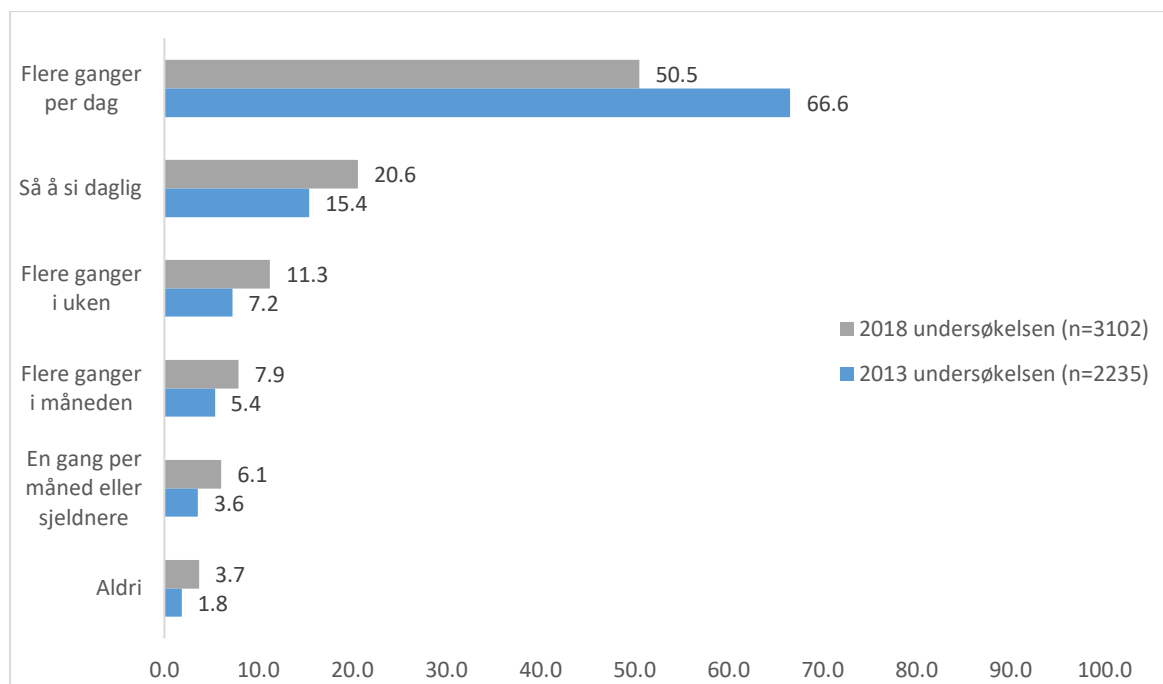
## Oppsummering

Oppsummert er det ulike oppfatninger av hvorvidt operasjonssentralen bidrar til stress i arbeidet gjennom sin oppgaveprioritering, og flere sier seg helt uenige enn helt enige i det. Øst og Sør-Øst politidistrikt opplever i størst grad at operasjonssentralen bidrar til stress. Ledere med personalansvar er i større grad positive til at operasjonssentralen bidrar til et mer kunnskapsbasert politiarbeid gjennom sin oppgaveprioritering. Politiansatte har relativt ulik erfaring med om operasjonssentralens prioritering av å ha ledige patruljebiler fører til at politiet i større grad blir sittende og vente i bilene. Oslo og Sør-Vest politidistrikt er mest enige i at prioriteringen fører til at man i større grad blir sittende og vente i bilene. Nesten halvparten var helt eller litt uenig i at en i stor grad kunne påvirke hvilke oppgaver en skal utføre. Dette må ses i sammenheng med at seks av ti var helt eller litt enige i at arbeidsoppgavene har blitt mer standardiserte de siste 5 årene, en økning siden 2013 hvor drøyt fem av ti sa det samme. Standardiseringen fører til at flere ikke får utført arbeidsoppgavene på den måten en ønsker, hvor opp mot halvparten opplever det i ulik grad. Dette er en økning på 19 prosentpoeng siden 2013. Til sammen tre av fire mener at ressursituasjonen til en viss grad påvirker ens muligheter til å utføre arbeidsoppgavene på den måten man ønsker, og flere mener at ressursituasjonen påvirker arbeidssituasjonen i 2018 enn i 2013. Dette må ses i sammenheng med at nesten syv av ti er

helt eller litt enige i påstanden om at en ofte hadde en dårlig følelse når en går hjem fra jobb, fordi en ikke fikk tid til (el. hadde ressurser til) å gjøre en så god jobb som en ønsket. Politiansatte i Møre og Romsdal oppga i størst grad å ha en slik opplevelse, mens politiansatte i Sør-vest i minst grad erfarte dette. Vi ser altså at politiet erfarer at strammere ressurser og sterkere styring gjør at de har mindre påvirkning på hvilke oppgaver de skal utføre, og hvordan de skal løses. Dette påvirker mestringsopplevelsen i negativ retning. Samtidig ser vi at nesten halvparten av lederne er helt eller litt enige i at forebygging i mindre grad blir prioritert etter at reformen ble igangsatt. Funnet må ses i lys av at et av politireformens seks effektmål innebærer at forebyggingen skal styrkes gjennom hele politiorganisasjonen, arbeidet skal gjøres mer målrettet og systematisk og det skal sikres at flere politiresurser kan brukes til politiets kjerneoppgaver. Når forebygging skal gjøres målrettet og systematisk og være integrert i annet arbeid, endres innholdet i forebyggingsbegrepet på en så grunnleggende måte, at det er grunn til å stille spørsmål ved om de politiansatte har gjenkjent det i sin nye form.

## 5. Publikumskontakt

Som vist til i innledningen er et av de seks effektmålene for nærpolitireformen at politiet skal bli mer tilgjengelig og tilstedeværende med god lokal forankring og samhandling. På bakgrunn av dette er det interessant å se på hvor ofte politiet har direkte kontakt med publikum, og om dette har endret seg siden 2013<sup>7</sup>.



Figur 18 Til alle 2018 og 2013: Hvor ofte har du direkte kontakt med publikum (fysisk, på telefon, mail el)? (prosent)

I grafen over ser vi at halvparten av de politiansatte opplever å ha direkte kontakt med publikum flere ganger om dagen. Når vi sammenligner tallene fra 2018 med tall fra 2013 finner vi at politiet har mindre kontakt i dag sammenlignet med for fem år siden. Dette gjelder både direkte og indirekte kontakt via digitale verktøy. Mens 67 prosent av de politiansatte i 2013 opplevde å ha direkte kontakt med publikum flere ganger om dagen, er det tilsvarende tallet for 2018<sup>8</sup>) på 51 prosent. Vi finner altså at færre politiansatte i dag har publikumskontakt flere ganger per dag, men flere har daglig/ukentlig/månedlig kontakt med publikum. Det hadde vært interessant med en nærmere analyse av fordelingen på type publikumskontakt, dvs. i hvilken grad politiet har kontakt med publikum fysisk (er det politiet som oppsøker publikum eller publikum som tar kontakt med politiet?), i hvilken utstrekning skjer kontakten på telefon, mail osv.

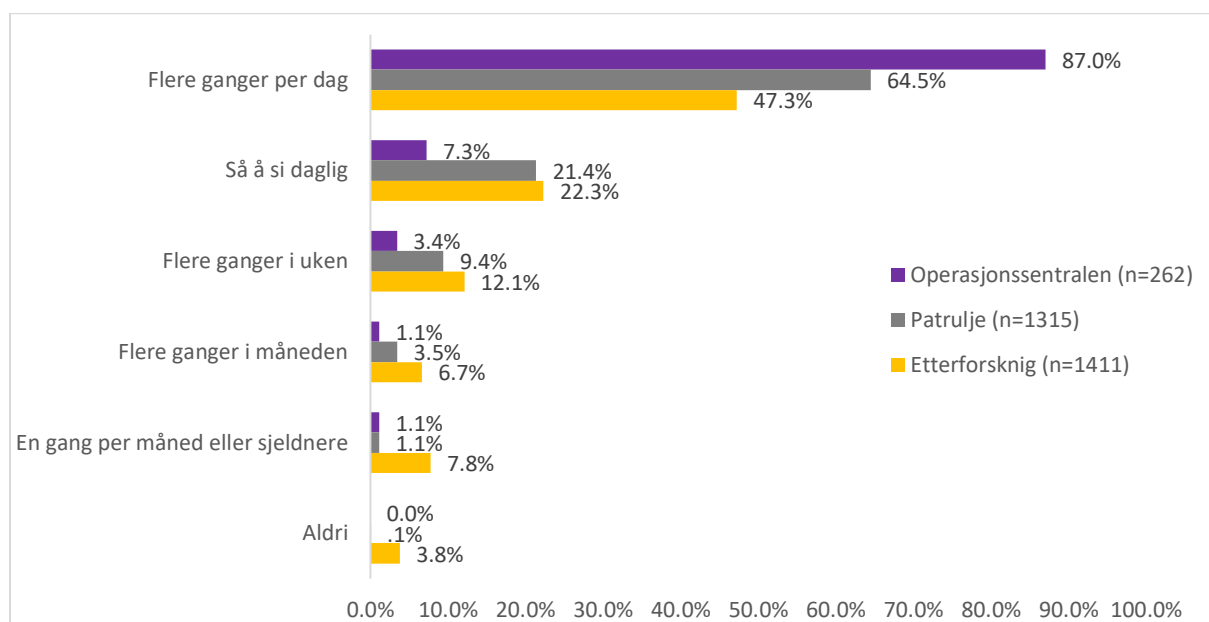
Vår kvalitative studie viste at reformens uttalte mål om at befolkningen skal få likere polititjenester uavhengig av hvor de bor, i praksis kan kollidere med verdien om at politiet skal ha kontakt med folk i lokalsamfunnet. Bakgrunnen er at politiet patruljerer i et større område (sentralisering) og sammen med standardisering og økt styring av politiarbeidet gjør dette politiarbeidet mindre personlig og

<sup>7</sup> I 2013 hadde vi et svaralternativ som vi ikke hadde i 2018, nemlig «ca 1 gang i uka». Dette er slått sammen med alternativet «flere ganger i måneden».

<sup>8</sup> Når vi korrigerer for grupperinger – dvs. tar ut særorgan i 2013 tallene.

relasjonelt<sup>9</sup>. Dette kan også være positivt for publikumsrelasjoner, siden forskning viser til at politiet overkontrollerer bestemte grupper i det offentlige rom, noe som kan redusere tillit mellom politi og utvalgte publikumsgrupper (Solhjell m. fl. 2018). Men en innsnevring i møtepunkter til konfliktsituasjoner kan også slå negativt ut for relasjonsbyggende politiarbeid overfor grupper det er vanskelig å nå.

Hvilken tjeneste de ansatte har ser ut til å ha betydning for hva de har svart på spørsmålet om hvor ofte de opplever å ha direkte kontakt med publikum.



Figur 19 Inndelt etter tjeneste: Hvor ofte har du direkte kontakt med publikum (fysisk, på telefon, e-post, sosiale medier el.)?

I figur 19 ser vi at 87 prosent i operasjonssentralen oppgir å ha vært i direkte kontakt med publikum flere ganger om dagen, mens det tilsvarende tallet for patrulje er 65 prosent og for etterforskning 47 prosent.

Det var betydelige geografiske forskjeller på spørsmålet.

<sup>9</sup> Holmberg (2001) kaller nærpoliti for det personlige politi, for å understreke de mer uformelle aspektene ved samhandling mellom politi og innbyggerne.

Tabell 5 Geografiske forskjeller: Hvor ofte har du direkte kontakt med publikum (fysisk, på telefon, e-post, sosiale medier el.)? \*\*

Politidistrikt	Flere ganger per dag	Så å si daglig	Flere ganger i uken	Flere ganger i måneden	En gang per måned eller sjeldnere	Aldri
Agder (n=139)	65,5%	14,4%	7,9%	2,9%	5,8%	3,6%
Innlandet (n=162)	63,0%	22,2%	9,3%	4,3%	0,6%	0,6%
Troms (n=75)	60,0%	12,0%	9,3%	10,7%	8,0%	0,0%
Møre og Romsdal (n=140)	59,7%	22,3%	8,6%	6,5%	1,4%	1,4%
Vest (n=291)	57,4%	17,5%	7,2%	11,0%	2,4%	4,5%
Sør Øst (n=534)	50,6%	22,1%	12,4%	7,3%	6,2%	1,5%
Trøndelag (n=224)	50,4%	20,1%	12,1%	10,3%	4,9%	2,2%
Nordland (n=146)	45,9%	28,1%	13,7%	6,2%	5,5%	0,7%
Øst (n=517)	50,3%	20,9%	11,0%	6,8%	7,4%	3,7%
Sør-Vest (n=233)	43,3%	22,7%	13,7%	10,3%	5,6%	4,3%
Oslo (n=554)	42,4%	18,2%	12,1%	8,5%	9,0%	9,7%
Finnmark (n=75)	40,0%	29,3%	17,3%	8,0%	4,0%	1,3%
Totalt (n=3104)	50,6%	20,6%	11,3%	7,9%	6,0%	3,7%

\*\* forskjellene mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå.

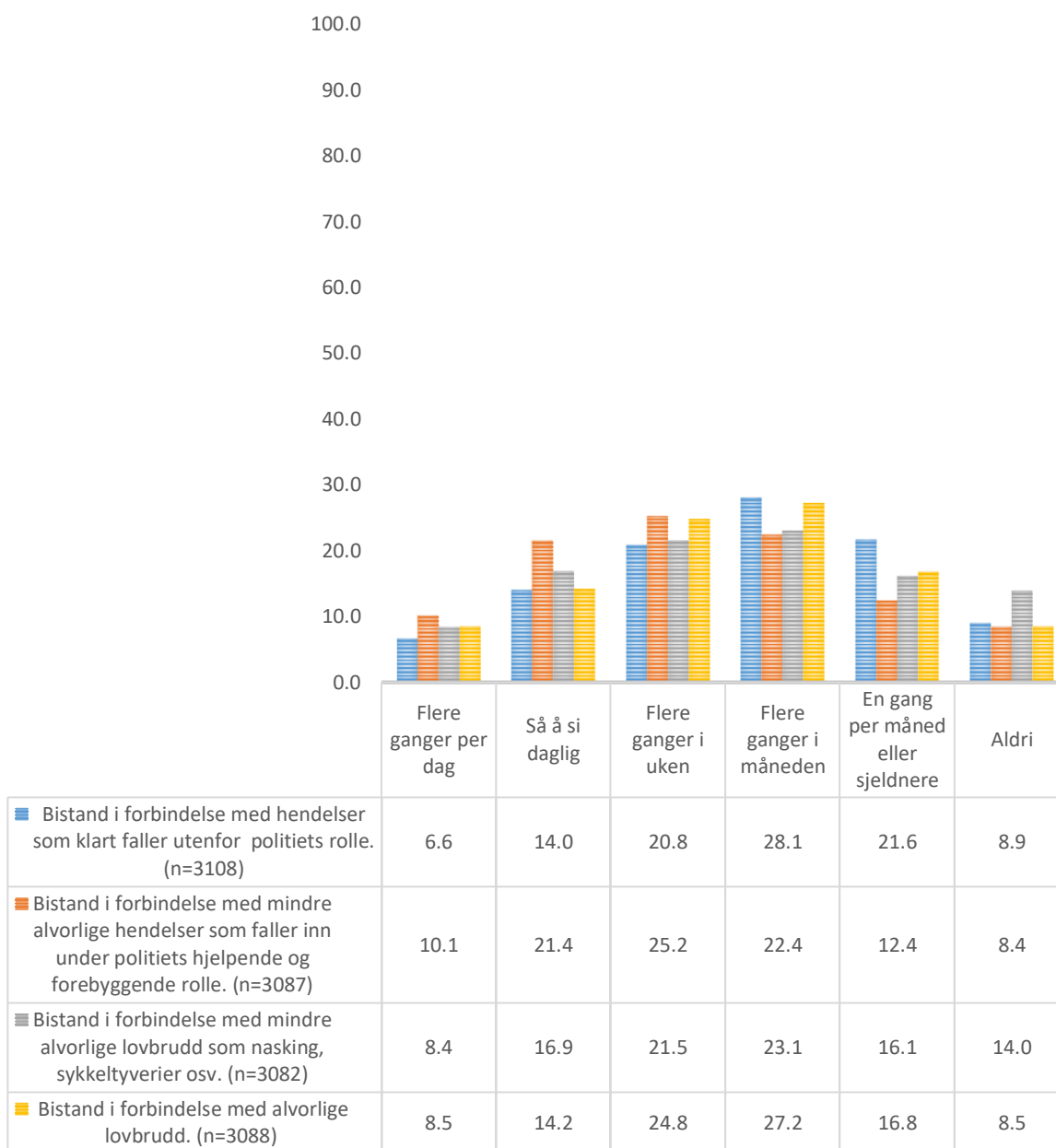
Politiansatte i Finnmark, Nordland, Sør-Vest og Oslo politidistrikt oppgir i minst grad å ha publikumskontakt flere ganger pr dag. På bakgrunn av geografi og befolkningstetthet er det opplagt at det er ulike forklaringer på dette. Finnmark og Nordland er store geografiske politidistrikt med spredt bosetning, noe som gjør det praktisk vanskelig med tett publikumskontakt. Svarene fra Oslo og Sør-Vest politidistrikt må imidlertid ses i sammenheng med at det også er Oslo og Sør-Vest som i størst grad var enige i påstanden om at «operasjonssentralens prioritering av å ha ledige patruljebiler, fører til at vi i større grad blir sittende og vente i bilene (se kapittel 3). Noe av forklaringen på det kan være at Sør-Vest har ansvaret for å være backup sammen med Oslo hvis noen av de øvrige operasjonssentralene i Norge «går ned». Samtidig har nye teknologiske løsninger i større grad gjort det mulig for operasjonssentralen å ha patruljene strategisk plassert med tanke på responstid enn oppdragsaktiviteten, såkalt flåtestyring. I motsetning til tidligere, har patruljene i dag tilgang til operasjonsloggen, og kan dermed se operasjonssentralens prioritering og hvilke oppdrag som ikke blir satt ut. Noen politipatruljer opplever da å se oppdrag registrert i operasjonsloggen, men at oppdragene blir avvist uten å sette ut, fordi politipatruljen heller skal vente på andre mer prioriterte oppdrag. Dette kan indikere at beredskapsfokus kan gå på bekostning av publikumskontakten.

## Publikumshenvendelser

Politiinstruksen tar for seg mål og oppgaver og setter rammer for politiets virksomhet. I instruksens kapittel 2., § 2-1 og § 2-2, står det at målet med politiets virksomhet blant annet er å fremme borgernes rettssikkerhet og trygghet samt beskytte person, eiendom og all lovlig virksomhet. Det fremgår også at politiet skal gi publikum hjelp og service i nødstilfeller og andre akutte situasjoner, i lovbestemte tilfeller og ellers når forholdene for øvrig tilsier at bistand er påkrevet. En studie har vist at politiansatte primært er drevet av «public service-motivation» eller indre motivasjon, og at de rent grunnleggende har sin lojalitet til publikum og oppdraget (Wathne 2018). På denne bakgrunn er det interessant å se nærmere på hva slags publikumshenvendelser politiet rapporterer at de mottar.

Politiet får et mangfold av henvendelser fra publikum, og en del av disse ligger klart utenfor politiets arbeidsområde. Under presenterer vi en graf over hvor ofte publikum ber om bistand til ulike utfordringer de opplever.

## HVOR OFTE BER PUBLIKUM DEG OM BISTAND TIL FØLGENDE UTFORDRINGER:



Figur 20 Til alle 4 spørsmål samlet: Hvor ofte ber publikum deg om bistand til følgende utfordringer

Vi ser i figur 20 at 7 prosent av de politiansatte erfarer å bli bedt om bistand i forbindelse med hendelser som klart faller utenfor politiets rolle (blå søyle) flere ganger per dag, 14 prosent så og si daglig, og 21 prosent flere ganger i uken - til sammen 41 prosent.

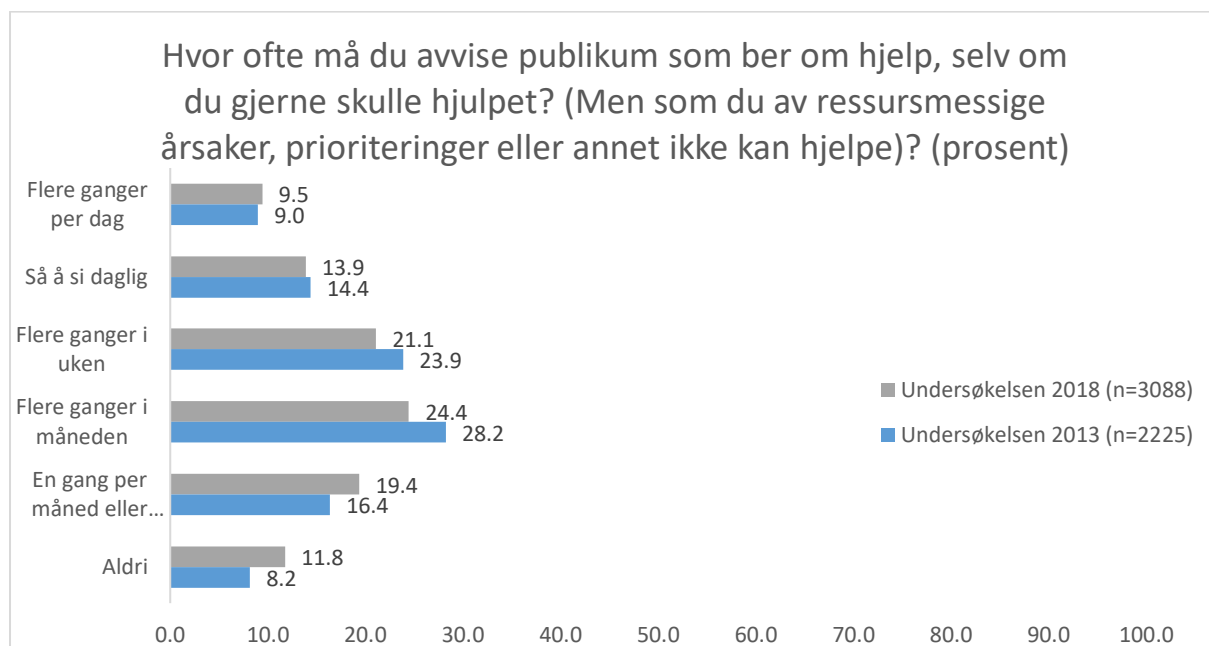
Videre viser den oransje søylen i grafen over at de publikumshenvendelsene politiet får mest av er bistand i forbindelse med mindre alvorlige hendelser som faller inn under politiets hjelpende og forebyggende rolle: 10 prosent oppgir å få slike henvendelser flere ganger per dag, 21 prosent får det så og si daglig, og 25 prosent får det flere ganger i uken - til sammen 57 prosent. Men også bistand i forbindelse med mindre alvorlige lovbrudd som nasking, sykkeltyverier mv. (grå søyle) opplever 8



prosent å få flere ganger per dag, 17 prosent så og si daglig, og 22 prosent flere ganger i uken - til sammen 47 prosent.

Når det gjelder bistand i forbindelse med alvorlige lovbrudd, (gul søyle) opplever 9 prosent å få slike henvendelser flere ganger per dag, 14 prosent så og si daglig, og 25 prosent flere ganger i uken - til sammen 48 prosent. Tallene kan ses i relasjon til at nordiske studier viser at politiets tidsbruk domineres av aktiviteter som ikke er lovbruddrelaterte (Finstad, 2000, s. 170; Holgersson & Knutsson, 2012, s. 13). Så selv om et viktig aspekt av politiets rolle er deres rett og plikt til å bruke makt, har det meste av politiets tid blitt brukt til aktiviteter som ikke kan relateres til lovbrudd. Politiets begrensede befatning med kriminelle oppgaver kan, innenfor et lov-og-orden-perspektiv, betraktes som et problem. Men det kan også betraktes som at politiet oppfyller sitt samfunnsmandat i henhold til publikums behov for hjelp og bistand. På denne bakgrunn av et sentralt spørsmål hvordan politireformen påvirker politiets rolle og oppgaver i samfunnet, sett opp mot allmenhetens ønsker – er reformen i tråd med disse? Dette spørsmålet må ses i relasjon til at et sentralt grep i reformen er å redefinere politiets kjerneoppgaver til oppgaver som direkte bidrar til å forebygge og bekjempe kriminalitet og ivareta borgernes trygghet og sikkerhet, og hvor politiet er eneste organ som har myndighet og forutsetninger for å utføre disse oppgavene. Politiet skal ha mer målrettet innsats på forebygging, etterforskning og beredskap (Politidirektoratet 2017b. s. 164). En slik spissing mot å løse forhåndsbestemte kjerneoppgaver kan innebære en reduksjon i hjelpeoppgavene. For når arbeidet skal gjøres mer planlagt og målrettet, kan det gå på bekostning av potensielle oppgaver som oppstår mer tilfeldig, men som ikke faller inn under kjerneområdene. På bakgrunn av at de fleste henvendelser faller utenfor definerte kjerneoppgaver, det vil si at andre enn politiet kan utføre disse, er det interessant å se om politireformen medfører at politiet i større grad må avvise flere av publikum nå enn tidligere.

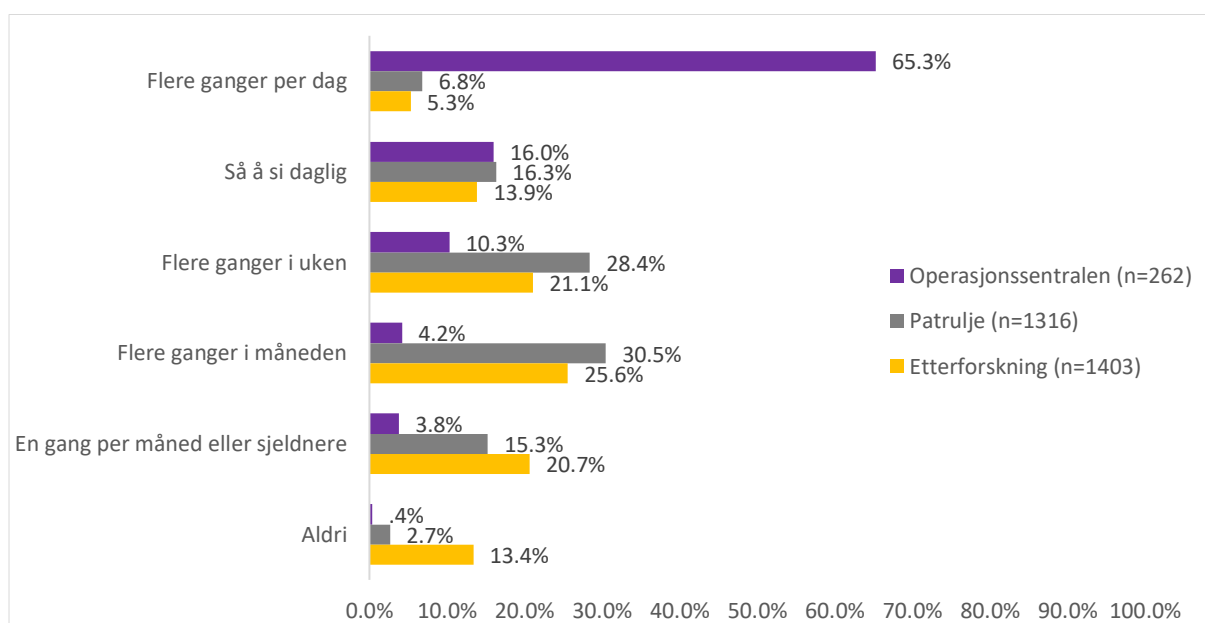
Et mål på hvor godt reformen har lyktes kan være om man i større eller mindre grad må avvise publikum, og vi fremsatte et spørsmål som berører dette.



Figur 21 Til alle 2018 og 2013: Hvor ofte må du avvise publikum som ber om hjelp, selv om du gjerne skulle hjulpet? (Men som du av ressursmessige årsaker, prioriteringer eller annet ikke kan hjelpe)? (prosent)

Som vi ser i figur 21 viser tall fra 2018 at 10 prosent av de politiansatte opplever å avvise publikum flere ganger om dagen, mens 14 prosent gjør det så å si daglig, 21 prosent gjør det flere ganger i uken

– til sammen 45 prosent. De tilsvarende tallene fra 2013 <sup>10</sup> er at 9 prosent opplevde å avvise publikum flere ganger om dagen, 14 prosent gjorde det så å si daglig, 24 prosent gjorde det flere ganger i uken – til sammen 47 prosent. Her ser vi altså at politiet i omtrent like stor grad opplever å avvise publikum, noe som må ses i lys av at politiet har mindre kontakt med publikum (mens 67 prosent av de politiansatte i 2013 opplevde å ha direkte kontakt med publikum flere ganger om dagen, er det tilsvarende tallet for 2018, 51 prosent). Med andre ord har politiet totalt sett mindre publikumskontakt. Vi ser likevel ingen klar forbedring eller forverring av politiets kapasitet når det gjelder å betjene publikum på bakgrunn av deres direkte henvendelser. Dette kan komme av at politiansatte møter færre av publikum fordi antall politivakter er redusert, at politiet arbeider mer gjennom andre institusjonelle aktører og back-stage osv. (Gundhus, Larsson, Sørli & Wathne 2018). Uavhengig av hvordan tallene kan forklares er det grunn til å reflektere over at over 4 av 10 politiansatte opplever å måtte avvise publikum de mener at burde få hjelp, flere ganger i uken eller oftere. Spørsmålet blir så: hvem er det som erfarer å avvise mest?



Figur 22 Inndelt etter tjeneste: Hvor ofte må du avvise publikum som ber om hjelp, selv om du gjerne skulle hjulpet? (Men som du av ressursmessige årsaker, prioriteringer eller annet ikke kan hjelpe)?

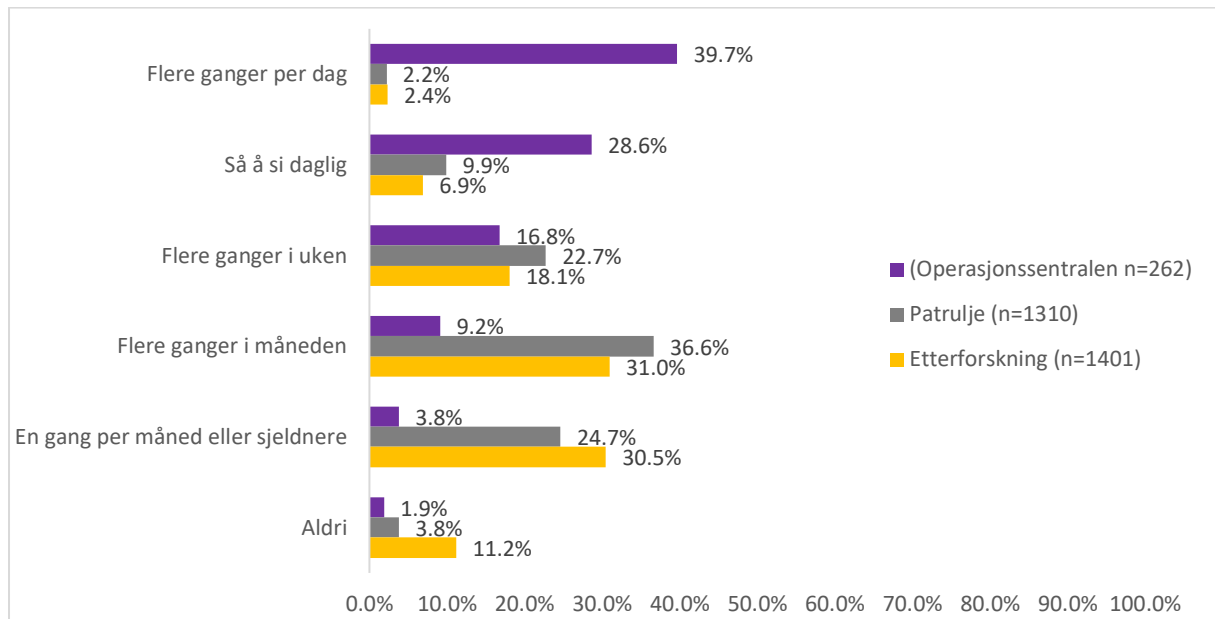
I figur 22 ser vi at operasjonssentralen avviser mest, 65 prosent gjør det flere ganger om dagen. Videre oppgir 7 prosent i patrulje å avvise flere ganger om dagen, mens det tilsvarende tallet for etterforskning er 5 prosent. Avvisingene må analyseres i relasjon til vår overordnede spørsmål om hvordan politireformen kan påvirke politiets rolle og oppgaver i samfunnet, det vil si politiets samfunnsmessige betydning. Når politiet får flest henvendelser om bistand som faller inn under politiets hjelpende og forebyggende rolle, mens denne delen av rollen samtidig har lavest prioritet, kan dette oppleves belastende for politiet. Tallene over kan ses i relasjon til en studie som viser at det å måtte si nei til publikum ble erfart som mer belastende enn å oppleve trusler og vold: Mens 58 prosent opplevde at det å si nei til personer som ba om bistand i stor grad var en belastning, mente 53 prosent at det å oppleve vold var belastende i like stor grad (Wathne, 2015). Betydningen av interaksjonen mellom politi og publikum henger sammen med at politiarbeidet i høy grad er et emosjonelt og relasjonelt arbeid, idet politiet selv er en del av «produktet» som leveres. Ansattes møter med

<sup>10</sup> I 2013 hadde vi et svaralternativ som vi ikke hadde i 2018, nemlig «ca 1 gang i uka». Dette er slått sammen med alternativet «flere ganger i måneden». Det er også en forskjell i spørsmålsformulering. I 2013 lød spørsmålet som følger: «Opplever du å måtte avvise publikum som ber om hjelp, selv om du gjerne skulle ha hjulpet? (Men som du av ressursmessige årsaker, policyårsaker eller annet ikke kan hjelpe)»

publikum kan øke eller svekke arbeidsmotivasjonen. En studie av politiet har vist at det å få lov til å utføre jobben på en tilfredsstillende faglig måte gir i seg selv en følelse av glede, noe som i stor grad handler om å få nok tid til å utføre arbeidet (Wathne 2015).

### Henvise til samarbeidspartnere

Imidlertid er et sentralt grep i reformen å i større grad samarbeide med andre aktører, noe som kan innebære å henvise publikum dit, fremfor å avvise dem til intet. Vi stilte derfor spørsmål om hvor ofte en henviser publikum til samarbeidspartnere utenfor politietaten fordi forespørselen ikke lenger er innenfor politiets kjerneoppgaver. Spørsmålet er ment å belyse i hvilken grad reformens mål om fokus på spissede kjerneoppgaver og mer samarbeid med andre aktører skjer i praksis, og svarene presenteres i grafen under. Det er viktig å ha i mente at svarene på spørsmålet ikke fanger inn hvorvidt politiansatte opplever det å henvise videre som positivt eller ikke.



Figur 23 Inndelt etter tjeneste: Hvor ofte henviser du publikum til samarbeidspartnere utenfor politietaten fordi forespørselen ikke lenger er innenfor politiets kjerneoppgaver?

Som vi ser i figur 23 oppgir 40 prosent i operasjonssentralen å henvise videre flere ganger per dag, og 29 prosent gjør det så å si daglig – til sammen 68 prosent. Operasjonssentralen og etterforskning henviser videre langt sjeldnere. Kun 2 prosent av begge disse gruppene gjør det flere ganger per dag. Mens 10 prosent i patrulje oppgir å gjøre det så å si daglig, er det tilsvarende tallet for etterforskning 7 prosent.

Også her var det tydelige geografiske forskjeller, se tabell 6 under.

Tabell 6 Geografiske forskjeller: Hvor ofte henviser du publikum til samarbeidspartnere utenfor politietaten fordi forespørselen ikke lenger er innenfor politiets kjerneoppgaver? \*\*

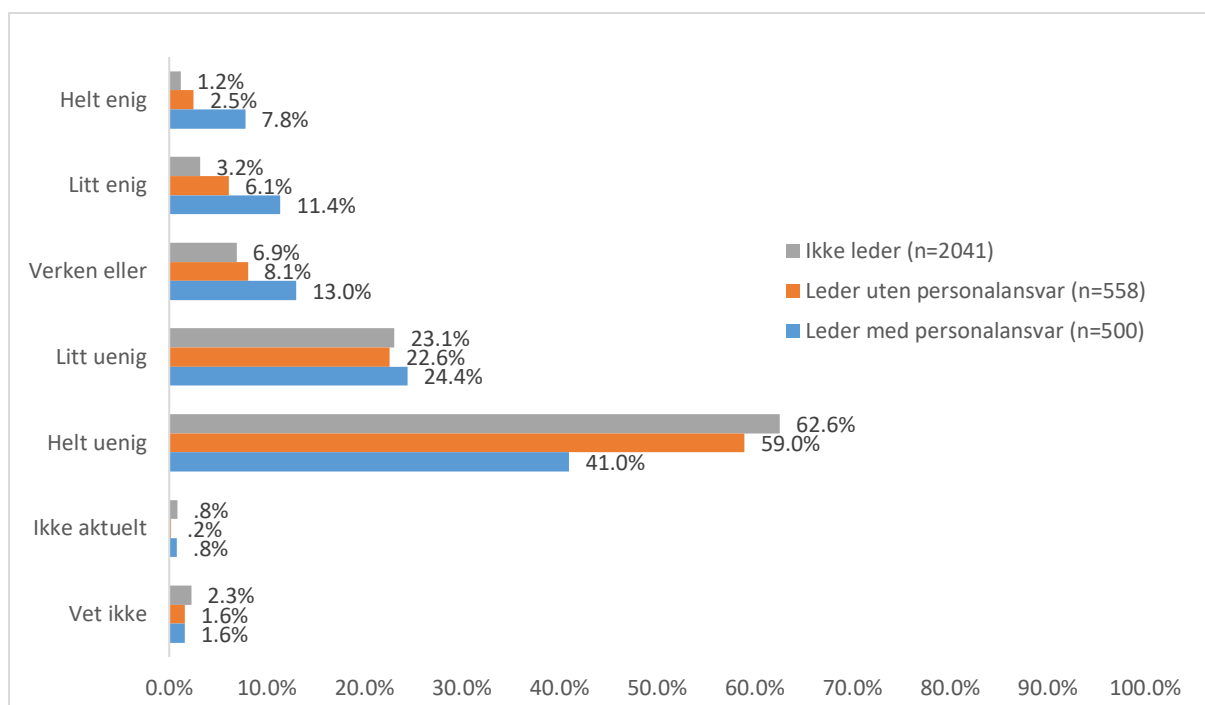
Politidistrikt	Flere ganger per dag	Så å si daglig	Flere ganger i uken	Flere ganger i måneden	En gang per måned eller sjeldnere	Aldri
Oslo (n=552)	5,4%	7,8 %	19,7 %	19,9 %	27,4 %	19,7 %
Sør-Vest (n=233)	3,0 %	7,7 %	15,5 %	29,6 %	29,6 %	14,6 %
Agder (n=137)	2,2 %	2,9 %	16,8 %	30,7 %	36,5 %	10,9 %
Øst (n=516)	6,2 %	10,3 %	18,6 %	27,7 %	27,5 %	9,7 %
Troms (n=74)	5,4 %	5,4 %	20,3 %	31,1 %	28,4 %	9,5 %
Trøndelag (n=222)	3,6 %	6,3 %	17,1 %	32,4 %	32,0 %	8,6 %
Vest (n=289)	4,8 %	7,3 %	17,0 %	32,9 %	29,8 %	8,3 %
Møre og Romsdal (n=138)	5,1 %	10,1 %	16,7 %	31,2 %	30,4 %	6,5 %
Innlandet (n=162)	4,3 %	13,0 %	17,9 %	37,0 %	21,6 %	6,2 %
Nordland (n=146)	5,5 %	9,6 %	19,2 %	35,6 %	24,0 %	6,2 %
Sør Øst (n=529)	4,3 %	9,3 %	19,3 %	34,2 %	27,0 %	5,9 %
Finnmark (n=73)	1,4 %	9,6 %	19,2 %	32,9 %	31,5 %	5,5 %
Totalt	4,7%	8,5%	18,3%	29,8%	28,3%	10,5 %

\*\* forskjellene mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå.

Tabellen viser at Innlandet, Øst, Møre og Romsdal og Nordland i størst grad oppgir å henvise publikum til samarbeidspartnere utenfor politiet. I disse politidistriktene oppgir over 15 prosent å gjøre det flere ganger per dag eller så å si daglig. Vi har ikke grunnlag for å si noe om hvorfor nettopp disse politidistriktene i størst grad oppgir å henvise publikum til samarbeidspartnere utenfor politiet. Sentrale spørsmål er om det uttrykker at distriktene har etablert et godt samarbeid med andre aktører, eller at det er mangel på ressurser som gjør at politiet her henviser videre.

### Politiets mulighet til å betjene sitt publikum og være stolt av det

På bakgrunn av at et av de seks effektmålene med politireformen er et mer tilgjengelig og tilstedeværende politi med god lokal forankring og samhandling, fremsatte vi en påstand om at reformen vil føre til at publikum får et bedre tilbud.



Figur 24 Funksjon: Jeg mener at ... nærpolitireformen vil føre til at publikum får et bedre tilbud\*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Som vi ser i figur 24, er personallederne mest enige i påstanden om at reformen vil gi publikum et bedre tilbud, hvor 19 prosent er helt eller litt enige. Men det grunn til å legge merke til at 41 prosent av personallederne også er helt uenige i påstanden. Videre er 59 prosent av ledere uten personalansvar og 63 prosent av ikke-lederne helt uenige i at reformen vil gi publikum et bedre tilbud.

Som tabell 7 viser, finner vi også forskjeller på politidistriktene her.

Tabell 7 Geografiske forskjeller: Jeg mener at ... nærpolitireformen vil føre til at publikum får et bedre tilbud. \*\*

Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Sør Øst (n=537)	2,6%	3,2%	6,7%	16,8%	69,3%	0,9%	0,6%
Øst (n=525)	0,4%	2,3%	5,0%	23,2%	67,4%	1,1%	0,6%
Oslo (n=559)	2,1%	3,8%	6,3%	22,0%	63,0%	2,1%	0,7%
Finnmark (n=74)	1,4%	6,8%	8,1%	18,9%	62,2%	1,4%	1,4%
Vest (n=290)	1,0%	5,9%	7,9%	21,4%	61,4%	2,1%	0,3%
Møre og Romsdal (n=138)	2,9%	6,5%	10,9%	23,9%	55,8%	0,0 %	0,0 %
Agder (n=139)	4,3%	5,0%	9,4%	23,0%	55,4%	2,9%	0,0 %
Trøndelag (n=224)	2,7%	7,6%	9,8%	25,9%	48,2%	4,5%	1,3%
Innlandet (n=163)	4,3%	8,6%	12,9%	27,0%	44,2%	1,8%	1,2%
Nordland (n=146)	3,4%	6,8%	9,6%	31,5%	42,5%	4,1%	2,1%
Troms (n=76)	3,9%	7,9%	18,4%	21,1%	42,1%	3,9%	2,6%
Sør-Vest (n=234)	5,6%	8,5%	11,5%	34,6%	36,8%	3,0%	0,0 %
Totalt (n=3105)	2,4 %	5,0 %	8,1 %	23,2 %	58,5 %	2,0 %	0,7 %

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

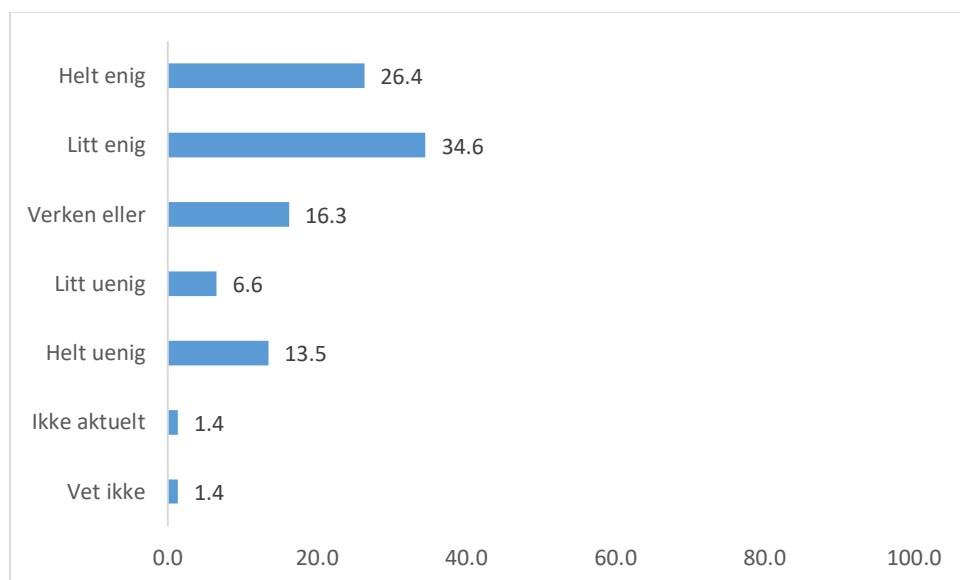
Tabellen viser at Sør-Øst, Øst og Oslo er mest uenige i at reformen vil føre til at publikum får et bedre tilbud. Vi har ikke grunnlag for å si hvorfor disse tre politidistriktene er mest uenige i at reformen vil

føre til at publikum får et bedre tilbud, men vi vet at det også er disse tre politidistriktene som i størst grad erfarer at Politidirektoratet ikke evner å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen. På denne bakgrunn er det grunn til at Politidirektoratet ser nærmere på hva dette kan handle om.

Som nevnt innledningsvis vektlegger politireformen spesialisering av politiarbeidet, noe som i praksis innebærer en nedtoning av generalistrollen og politiets nærhet til publikum (Wathne 2015). Endringen må ses i relasjon til at politiets hjelpearbeid overfor publikum fungerer som en særlig potensiell kilde til meningsfulle og motiverende handlinger for et politi drevet av «public service-motivasjon» eller indre motivasjon. Endringene bidrar i praksis til å skape en «ny» politirolle som kan oppleves å stå i spenning til standardene for godt politiarbeid, slik det defineres i den opprinnelige nærpolitimodellen, i politiloven og i Politiiinstruksen. Så lenge man er sterkt motivert av arbeidet i seg selv, men dette ikke lenger kan utføres i henhold til hva man betrakter som faglige kvalitetsstandarder, kan stoltheten over å være en del av politiet vendes til frustrasjon over hva politiet ikke lenger er. Yrkesstolthet kan betraktes som en streben etter å leve opp til visse standarder, og gleden over å gjøre et godt stykke arbeid. I sitatet nedenfor, som er fra et fokusgruppeintervju med førstelinjen, fremkommer konsekvensene av at politiet ikke lenger opplever å kunne bistå publikum med hjelpeoppgaver og ved utsatthet for lettere former for kriminelle handlinger:

«Men jeg føler at jeg ikke klarer å yte like god service til de vi skal tjene der ute som jeg gjorde før. Og det er det som taler for mange. Vi har snakket om dette personalløpet og at vi mente det var personlig urettferdig. Men det sitter ikke igjen etter et halvt år. Vi er satt i en situasjon der vi ikke får til jobben like godt som før. Da er reformen mer enn bortkasta. Det høres veldig flott ut hvordan det var før, men vi hadde en viss yrkesstolthet og den har reformen gått litt løs på».

På bakgrunn av lignende funn i vår kvalitative studie, fremsatte vi en påstand om at konsekvensene av politireformen for ens arbeid gjør at en ikke lenger er like stolt av å være politi.



Figur 25 Til alle: Jeg mener at ... konsekvensene av nærpolitireformen for mitt arbeid gjør at jeg ikke lenger er like stolt av å være politi (prosent, n=3125)

I figur 25 ser vi at 26 prosent er helt enige i påstanden, mens 35 prosent er litt enige – til sammen 61 prosent. I den andre enden er 14 prosent helt uenige, mens 7 prosent er litt uenige – til sammen 20 prosent.

De emosjonelle konsekvensene av reformen kan leses ut av grafen over. Tallene må ses i lys av at politiansattes møter med publikum kan øke eller svekke arbeidsmotivasjonen. Tallene kan også ses i lys av hva Prætorius betegner som «umulige og dobbeltbindende arbeidsvilkår», som innebærer vektlegging av kvantitet og resultatoppnåelse med færre ressurser (Prætorius, 2007). Dette har som konsekvens at den ansatte i stadig høyere grad tvinges til å slakke på kvaliteten i arbeidet, og noen ganger unnlater å utføre visse oppgaver. Færre politi «ute i gaten» kombinert med sterkere fokus på «nye områder» kan medføre stress og frustrasjon fordi enkelte politioppgaver ikke blir gjort, og fordi oppgavene er for mange til at de kan utføres på en opplevd faglig god nok måte. Til dette kommer klager på arbeidet fra ledelse og publikum. Fordi politiarbeidet også er et emosjonelt og relasjonelt arbeid (Hochschild 1983), vil klager på jobben kunne oppleves som en belastning selv om det kanskje er de organisatoriske forholdene som er de egentlige, men bakenforliggende årsakene til at det blir som det blir. Derfor bør strukturelle, organisatoriske og individuelle forklaringer på arbeidsutfordringer ikke betraktes som konkurrerende, men heller ses i sammenheng slik at de skaper et mer helhetlig bilde. Det er ikke nok at ansatte er drevet av «public service-motivasjon» (PSM) eller er indre motivert; det må også være en overensstemmelse mellom motivasjonen og de organisatoriske omgivelsene slik at individet får mulighet til å realisere den (Andersen & Pedersen, 2014). Hvis det derimot ikke er tydelig for de ansatte at det er en overensstemmelse mellom deres motivasjon og arbeidsinnholdet og de organisatoriske omgivelsene, kan motivasjonen ikke forventes å føre til økt arbeidsinnsats.

## Oppsummering

Halvparten av de politiansatte opplever å ha direkte kontakt med publikum flere ganger om dagen, og politiet har mindre publikumskontakt i dag sammenlignet med for fem år siden. Dette gjelder både direkte og indirekte kontakt via digitale verktøy. Politiansatte i Finnmark, Nordland, Sør-Vest og Oslo politidistrikt oppgir i minst grad å ha publikumskontakt flere ganger pr dag. Funnene må ses i sammenheng med at Oslo og Sør-Vest politidistrikt i størst grad opplever at operasjonssentralens prioritering av å ha ledige patruljebiler medfører at man i større grad ble sittende og vente i bilene.

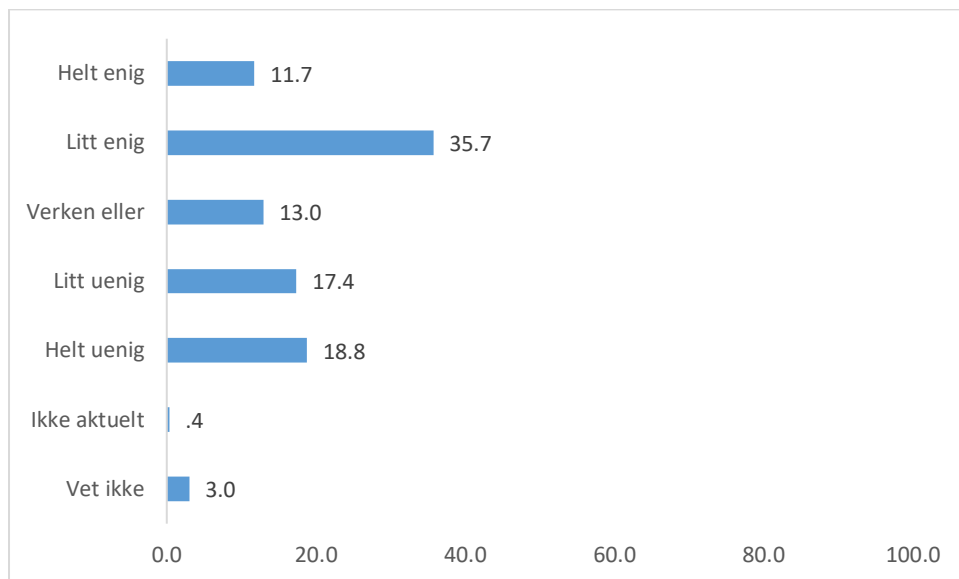
De publikumshenvendelsene politiet får mest av, er bistand i forbindelse med mindre alvorlige hendelser som faller inn under politiets hjelpende og forebyggende rolle. Men også bistand i forbindelse med mindre alvorlige lovbrudd som nasking, sykkeltysterier mv. opplever politiet daglig, eller så og si daglig.

Opp mot halvparten av de politiansatte opplever å avvise publikum flere ganger i uken eller oftere. Politiet opplever å avvise publikum i omtrent like stor grad som i 2013, noe som må ses i lys av at politiet har mindre kontakt med publikum og at formen for kontakt kan ha endret seg. Men det er ikke alltid politiet avviser publikum til intet, det kan jo også skje til samarbeidspartnere. Nesten seks av ti henviser publikum til andre samarbeidspartnere flere ganger i måneden eller sjeldnere. Innlandet, Øst, Møre og Romsdal og Nordland oppgir i størst grad å henvise publikum til samarbeidspartnere utenfor politiet. Disse funnene må ses i relasjon til at seks av ti er helt eller litt enige i påstanden om at konsekvensene av politireformen for ens arbeid gjør at en ikke lenger er like stolt av å være politi.

Disse funnene kan forstås som at politiansatte opplever at politireformens vektlegging av den alvorlige kriminaliteten og en sterk beredskap, til dels går på bekostning av nærhet til publikum og «de små oppgavene». Utviklingen ser ut til utfordre yrkesstoltheten, noe som må ses i lys av at politiet primært er indre motivert og i høy grad finner tilfredshet, glede eller mening i arbeidet i seg selv (Wathne, 2015).

## 6. Samarbeid internt og med andre aktører

Et overordnet mål med politireformen er å bygge opp robuste fagmiljøer for at politiet skal bli bedre rustet til å møte morgendagens kriminalitet. Vi fremsatte en påstand som berører dette.



Figur 26 Til alle: Jeg mener at ... nærpolitireformens vekt på å bygge opp fagmiljøer gjør oss bedre rustet for å møte morgendagens kriminalitet (prosent, n=3104)

I figur 26 ser vi at 12 prosent er helt enig i at nærpolitireformens vekt på å bygge opp fagmiljøer gjør politiet bedre rustet, mens 36 prosent sier seg litt enig i påstanden - til sammen 47 prosent. Samtidig ser vi at 17 prosent er litt uenige, mens 19 prosent er helt uenige i påstanden – til sammen 36 prosent. Med andre ord er like mange enige som uenige i påstanden om at nærpolitireformens vekt på å bygge opp fagmiljøer gjør politiet bedre rustet for morgendagens kriminalitet. Som grafen under viser, fant vi geografiske forskjeller i synet på om nærpolitireformens vekt på å bygge opp fagmiljøer gjør politiet bedre rustet for å møte morgendagens kriminalitet.



Tabell 8 Geografiske forskjeller: Jeg mener at ... nærpolitireformens vekt på å bygge opp fagmiljøer gjør oss bedre rustet for å møte morgendagens kriminalitet. \*\*

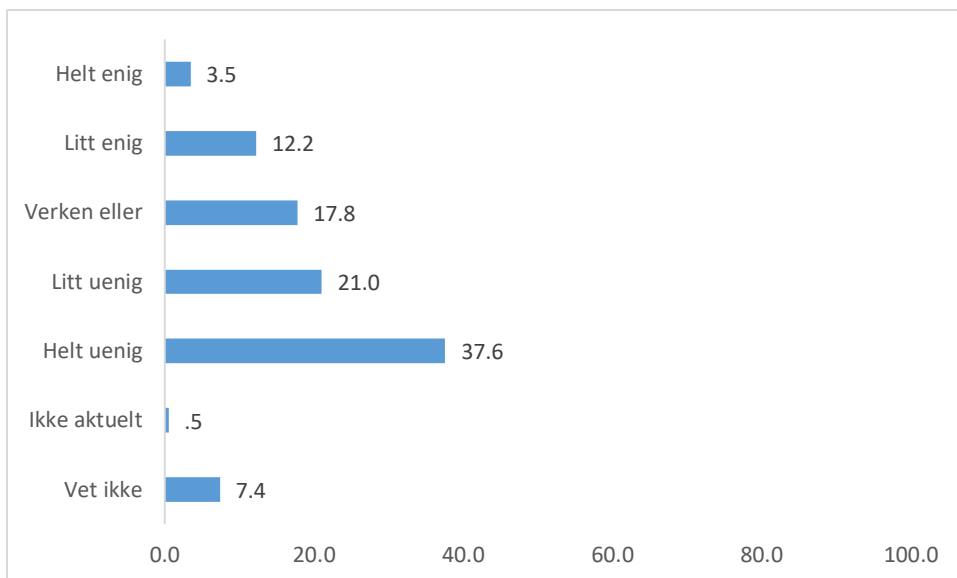
Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Troms (n=76)	22,4 %	32,9 %	9,2 %	17,1 %	17,1 %	1,3 %	0,0 %
Finnmark (n=75)	18,7 %	25,3 %	14,7 %	21,3 %	16,0 %	2,7 %	1,3 %
Sør-Vest (n=234)	17,1 %	47,0 %	12,0 %	10,3 %	9,8 %	3,8 %	0,0 %
Nordland (n=145)	16,6 %	35,2 %	9,0 %	17,2 %	20,0 %	2,1 %	0,0 %
Innlandet (n=163)	16,0 %	46,6 %	16,0 %	11,0 %	7,4 %	3,1 %	0,0 %
Agder (n=138)	15,9 %	36,2 %	14,5 %	14,5 %	16,7 %	2,2 %	0,0 %
Trøndelag (n=223)	15,7 %	39,0 %	15,2 %	13,5 %	13,5 %	2,2 %	0,9 %
Møre og Romsdal (n=139)	12,9 %	31,7 %	13,7 %	18,7 %	20,1 %	2,9 %	0,0 %
Vest (n=289)	9,3 %	36,0 %	15,2 %	14,5 %	21,8 %	2,8 %	0,3 %
Oslo (n=552)	9,2 %	28,4 %	11,8 %	20,3 %	26,3 %	3,4 %	0,5 %
Sør Øst (n=534)	8,8 %	36,5 %	10,5 %	23,0 %	17,8 %	2,8 %	0,6 %
Øst (n=523)	7,6 %	35,6 %	14,9 %	17,0 %	20,8 %	3,6 %	0,4 %
Totalt (n=3091)	11,7 %	35,7 %	13,0 %	17,4 %	18,8 %	3,0 %	0,4 %

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

I tabellen over ser vi at Troms i størst grad er helt enige (22 prosent helt enige) i at nærpolitireformens vekt på å bygge opp fagmiljøer gjør politiet bedre rustet for å møte morgendagens kriminalitet, mens Oslo er mest uenige (26 prosent helt uenige). Svarene må ses i lys av hvor robust fagmiljø politidistriktene hadde i forkant av reformen.

Standardisering og spesialisering har vært sentrale grep for å bygge opp robuste fagmiljøer. Det kvalitative materialet fra Oslo Politidistrikt viser at disse grepene har ført til at mindre prosjektgrupper internt i politiet har blitt lagt ned, samt at personorientert relasjonsarbeid og generell publikumskontakt er redusert til fordel for mer målrettet og målbart politiarbeid. Enkelte opplever at spesialiseringen har skapt større avstand i organisasjonen og bidratt til manglende kjennskap til hva andre enheter jobber med (Gundhus, Talberg & Wathne 2018). I noen tilfeller vet ikke politiansatte hvor de skal ta kontakt for å få bistand, i andre tilfeller gir de opp fordi rutinene og prosedyrene om anmodninger blir for formaliserte og tungvinte – og begrensende.

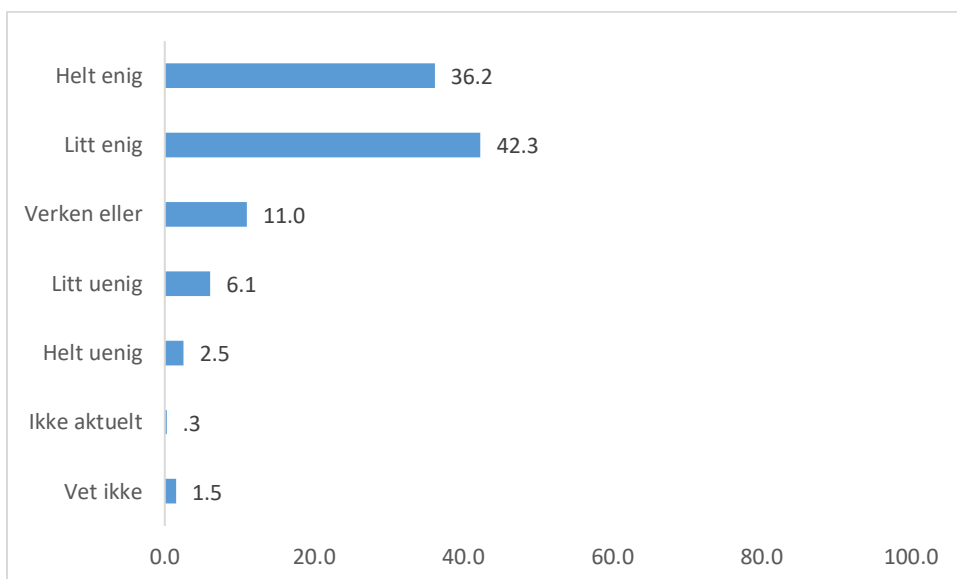
For å undersøke dette bredt i politidistriktene, fremsatte vi derfor en påstand om at nærpolitireformens spesialisering gjør det enklere å samarbeide internt i politidistriktet.



Figur 27 Til alle: Jeg mener at ... nærpolitireformens spesialisering gjør det enklere å samarbeide internt i politidistriktet (prosent, n=3128)

Som vi ser i figur 27, er 38 prosent helt uenige mens 21 prosent er litt uenige i denne påstanden - til sammen 59 prosent.

Et annet grep i politireformen er å samarbeide med andre aktører. På denne bakgrunn fremsatte vi en påstand om at politiet bør benytte sine begrensede ressurser til å samarbeide med andre aktører slik at disse kan bidra til å forebygge kriminalitet.



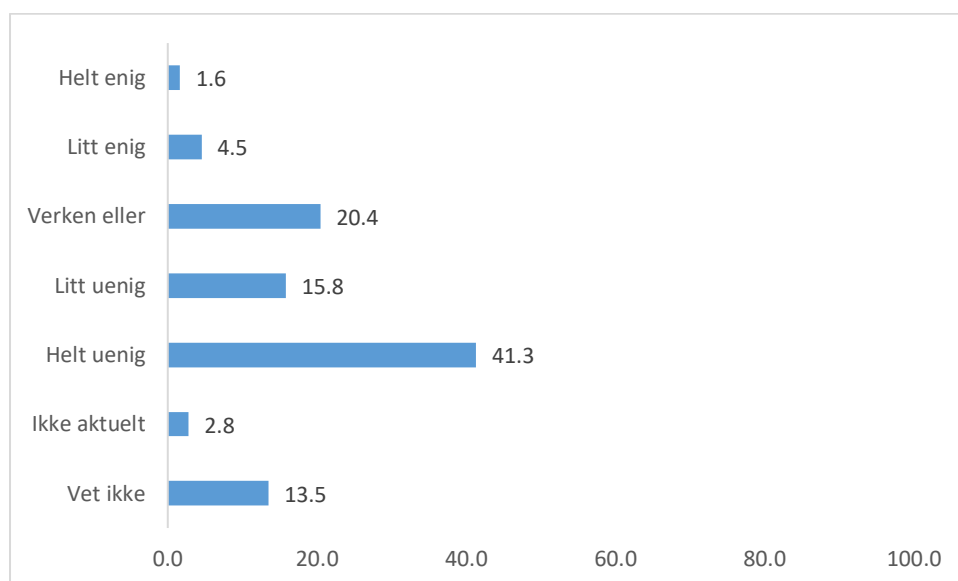
Figur 28 Til alle: Jeg mener at ... politiet bør benytte sine begrensede ressurser på å samarbeide med andre aktører (f.eks. utelivsbransjen, sikkerhetsbransjen, barnevern etc.) slik at disse kan bidra til å forebygge kriminalitet (prosent, n=3118)

I figur 28 ser vi at 36 prosent er helt enige i påstanden, mens 42 prosent er litt enige - til sammen 79 prosent. Kun 3 prosent er helt uenige i påstanden. Vi ser fordeling på politidistrikt i tabell 9, under.

Tabell 9 Geografiske forskjeller: Jeg mener at ... politiet bør benytte sine begrensede ressurser på å samarbeide med andre aktører (f.eks. utelivsbransjen, sikkerhetsbransjen, barnevern etc.) slik at disse kan bidra til å forebygge kriminalitet.

Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Sør-Vest (n=234)	43,6%	39,7%	10,3%	3,8%	1,7%	0,4%	0,4%
Finnmark (n=74)	38,7%	38,7%	12,0%	8,0%	0,0 %	0,0 %	2,7%
Troms (n=76)	38,7%	38,7%	12,0%	8,0%	1,3%	0,0 %	1,3%
Trøndelag (n=224)	38,5%	45,2%	9,0%	5,4%	1,4%	0,0 %	0,5%
Nordland (n=146)	38,4%	41,8%	11,0%	5,5%	3,4%	0,0 %	0,0 %
Øst (n=525)	37,9%	42,1%	10,9%	5,0%	2,3%	0,4%	1,5%
Oslo (n=559)	36,0%	43,5%	8,9%	6,6%	2,7%	0,0 %	2,3%
Sør Øst (n=537)	34,0%	40,3%	13,8%	6,9%	2,8%	0,7%	1,5%
Vest (n=290)	33,8%	42,8%	11,7%	5,5%	3,8%	0,0 %	2,4%
Møre og Romsdal (n=138)	33,6%	43,6%	8,6%	7,9%	4,3%	0,7%	1,4%
Agder (n=139)	33,3%	44,9%	10,1%	7,2%	2,2%		2,2%
Innlandet (n=163)	31,5%	45,1%	13,0%	7,4%	1,9%	0,6%	0,6%
Totalt (n=3105)	36,3%	42,3%	11,0%	6,1%	2,5%	0,3%	1,5%

Her ser vi at flest fra Sør-Vest politidistrikt er enige i at politiet bør benytte sine begrensede ressurser til å samarbeide med andre aktører slik at disse kan bidra til å forebygge kriminalitet, hvor 44 prosent er helt enige, mens 40 prosent er litt enige – til sammen 84 prosent. Og da blir jo spørsmålet om nærpolitireformen gjør det enklere å samarbeide med andre aktører.



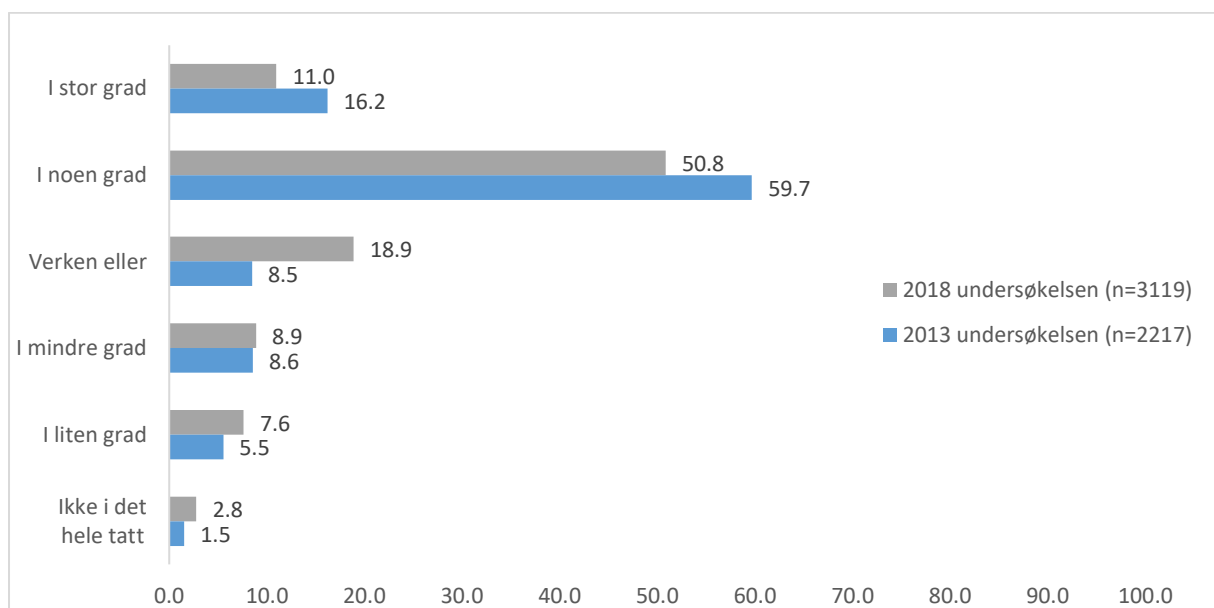
Figur 29 Til alle: Jeg mener at ... alt i alt, gjør nærpolitireformen det enklere å samarbeide med andre aktører (f.eks. vaktelskaper, skoler etc.) (prosent, n=3120)

Som vi ser i figur 29 er kun 2 prosent helt enige i at nærpolitireformen gjør det enklere å samarbeide med andre aktører, mens 5 prosent er litt enige. I motsatt ende er 41 prosent helt uenige i påstanden, mens 16 prosent er litt uenige (til sammen 57 prosent). Dette kan indikere at nærpolitireformens nye strukturer og skille mellom geografiske og funksjonelle enheter ikke gjør det enklere å samarbeide med andre, noe som det kan være interessant å forske mer på.

## Politiets samarbeid med vekterbransjen

Når det gjelder samarbeid med andre aktører er vekterbransjen en bransje som over tid har overtatt mange av politiets ordensoppgaver. Politiet understreker også selv at de må samarbeide med vekterbransjen for å møte publikums etterspørsel etter mer sikkerhet (Politidirektoratet, 2012 s. 52). I 2018 undertegnet Politidirektoratet og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) i Norge en avtale om at politiet og sikkerhetsbransjen skal samarbeide tettere om å forebygge kriminalitet og opprettholde ro og orden (NHO Service og Handel, 2018). Samarbeidet innebærer alt fra informasjonsutveksling i hverdagen til felles øvelser, krise- og beredskapsarbeid. Norge er med dette det første landet i Europa som formaliserer et slikt samarbeid. På denne bakgrunn er det interessant å finne ut hvordan politiet opplever utviklingen.

Vi stilte spørsmål om i hvilken grad man mente at vaktelskaper har overtatt politiets arbeidsoppgaver i løpet av de siste fem årene.

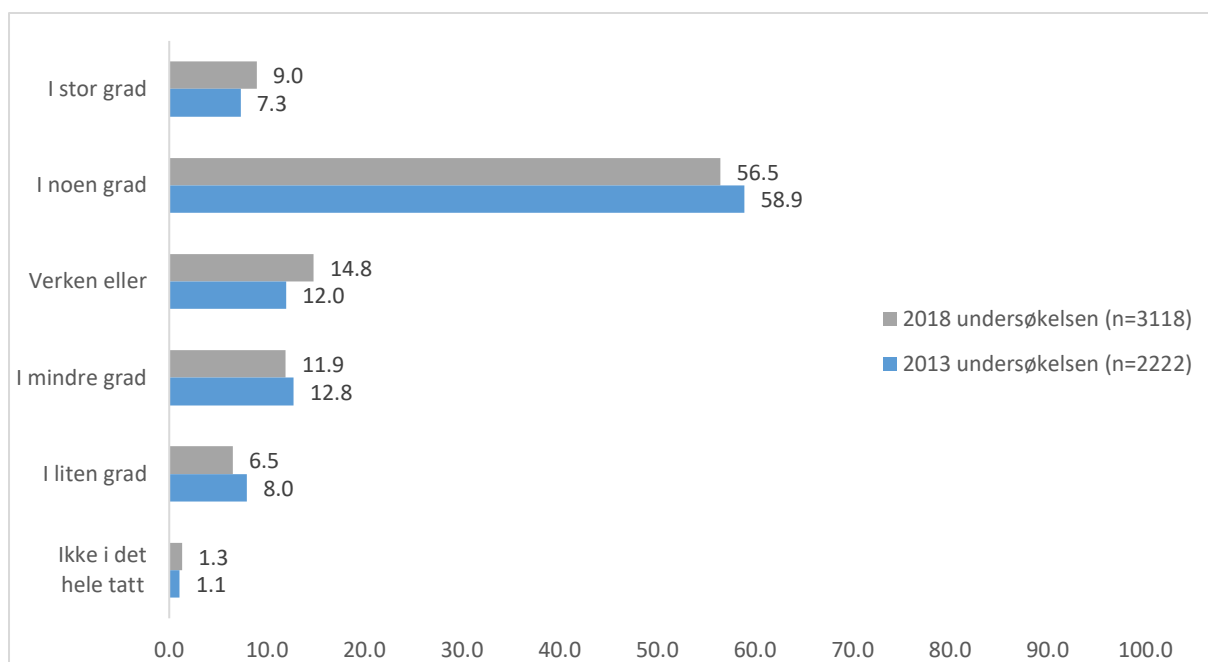


Figur 30 Til alle 2018 og 2013: I hvilken grad mener du vaktelskaper har overtatt politiets arbeidsoppgaver i løpet av de siste fem årene? (prosent) ^

^ 2013 undersøkelsen hadde alternativet «vet ikke» som ikke var med i 2018 undersøkelsen. 1,5 % svarte dette alternativet, de er ikke tatt med i summeringen for å gjøre resultatene sammenliknbare.

Som vi ser i figur 30 over viser tall fra 2018 at 51 prosent mener at vaktelskaper i noen grad har overtatt politiets arbeidsoppgaver, mens 11 prosent mener de har gjort det i stor grad – til sammen 62 prosent. Tall fra 2013 viser at 58 prosent mener at vaktelskaper i noen grad har overtatt politiets arbeidsoppgaver, mens 16 prosent mener de har gjort det i stor grad – til sammen 74 prosent. At flere mente at vaktelskaper har overtatt politiets oppgaver i 2013 sammenlignet med 2018, kan indikere at hva politiansatte betrakter som politiets oppgaver er i endring (jfr. politireformens spissing av kjerneoppgavene), men også at fordelingen av ordens – og kontrolloppgaver mellom politi og vekterbransjen har stabilisert seg.

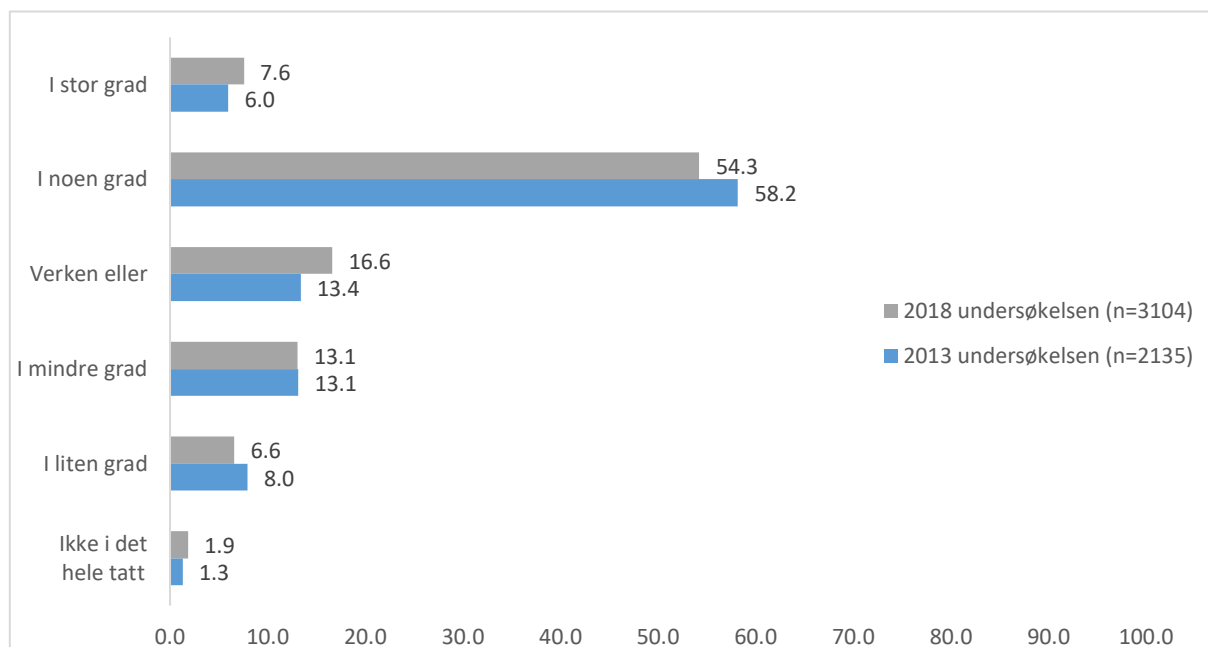
Men i hvilken grad mener politiet at vaktelskapene bidrar til redusert kriminalitet?



Figur 31 Til alle 2018 og 2013: I hvilken grad mener du at vaktelskaper bidrar til redusert kriminalitet? (prosent) ^

^ 2013 undersøkelsen hadde alternativet «vet ikke» som ikke var med i 2018 undersøkelsen. 4,0 % svarte dette alternativet, de er ikke tatt med i summeringen for å gjøre resultatene sammenliknbare.

I figur 31 ser vi at tall fra 2018 viser at 57 prosent mener at vaktelskaper i noen grad har bidratt til redusert kriminalitet, mens 9 prosent mener de har gjort det i stor grad – til sammen 66 prosent. Tall fra 2013 viser at 59 prosent mener at vaktelskaper i noen grad har bidratt til redusert kriminalitet, mens 7 prosent mener de har gjort det i stor grad – til sammen 66 prosent. Det er like mange som i 2018. Vi stilte også spørsmål om i hvilken grad man mente at vaktelskaper bidrar til økt trygghet i befolkningen.

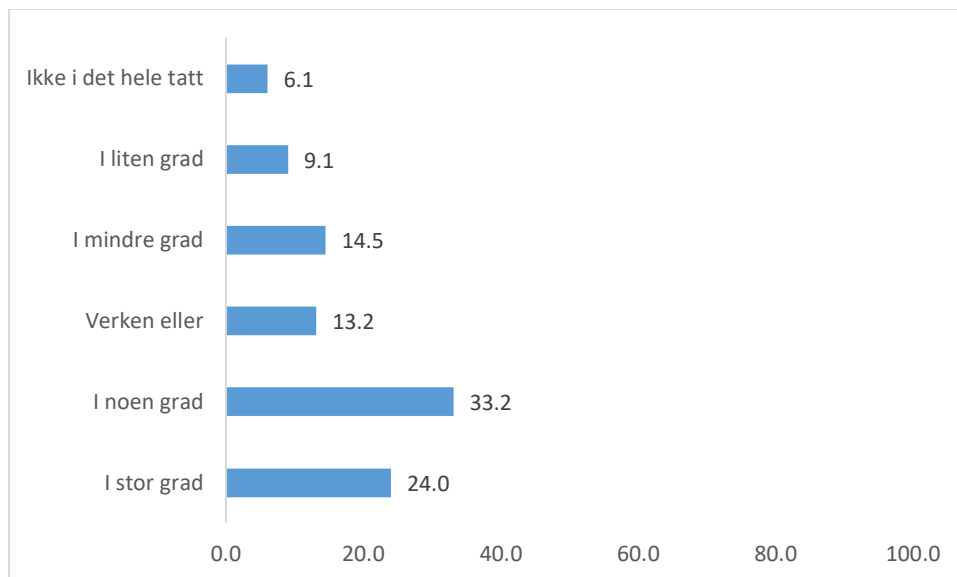


Figur 32 Til alle 2018 og 2013: I hvilken grad mener du vaktelskapene bidrar til økt trygghet i befolkningen? (prosent) ^

^ 2013 undersøkelsen hadde alternativet «vet ikke» som ikke var med i 2018 undersøkelsen. 3,8 % svarte dette alternativet, de er ikke tatt med i summeringen for å gjøre resultatene sammenliknbare.

Som vi ser i figur 32 viser tall fra 2018 at 54 prosent mener at vaktsselskaper i noen grad bidrar til økt trygghet i befolkningen, mens 8 prosent mener at de i stor grad gjør det – til sammen 62. Tilsvarende fra 2013 viser at 58 prosent mener at vaktsselskaper i noen grad har bidratt til økt trygghet, mens 6 prosent mener de har gjort det i stor grad – til sammen 64 prosent. Holdninger til dette viser dermed stabilitet over tid.

Tallene antyder hvordan vekterbransjen beveger seg inn på politiets domene, og det er derfor grunn til å stille spørsmål om politiet er bekymret for at vekternes synlighet i det offentlige rom overtar for politiets patruljering.



Figur 33 Til alle: I hvilken grad ... er du bekymret for at vekteres synlighet i det offentlige rom overtar for politiets patruljering (prosent, n=3116)

I figur 33 ser vi at 24 prosent av de politiansatte i stor grad er det, mens 33 prosent i noen grad er det – til sammen 57 prosent.

Den voksende sikkerhetsindustrien har i kombinasjon med politiets sterke fokus på mer alvorlige kriminalitetsbekjempende oppgaver, bidratt til oppfattelsen av en ny arbeidsdeling mellom politi og private aktører. Endringen kan bidra til å gjøre politiets rolle uklar for det gjengse publikum. Dersom befolkningen møter stadig flere vektere enn polititjenestepersoner i det offentlige rom, kan politiet få mindre tilgang til informasjon og etterretning (Politidirektoratet 2012, s. 52). I tillegg kan utviklingen mot en mer privatisert polisier virksomhet skyte fart dersom publikum ikke er tilfreds med politiets arbeid, fordi privat sikkerhet kan komme til å etterspørres i enda større grad (Politidirektoratet 2012, s. 52). Funnene peker på forskyvningen av kontrolloppgaver fra det offentlige til det private, og grensedragningen mellom disse fenomenene. Dette er noe politikerne kontinuerlig må forholde seg til, fordi rollefordelingens tilhørende rettigheter og plikter vanskelig kan avgjøres en gang for alle (St.meld. 42 (2004-2005)).

## Oppsummering

Oppsummert var nesten halvparten av de politiansatte helt eller litt enige i at nærpolitireformens vekt på å bygge opp fagmiljøer gjør politiet bedre rustet. Imidlertid mente nesten seks av ti at spesialiseringen ikke gjorde det enklere å samarbeide internt i politidistriktet, da det avhenger av uformelle relasjoner på tvers i organisasjonen.

Videre var nesten åtte av ti helt eller litt enige i at politiet bør benytte sine begrensede ressurser til å samarbeide med andre aktører slik at disse kan bidra til å forebygge kriminalitet. Imidlertid var færre enn en av ti enige i at nærpolitireformen gjør det enklere å samarbeide med andre aktører. Her ser vi et forbedringspotensial.

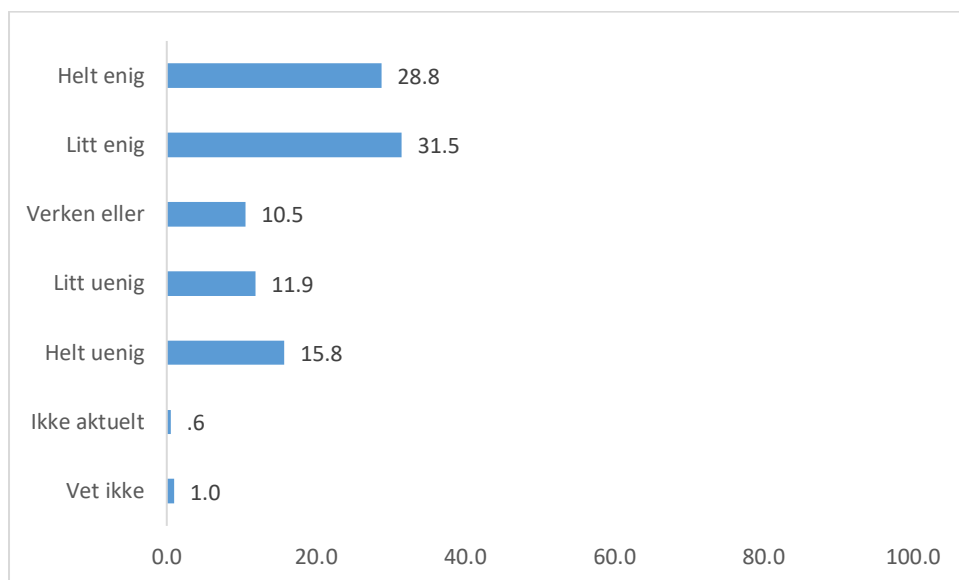
Når det gjaldt vaktelskaper innsats for å redusere kriminalitet, fant vi at politiet til dels anerkjenner vaktelskapers rolle i denne sammenheng og mener at vaktelskaper bidrar til økt trygghet i befolkningen. Dette er imidlertid ikke helt uproblematisk for politiprofesjonen, om lag seks av ti politiansatte mener at vaktelskaper til dels har overtatt politiets arbeidsoppgaver, og er bekymret for at vekternes synlighet i det offentlige rom overtar for politiets patruljering.

## 7. Rom for kritikk og læring

Et av de effektmålene Justis- og beredskapsdepartementet har besluttet i sitt oppdragsdokument om nærpolitireformen, er «Et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap». I det følgende vil vi først ta for oss politiansattes oppfatning av åpenhet og tillit i organisasjonen, deretter ser vi nærmere på oppfatninger av medbestemmelse.

### Nærmeste leder

Studier har vist at kritikk kan være kilde til vekst og læring, eller det kan gi spenninger og skape konflikt. Noe av det mest vesentlige er hvordan kritikken presenteres og hvordan den håndteres av motparten (Heen & Salomon, 2018). Det å være en lærende organisasjon kan relateres til organisasjonens evne til å stille grunnleggende spørsmål ved hva man gjør (kjerneoppgavene) og måten man løser kjerneoppgavene på (Argyris, 1999). Vi fremsatte en påstand om at en opplever at nærmeste leder bidrar til å skape et miljø hvor en kan komme med kritikk og åpent snakke om ting som er gjort feil slik at en kan lære av det.



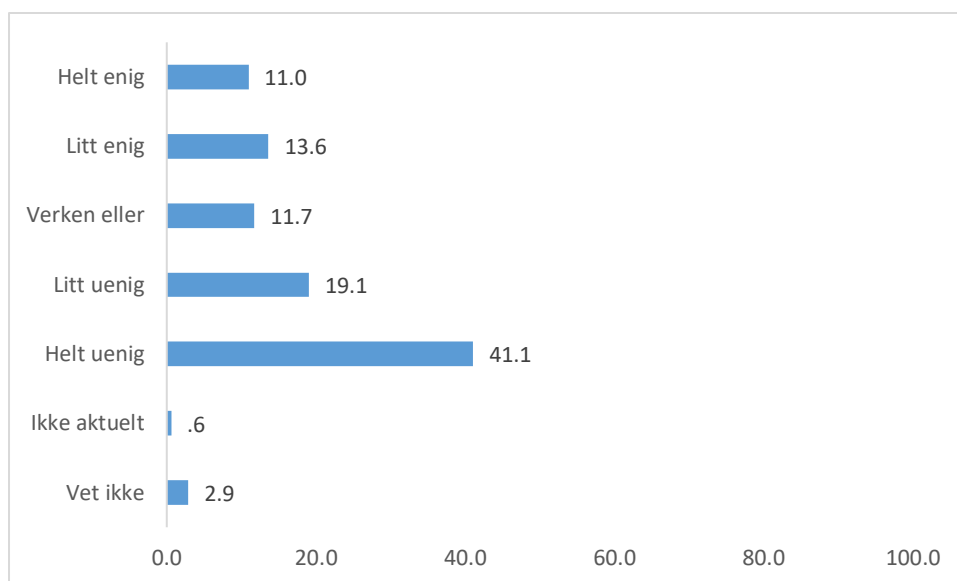
Figur 34 Til alle: Jeg opplever at min nærmeste leder ... bidrar til å skape et miljø hvor vi kan komme med kritikk og åpent snakke om ting som er gjort feil slik at vi kan lære av det (prosent, n=3087)

Som vi ser i figur 34 er 29 prosent helt enige i påstanden, mens 32 prosent er litt enige – til sammen 60 prosent. I den andre enden ser vi at 16 prosent er helt uenige, mens 12 prosent er litt uenige - til sammen 28 prosent.

Selv om det er flere som har en opplevelse av at nærmeste leder bidrar til å skape et arbeidsmiljø hvor det er høyt under taket og hvor man kanskje kan lære av feil, er det ikke tilfredsstillende at opp mot tre av ti ikke opplever dette.

Vi stilte også et lignende spørsmål med motsatt fortegn.





Figur 35 Til alle: Jeg opplever at min nærmeste leder...: ...vil møte meg med uvilje hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben (prosent, n=3102)

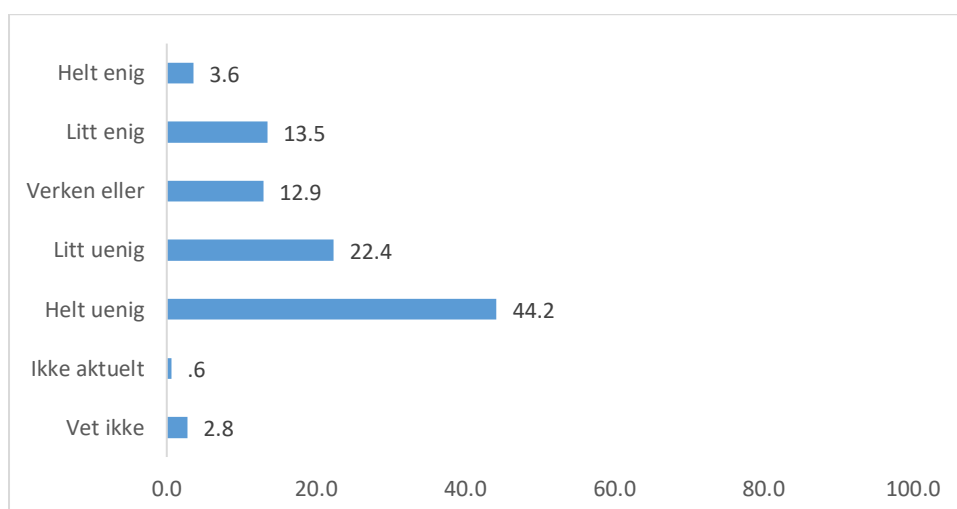
I figur 35 ser vi at 11 prosent er helt enige i påstanden om at nærmeste leder vil møte en med uvilje hvis man kom med kritiske synspunkter i forhold til jobben, mens 14 prosent er litt enige i dette – til sammen 25 prosent. Men det er flere som er uenige i påstanden: 41 prosent er helt uenig i påstanden, mens 19 prosent er litt uenige – til sammen 62 prosent.

Dette samsvarer med funn fra forskning som viser at ansatte er mer lojale til nærmeste leder enn sjefer lenger unna (Valland 2015, Wathne 2015). Dette kan handle om hvordan tillit utvikler seg i nærmere relasjoner, men også hvordan ledelse utøves, noe vi kommer tilbake til i kapittel 7.

Selv om det er beroligende at et flertall opplever at nærmeste leder er åpen for kritikk og læring, har politiet et klart forbedringspotensial når en av fire i ulik grad er enige i at nærmeste leder vil møte en med uvilje hvis man kom med kritiske synspunkter i forhold til jobben.

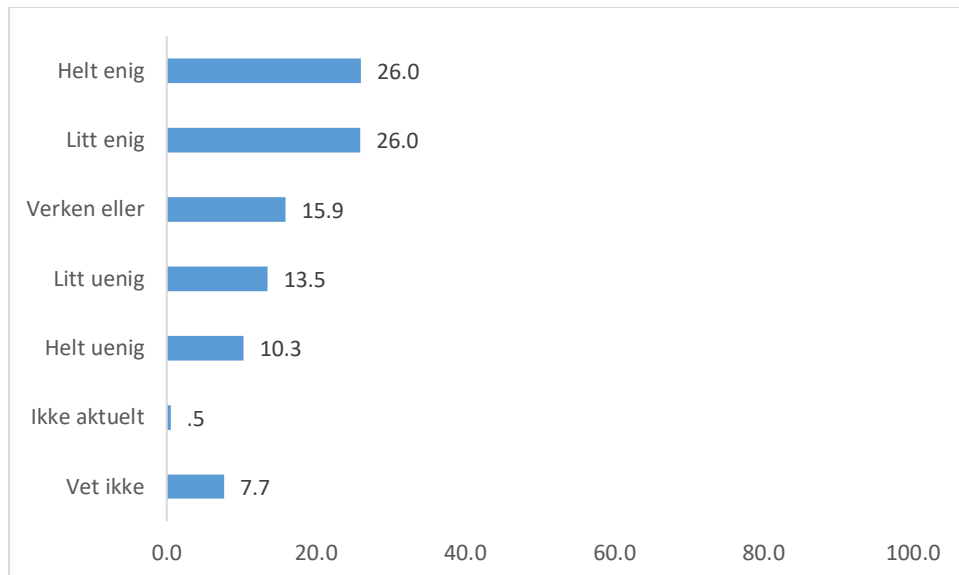
### Leder i politidistriktet

Vi fremsatte de samme to påstandene, men da om nærmeste leder i politidistriktet.



Figur 36 Til alle: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... bidrar til å skape et miljø hvor vi kan komme med kritikk og åpent snakke om ting som er gjort feil slik at vi kan lære av det (prosent, n=3086)

I figur 36 ser vi at 44 prosent er helt uenige i at ledelsen i politidistriktet bidrar til å skape et miljø hvor en kan komme med kritikk og åpent snakke om ting som er gjort feil, mens 22 prosent er litt uenige – til sammen 67 prosent. Når nesten syv av ti i ulik grad er uenige i at ledelsen i politidistriktet bidrar til å skape et miljø hvor en kan komme med kritikk, pekes det også her på et klart forbedringspotensial. Vi fulgte opp med spørsmål om ledelsen i politidistriktet vil møte en med uvilje hvis man kom med kritiske synspunkter i forhold til jobben.



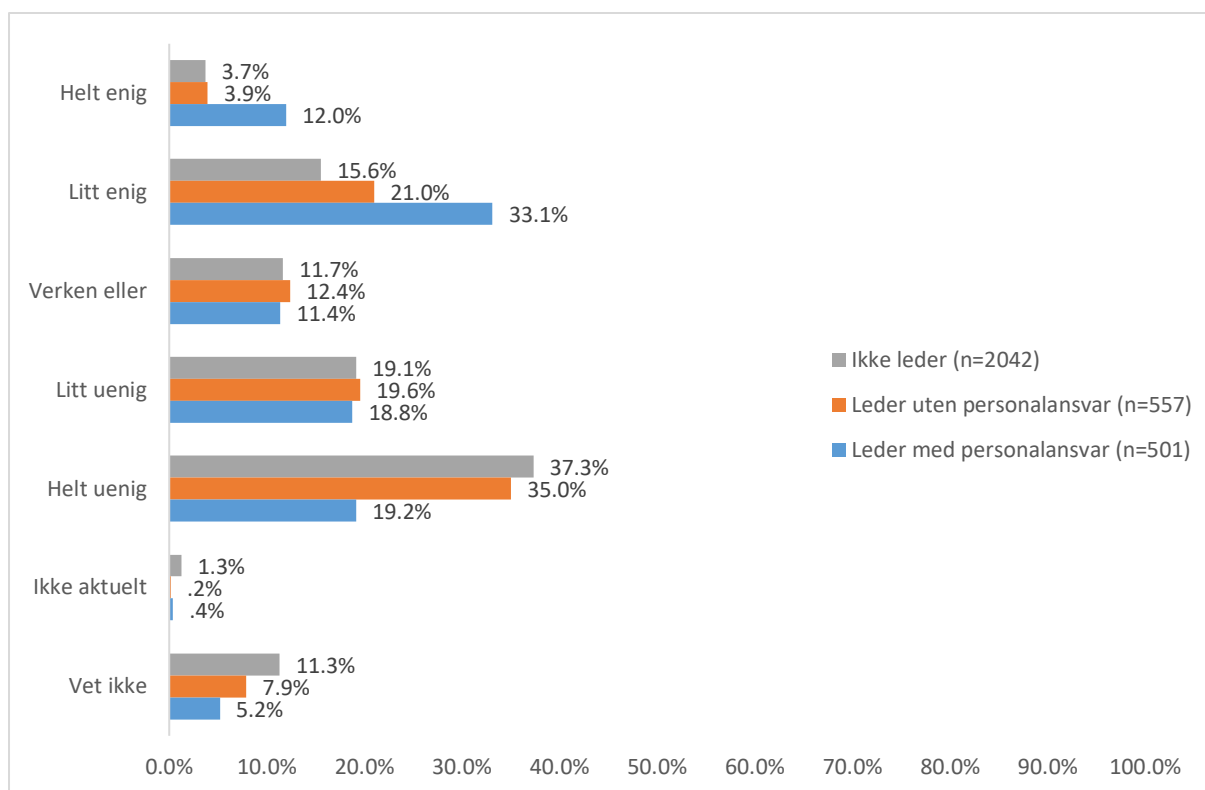
Figur 37 Til alle: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... vil møte meg med uvilje hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben (prosent, n=3098)

Vi ser i figur 37 at 26 prosent sier seg helt enige, mens 26 prosent sier seg litt enige i at man vil bli møtt med uvilje – til sammen 52 prosent. Når nesten syv av ti i ulik grad er **uenige** i at ledelsen i politidistriktet bidrar til å skape et miljø hvor en kan komme med kritikk, peker dette på et klart forbedringspotensial.

### Politidirektoratet

Ordningen med frittstående direktorater ble den rådende fra midten av 1950-årene, og selv om det fra tidlig på 1960-tallet også fra politiet kom flere konkrete utspill om en slik ordning, gikk det flere år før direktoratet ble en realitet. Årsaken var blant annet at man antok at et frittstående direktorat kunne føre til en svekkelse av den politiske styringen og kontrollen av politiet, og at det ble sett på som vanskelig å skille mellom «forvaltningssaker» og «politiske saker» (Christensen, Egeberg, Larsen, Lægred og Roness 2012, s. 238). Politidirektoratet ble opprettet i 2001. Mange oppgaver og stillinger ble overført fra Justisdepartementet, Politiavdelingen i departementet ble mindre og fikk klarere karakter av å være et sekretariat for politisk ledelse.

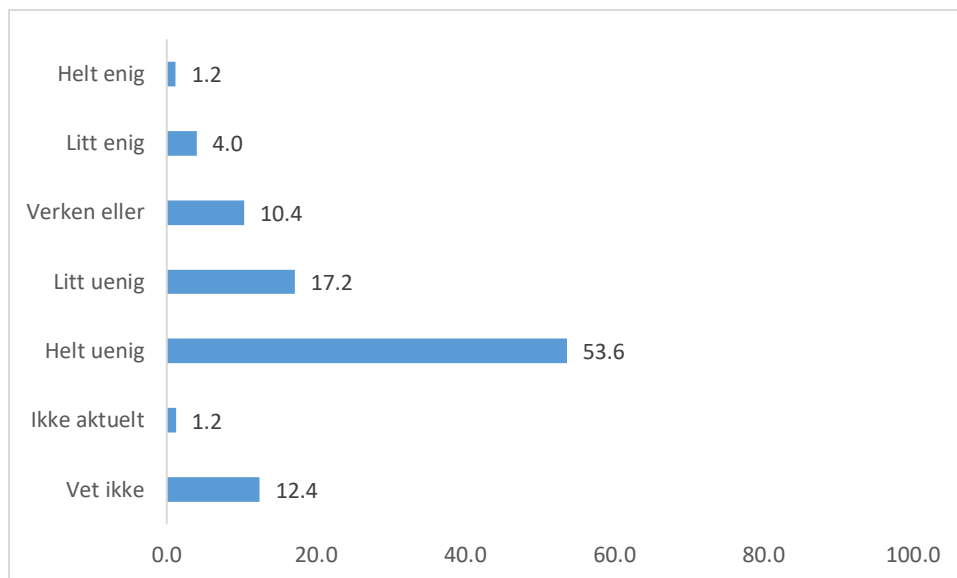
Det offisielle formålet med Politidirektoratet om å lede og samordne politidistriktene og særorganenes arbeid med å løse sine respektive samfunnsoppdrag (Politidirektoratet 2009), er såpass vidt at det kan åpne for en rekke ulike forståelser av direktoratets rolle. Vi ønsket å belyse politiansattes erfaring med Politidirektoratets faglige rolle og fremsatte en påstand om at politidirektoratet var opptatt med de faglige tingene i politiet. Som vi ser i grafen under, har politiansatte delte meninger om dette.



Figur 38 Funksjon: Jeg opplever at ledelsen i Politidirektoratet: ... er opptatt av de politifaglige tingene i politiet\*\*  
 \*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

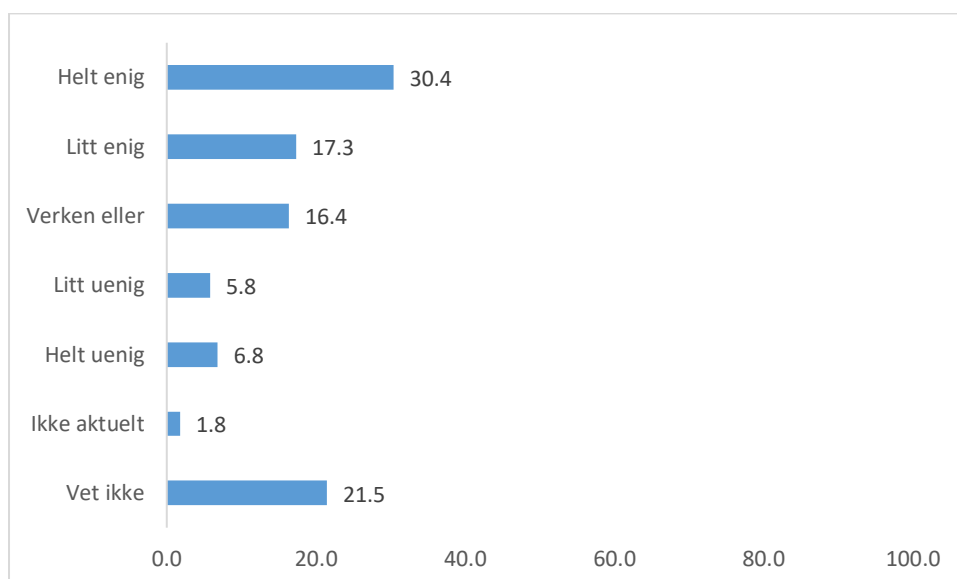
Ledere uten personalansvar og de som ikke er ledere er mer uenige i at Politidirektoratet er opptatt av de politifaglige tingene: mens 37 prosent av ikke-lederne er helt uenige i påstanden, er det tilsvarende tallet for ledere uten personalansvar 35 prosent. I kontrast er 19 prosent av personallederne uenige i denne påstanden og langt flere er også enige i den. Med andre ord ser det ut til at personallederne og politidirektoratet har en mer omforent forståelse av hva de politifaglige tingene handler om, i kontrast til ledere uten personalansvar og ikke-lederne som har en annen oppfatning. Det er nærliggende å se disse tallene i relasjon til Reuss-lannis (1993) teori om en «street cop culture» og en «management cop culture». I denne teorien er managementpolitikulturen mer positivt orientert mot vitenskapelig fundert ledelse og styring i offentlig forvaltning.

Vi fremsatte også de samme to påstandene vist i tidligere avsnitt om ledelsen i politidirektoratet.



Figur 39 Til alle: Jeg opplever at ledelsen i Politidirektoratet: ... bidrar til å skape et miljø hvor vi kan komme med kritikk og åpent snakke om ting som er gjort feil slik at vi kan lære av det (prosent, n=3102)

I figur 39 ser vi at 54 prosent er helt uenige i at ledelsen i politidirektoratet bidrar til å skape et miljø hvor en kan komme med kritikk og åpent snakke om ting som er gjort feil, mens 17 prosent er litt uenige. Det vil si at 71 prosent i ulik grad er uenige i at ledelsen i politidirektoratet bidrar til å skape et miljø hvor en kan komme med kritikk. Vi fulgte opp med spørsmål om ledelsen i politidirektoratet vil møte en med uvilje hvis man kom med kritiske synspunkter i forhold til jobben.



Figur 40 Til alle: Jeg opplever at ledelsen i Politidirektoratet: ... vil møte meg med uvilje hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben (prosent, n=3117)

I figur 40 ser vi at 30 prosent sier seg helt enige, mens 17 prosent sier seg litt enige – til sammen 48 prosent. 16 prosent svarer verken eller på spørsmål om ledelsen i politidirektoratet vil møte en med uvilje hvis man kom med kritiske synspunkter i forhold til jobben.

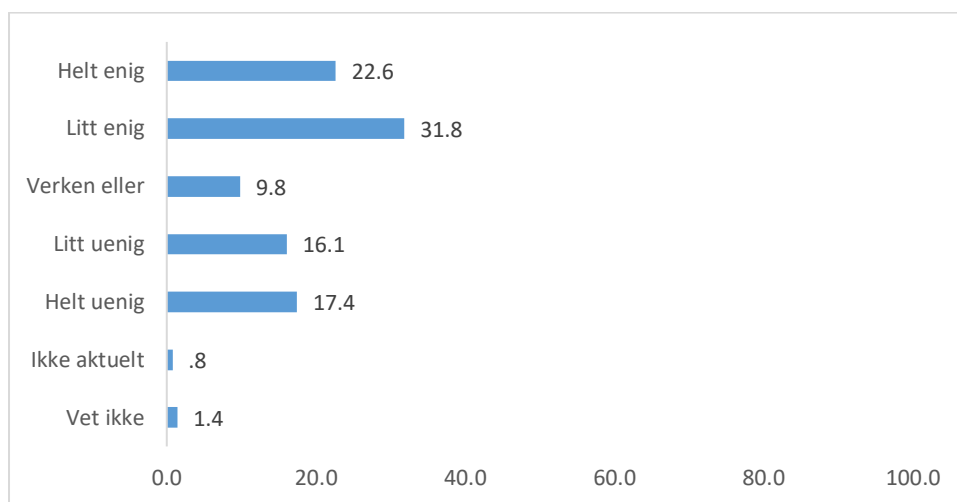
Dette betyr at selv om syv av ti politiansatte i ulik grad erfarer at politidirektoratet ikke bidrar til å skape et miljø hvor en kan komme med kritikk, opplever færre (om lag fem av ti) at politidirektoratet vil møte en med uvilje hvis man kom med kritiske synspunkter i forhold til jobben.

## Oppsummert

I presiseringen av effektmålene for reformen fremgår det blant annet at lederne skal se sin betydning som rollemodeller og kulturbærere, og at politiet skal utvikle en kultur som kjennetegnes av viktigheten av å si fra, personlig initiativ og engasjement. Når vi her kan oppsummere at om lag syv av ti politiansatte mente at ledelsen i politidistriktet og ledelsen i politidirektoratet ikke bidro til å skape et miljø hvor en kan komme med kritikk, og at rundt halvparten mente at ledelsen i politidistriktet og politidirektoratet vil møte en med uvilje hvis man kom med kritiske synspunkter, er dette nedslående.

## 8. Medbestemmelse og medvirkning

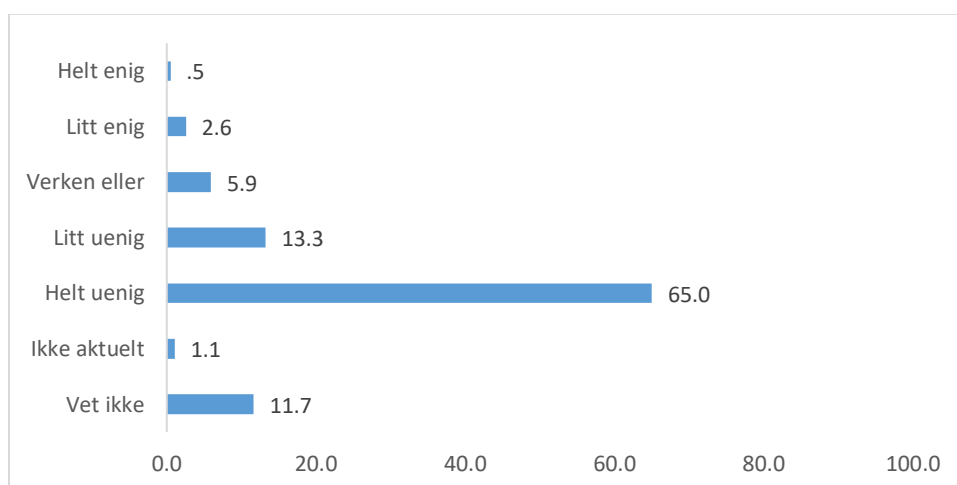
Som understreket i kapittel 6, viser flere studier at politiansatte opplever at ledelsens evne til å fange opp ansattes signaler om politihverdagen er dårligere jo høyere oppe i hierarkiet ledelsen sitter. Mens mange av de nærmeste lederne er populære blant fotfolket i politiet, blir ledere høyere oppe betraktet å ha kommet for langt unna virkeligheten (Granér 2004, s. 55). I en norsk politistudie fant Gundhus at nærhet til «virkeligheten» i betydning «gata» ble opplevd som viktig for ansatte i førstelinjetjenesten, og at Politidirektoratet ble omtalt som en virksomhet som hadde fjernet seg fra «virkeligheten» (Gundhus 2006, s. 220). I en norsk studie fremkom det at mens nesten seks av ti politifolk var enige i at nærmeste leder var flink til å fange opp signalene til de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen, var ca. én av tjue enige i at Politidirektoratet var det samme (Wathne 2018). Vi fremsatte en påstand på dette temaet.



Figur 41 Til alle: Jeg opplever at min nærmeste leder ... er flink til å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen (prosent, n=3114)

I figur 41 ser vi at 23 prosent er helt enige i at nærmeste leder er flink til å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen, mens 32 prosent er litt enige – til sammen 54 prosent.

Vi fremsatte den samme påstanden, men da om politidirektoratet.



Figur 42 Til alle: Jeg opplever at ledelsen i Politidirektoratet: ... er flinke til å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen (prosent, n=3122)

I figur 42 ser vi at 65 prosent er helt uenige i at politidirektoratet er flinke til å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen, mens 13 prosent er litt uenige – til sammen 78 prosent.

Disse funnene kan ses i lys av at ansatte generelt er mer kritiske til ledere nå enn tidligere og ikke så lett aksepterer deres autoritet, men funnene må også ses i lys av at politiets kritikk mot egen ledelse er et kjent tema i politiforskningen både internasjonalt og i nordisk sammenheng (Granér 2004; Gundhus 2006; Holgersson 2005; Lipsky 1980; Reuss-Ianni 1993). Det har vist seg at politiet er mer kritisk til lederne jo høyere oppe i hierarkiet de sitter (Holgersson, 2005, s. 59).

Vi brøt tallene ned på politidistriksnivå.

Tabell 10 Geografiske forskjeller: Jeg opplever at ledelsen i Politidirektoratet: ... er flinke til å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen. \*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Sør Øst (n=537)	0,7 %	2,4 %	3,5 %	11,0 %	74,5 %	7,3 %	0,6 %
Øst (n=525)	0,2 %	0,8 %	3,6 %	11,4 %	73,9 %	9,3 %	0,8 %
Oslo (n=561)	0,2 %	1,6 %	3,6 %	11,2 %	70,9 %	11,8 %	0,7 %
Vest (n=292)	0,7 %	2,7 %	5,1 %	16,8 %	64,0 %	9,9 %	0,7 %
Innlandet (n=162)	0,0 %	1,2 %	8,0 %	13,6 %	63,6 %	13,0 %	0,6 %
Møre og Romsdal (n=140)	2,1 %	4,3 %	7,1 %	15,7 %	60,7 %	7,9 %	2,1 %
Nordland (n=147)	0,7 %	6,1 %	8,2 %	12,2 %	56,5 %	11,6 %	4,8 %
Trøndelag (n=225)	0,4 %	3,6 %	9,3 %	18,2 %	56,4 %	11,1 %	0,9 %
Agder (n=137)	0,0 %	3,6 %	7,3 %	19,0 %	54,7 %	13,9 %	1,5 %
Finnmark (n=75)	0,0 %	2,7 %	17,3 %	10,7 %	48,0 %	18,7 %	2,7 %
Troms (n=76)	1,3 %	6,6 %	7,9 %	11,8 %	47,4 %	23,7 %	1,3 %
Sør-Vest (n=233)	0,9 %	3,9 %	11,2 %	15,9 %	44,6 %	22,7 %	0,9 %
Totalt (n=3110)	0,5 %	2,6 %	5,9 %	13,3 %	65,0 %	11,6 %	1,1 %

I tabellen over ser vi at Sør-Øst, Øst og Oslo som i størst grad er uenige i at politidirektoratet er flinke til å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen.

## Medbestemmelse

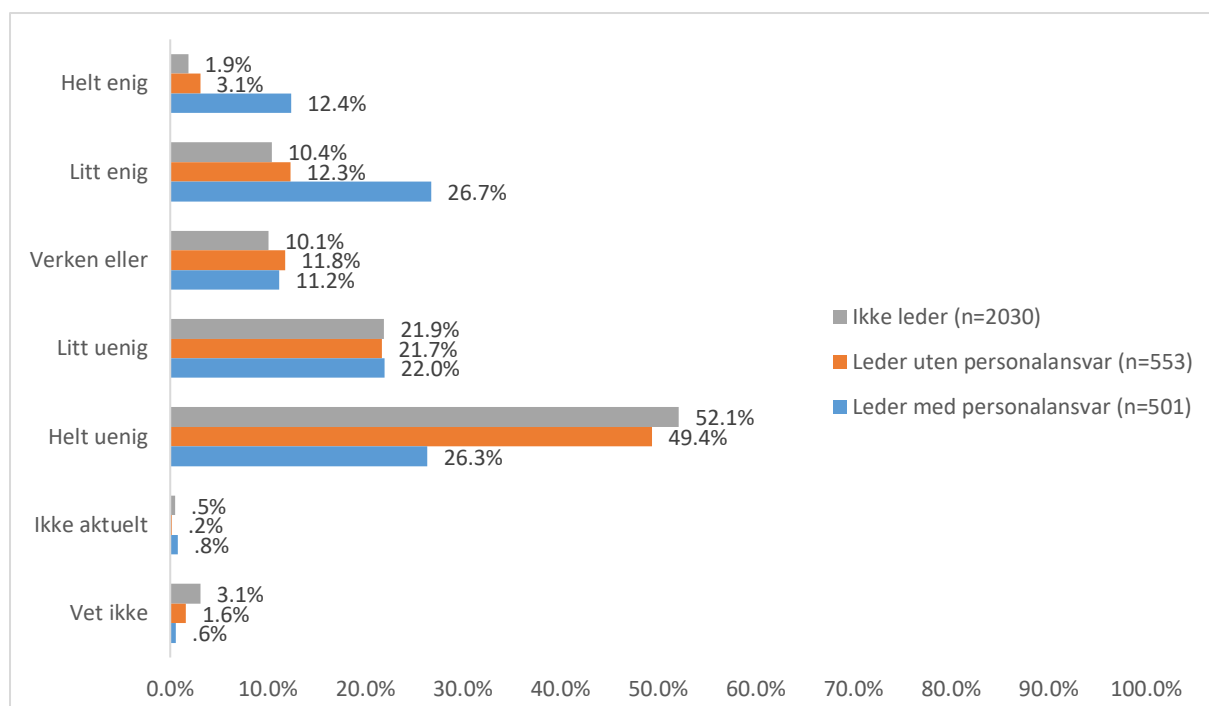
Da Hovedavtalen i staten ble signert i 1980 ble det understreket at ansatte i staten ikke kunne ha den samme samarbeidsretten som ansatte i privat sektor fordi de da ville få mulighet for større innflytelse på politikken enn det vanlig borgere hadde. Partene var enige om at Hovedavtalen i staten skulle være forhandlingsorientert, ikke samarbeidsorientert av hensyn til denne muligheten for politisk innflytelse (Lægreid, 1983). Ansatte i staten fikk rett til informasjon, drøfting og forhandling for å kunne bidra til statens evne til effektiv gjennomføring av den statlige politikken, tilsvarende arbeidstakernes bidrag til produktivitet i privat sektor (Falkum, 2008). Med andre ord er medbestemmelse grunnleggende også ved gjennomføring av reformer i offentlig forvaltning.

Mens rett til medbestemmelse på arbeidsplassene er lovfestet i Grunnlovens § 110, i begrunnelsen til arbeidsmiljølovens § 3, i hovedavtalene mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og i tariffavtaler som regulerer arbeidsvilkår, er medvirkning avtalesfestet og knyttet til den enkeltes

deltakelse og innflytelse på utviklingen av arbeidssituasjonen og arbeidsplassen (Falkum, Ingelsrud & Nordrik, 2016, s. 24).

Med medbestemmelse menes deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser. Fagforeninger og tillitsvalgte representerer ansatte i bedriftsutvalg, arbeidsutvalg og andre partssammensatte organ på arbeidsplassene. I dette representative demokratiet samarbeider partene om å løse organisatoriske problemer som oppstår på grunn av endringer i markeder, reguleringer og bedriftsinterne forhold.

Medvirkning vil si at den enkelte ansatte har et ansvar for å bidra til videreutvikling av eget arbeid, egen arbeidssituasjon og dermed også utvikling av arbeidsplassen og virksomheten slik Thorsrud og Emery (1970) utformet det i samarbeidsforsøkene. Medvirkning forutsetter tett dialog og kommunikasjon mellom den enkelte ansatte og nærmeste leder. I praksis er ledelsen i ulike virksomheter i varierende grad opptatt av medbestemmelse og medvirkning.



Figur 43 Funksjon: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte\*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

I grafen over ser vi at ledelsen i størst grad er enige i påstanden om at ledelsen i ens politidistrikt er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte. Videre ser vi at om lag halvparten av ledere uten personalansvar og ikke-ledere er helt uenige i påstanden. Men hvordan ser det ut i de ulike politidistriktene?



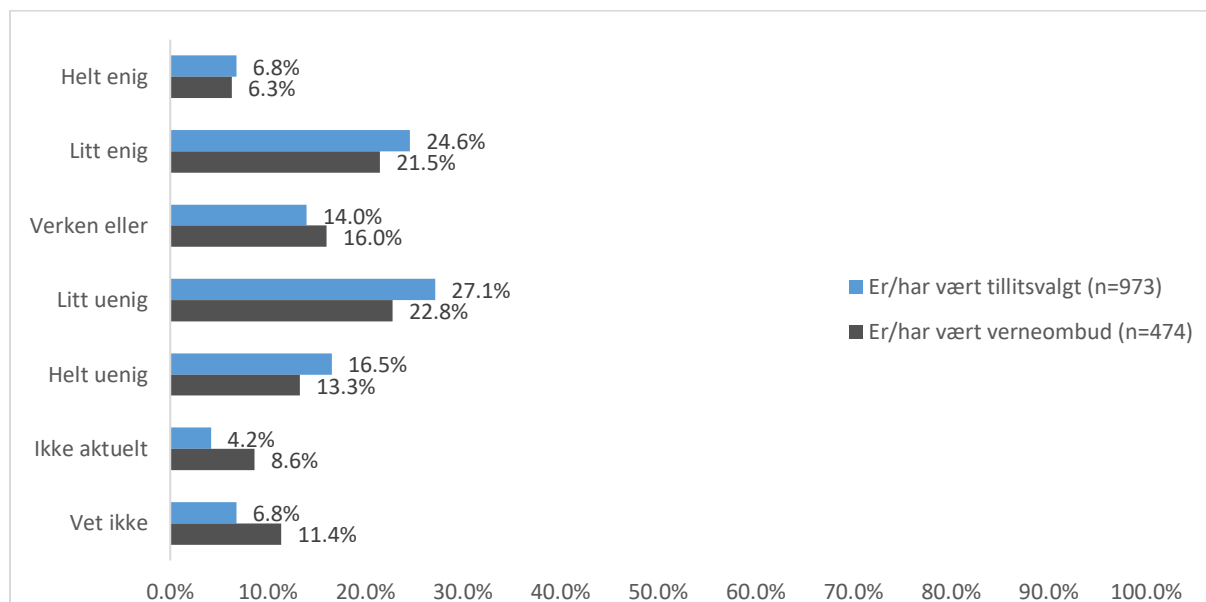
Tabell 11 Geografiske forskjeller: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte.\*\*

Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Øst (n=524)	1,0 %	4,8 %	4,2 %	16,2 %	72,3 %	1,1 %	0,4 %
Møre og Romsdal (n=139)	2,9 %	10,1 %	6,5 %	19,4 %	59,7 %	0,7 %	0,7 %
Sør Øst (n=534)	3,4 %	12,0 %	8,4 %	22,3 %	51,5 %	2,2 %	0,2 %
Vest (n=290)	3,4 %	13,1 %	11,7 %	25,2 %	44,1 %	2,4 %	0,0 %
Trøndelag (n=225)	4,0 %	16,0 %	10,7 %	24,4 %	44,0 %	0,9 %	0,0 %
Oslo (n=555)	2,2 %	16,2 %	11,5 %	24,1 %	43,1 %	2,2 %	0,7 %
Agder (n=137)	5,1 %	8,0 %	18,2 %	23,4 %	43,1 %	0,7 %	1,5 %
Innlandet (n=162)	3,7 %	15,4 %	16,0 %	19,8 %	39,5 %	5,6 %	0,0 %
Troms (n=74)	8,1 %	14,9 %	12,2 %	20,3 %	37,8 %	6,8 %	0,0 %
Finnmark (n=73)	6,8 %	12,3 %	16,4 %	28,8 %	35,6 %	0,0 %	0,0 %
Nordland (n=146)	12,3 %	23,3 %	13,7 %	19,2 %	24,7 %	4,8 %	2,1 %
Sør-Vest (n=231)	8,2 %	24,7 %	16,0 %	23,8 %	20,8 %	5,6 %	0,9 %
Totalt (n=3090)	3,9 %	13,4 %	10,6 %	21,9 %	47,4 %	2,4 %	0,5 %

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Vi ser i tabell 11 at det er Øst, Møre og Romsdal og Sør-Øst som i størst grad er uenige i påstanden om at ledelsen i ens politidistrikt er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte. Videre ser vi at Sør-Vest og Nordland i størst grad er enige i påstanden.

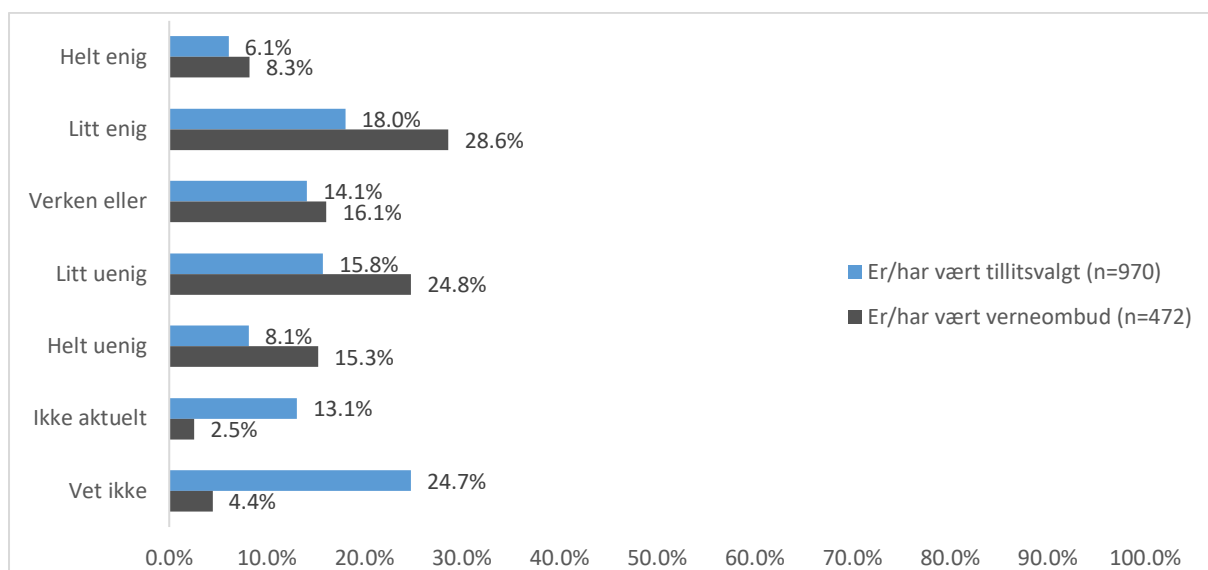
Ledelsens eventuelle bevissthet på medbestemmelsesordningen kan komme til uttrykk gjennom forståelse for at tillitsvalgte og verneombud bruker tid på det ansvaret de har påtatt seg, og vi ønsket derfor å undersøke det.



Figur 44 Til tillitsvalgte/verneombud: Ledelsen viser stor forståelse for tillitsvalgtes tidsbruk

Vi fremsatte en påstand til tillitsvalgte og verneombudene om at «ledelsen har stor forståelse for tillitsvalgtes tidsbruk». Som grafen over viser, sier rundt 30 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene seg helt eller litt enige i påstanden. Videre er 41 prosent av de tillitsvalgte litt eller helt uenige i at ledelsen viser stor forståelse for tidsbruken, mens det tilsvarende tallet for verneombudene er 27 prosent. Med andre ord mener flere verneombud at ledelsen har forståelse for tillitsvalgtes

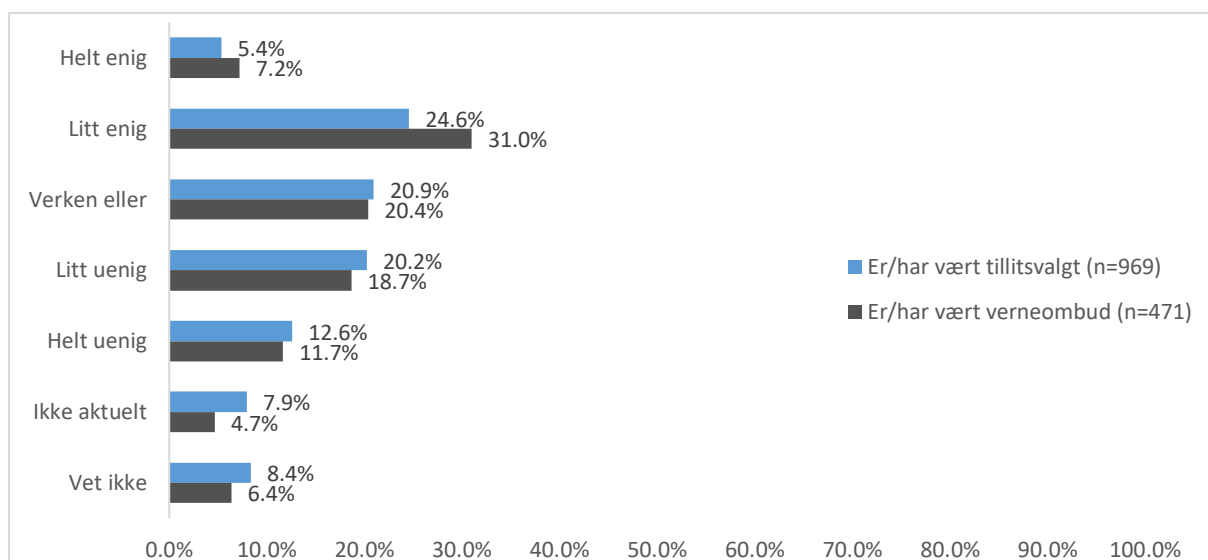
tidsbruk, sammenlignet med hvordan tillitsvalgte selv opplever forholdet. I figur 45 presenteres tallene fra påstanden om at «ledelsen har stor forståelse for verneombudets tidsbruk».



Figur 45 Til tillitsvalgte/verneombud: Ledelsen viser stor forståelse for verneombudenes tidsbruk

Også her er flere tillitsvalgte skeptiske til om ledelsen viser stor nok forståelse av verneombudenes tidsbruk, sammenlignet med verneombudene selv. Men legg merke til at 38 prosent av tillitsvalgte svarer «vet ikke»/«ikke aktuelt». Med andre ord mener flere verneombud at ledelsen har forståelse for deres tidsbruk, sammenlignet med hvordan tillitsvalgte ser det.

Forståelse og respekt for medbestemmelsesordningen kommer også til uttrykk gjennom å ta innspill tillitsvalgte og verneombud kommer med på alvor.

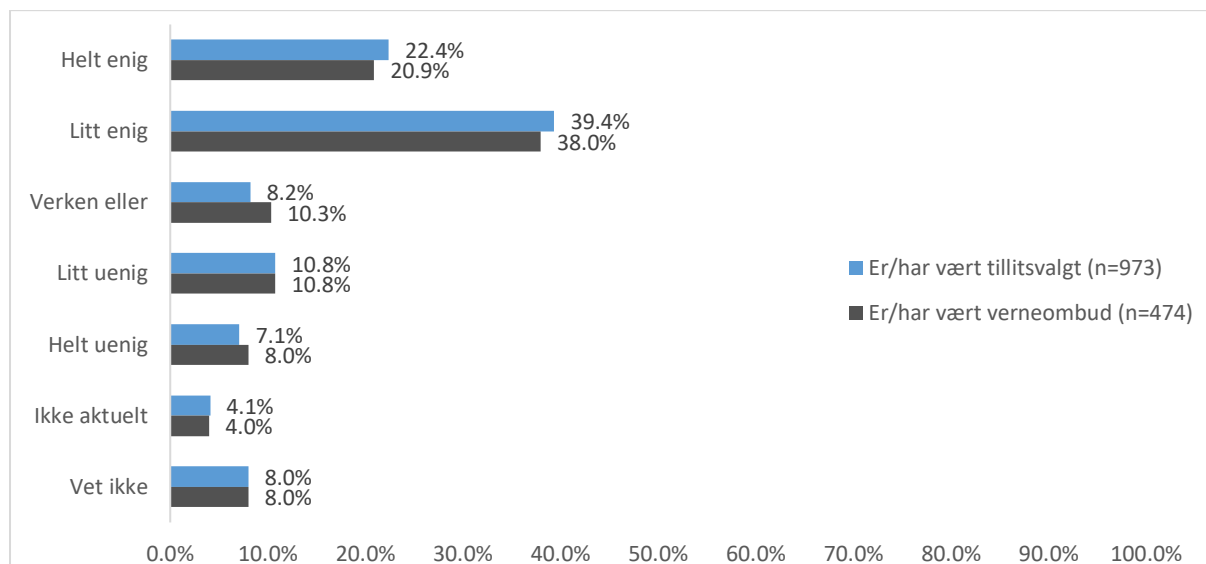


Figur 46 Til tillitsvalgte/verneombud: Innspill jeg gir i kraft av rollen som tillitsvalgt/verneombud blir som oftest tatt alvorlig av ledelsen

Som figur 46 viser, var 30 prosent av tillitsvalgte helt eller litt enige i påstanden, mens det tilsvarende tallet for verneombudene er 38 prosent.

## Lakmustesten på medbestemmelse; endring og omstilling

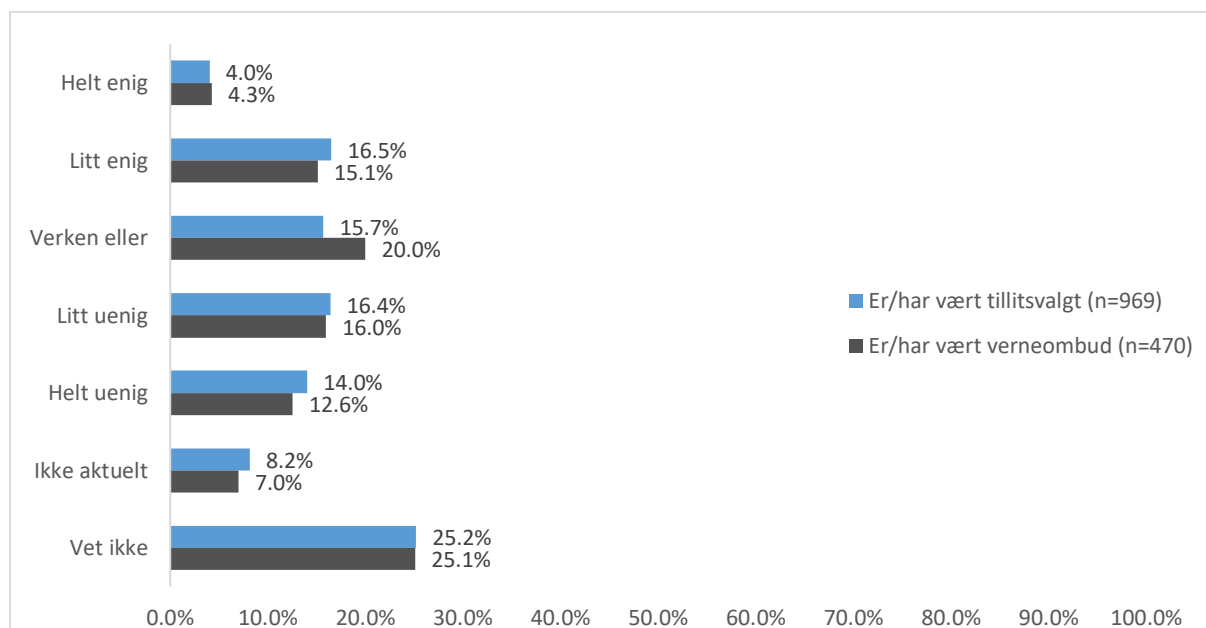
Endring og omstilling kan betraktes som lakmustester på om medbestemmelse fungerer i praksis. Således blir fagforeningene og verneombudenes involvering i planleggingen av organisasjonstiltak et konkret eksempel på hvordan medbestemmelse kan komme til uttrykk i organisasjonen. På denne bakgrunn fremsatte vi en påstand til tillitsvalgte og verneombudene om at «politiet setter ofte i gang organisasjonstiltak uten å ta det opp med fagforening/tillitsvalgte».



Figur 47 Til tillitsvalgte/verneombud: Politiet setter ofte i gang organisasjonstiltak uten å ta det opp med fagforening/tillitsvalgt

Som vi ser i figur 47 sier 22 prosent av tillitsvalgte seg helt enige i påstanden, mens 39 prosent sier seg litt enige – til sammen 61 prosent. Det tilsvarende tallet for verneombudene er at 21 prosent sier seg helt enige, mens 38 prosent sier seg litt enige – til sammen 59 prosent.

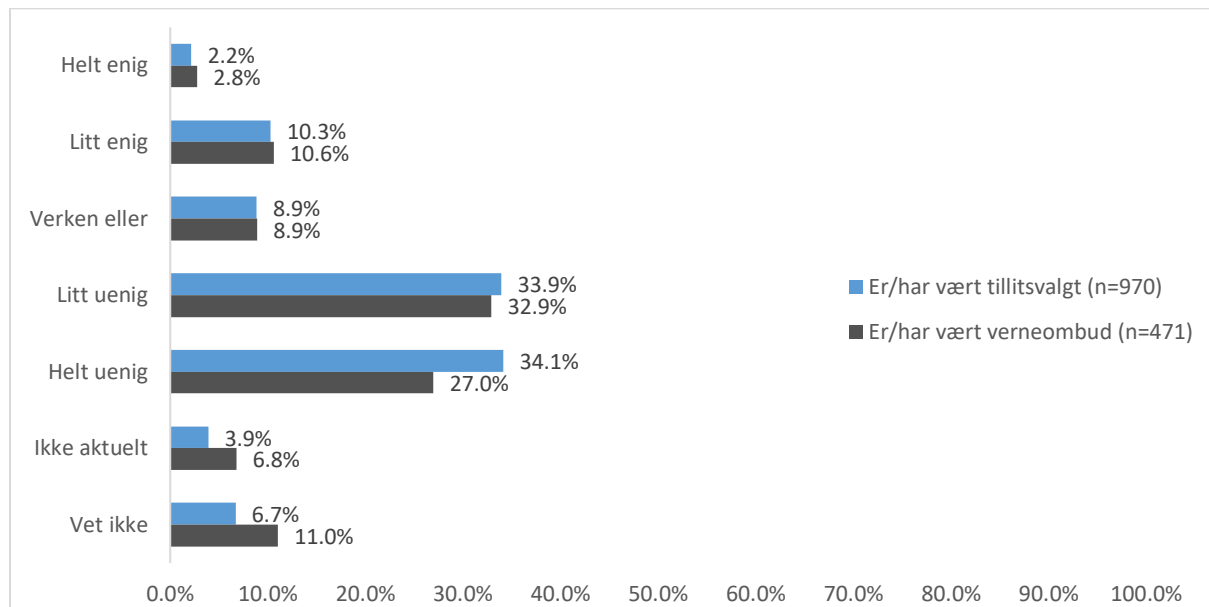
Vi fremsatte også en annen påstand som berører ansattes representanters involvering, nemlig at partssamarbeidet ofte brukes i viktige beslutningsprosesser.



Figur 48 Til tillitsvalgte/verneombud: Hos oss brukes partssamarbeidet ofte i viktige beslutningsprosesser

Som vi ser i figur 48 sier 14 prosent av tillitsvalgte seg helt uenige, mens 16 prosent er litt uenige – til sammen 30 prosent. De tilsvarende tallene for verneombudene er at 13 prosent er helt uenige, mens 16 prosent er litt uenige – til sammen 29 prosent.

Tidspunktet for involvering i prosessen er av stor betydning, både med tanke på muligheten til å kunne påvirke og muligheten til å sette seg godt nok inn i sakene. Vi fremsatte en påstand om at tillitsvalgte og verneombud blir involvert i god tid før ledelsen fatter beslutninger.



Figur 49 Til tillitsvalgte/verneombud: Tillitsvalgte blir involvert i god tid før ledelsen fatter beslutninger

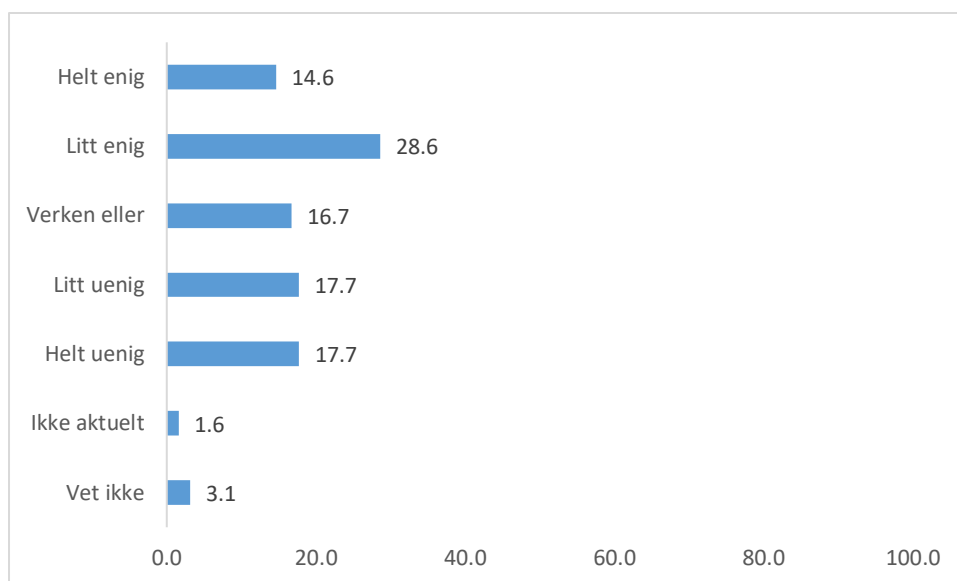
I figur 49 ser vi at 34 prosent av tillitsvalgte er helt uenige i påstanden, mens 34 prosent er litt uenige – til sammen 68 prosent. På den andre siden sier 2 prosent seg helt enige, mens 10 prosent sier seg litt uenige – til sammen 12 prosent.

Tallene for verneombudene viser at 27 prosent er helt uenige i påstanden, mens 33 prosent er litt uenige – til sammen 60 prosent. På den andre siden sier 3 prosent seg helt enige, mens 11 prosent sier seg litt uenige – til sammen 14 prosent. Det er dermed klart rom for forbedringstiltak når det gjelder opplevelse av medbestemmelse i praksis.

## Målstyring

Betydningen av ansattes medbestemmelse understrekes også i veilederen for mål- og resultatstyring i staten. For når det gjelder målstyring, har ledelsen ansvaret for å planlegge og gjennomføre aktiviteter og tiltak, vurdere resultater og beslutte eventuelle forbedringstiltak. Det er ledelsen som skal sørge for at de ansatte får delta aktivt i styringsprosessene: «Slik deltagelse bidrar til å få frem relevant informasjon, gir bedre forståelse av og forpliktelse mot det som skal oppnås og bidrar til tolkning og læring av oppnådde resultater» (SSØ 12/2010, s. 10). Ledelsens inkludering av de ansatte i målstyringen vil dermed ha effekter på kvaliteten ved politiets tjenester.

På denne bakgrunn fremsatte vi en påstand om at nærmeste leder var flink til å involvere ansatte til å fylle målstyringen med fornuftig innhold slik at den gir mening.



Figur 50 Til alle: Jeg opplever at min nærmeste leder ... er flink til å involvere ansatte til å fylle målstyringen med fornuftig innhold slik at den gir mening (prosent, n=3104)

I figur 50 ser vi at 15 prosent er helt enige i påstanden, mens 29 prosent er litt enige – til sammen 43 prosent.

Som skissert over er det den overordnede ledelsen som er ansvarlig for praktiseringen av mål- og resultatstyringssystemet. Men mens organisasjonsstrukturen består av rolleforventninger og regler for hvem som skal gjøre hva, og hvordan det skal utføres, sier den ikke noe om hvordan organisasjonsmedlemmene faktisk handler. Mens noen ledere kan betraktes som toppledelsens budbringere nedover i organisasjonen, er andre fotfolkets forsvarere mot toppledelsen. Bruken av målstyringssystemet varierer fra politidistrikt til politidistrikt og bruken av det er heller ikke enhetlig praktisert innenfor det enkelte politidistrikt. Vi finner variasjoner i hvordan ledelsen håndterer og balanserer spenningen mellom ledelse og dialog på den ene siden, og styring og rapportering på den andre siden (Wathne, 2018). Derfor er det også interessant å se på disse tallene når de er brutt ned på politidistrikt.

Tabell 12 Geografiske forskjeller: Jeg opplever at min nærmeste leder er flink til å involvere ansatte til å fylle målstyringen med fornuftig innhold slik at den gir mening. \*\*

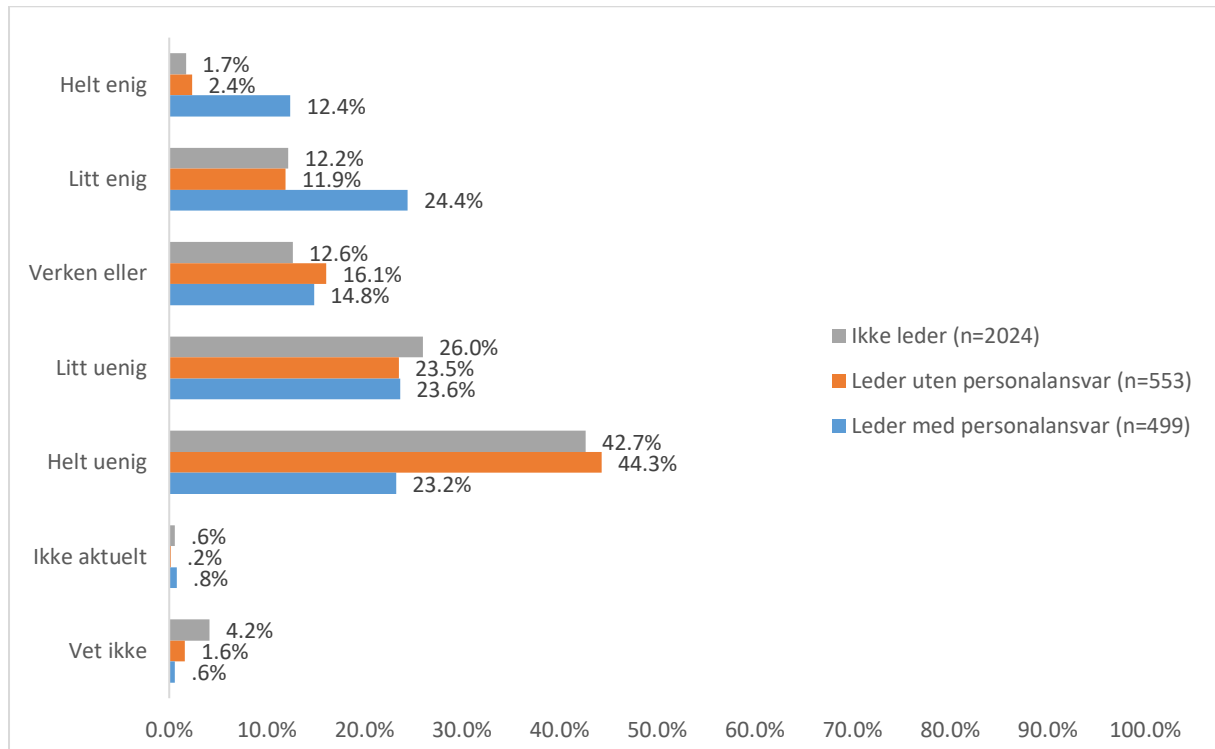
Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Oslo (n=556)	20,1 %	29,1 %	14,9 %	16,0 %	14,0 %	3,6 %	2,2 %
Sør-Vest (n=230)	20,0 %	34,3 %	14,8 %	16,5 %	10,0 %	2,2 %	2,2 %
Trøndelag (n=224)	15,2 %	31,7 %	12,9 %	16,5 %	20,1 %	3,1 %	0,4 %
Sør Øst (n=532)	13,5 %	29,5 %	16,4 %	17,9 %	18,0 %	3,0 %	1,7 %
Vest (n=291)	13,4 %	28,5 %	19,9 %	15,5 %	18,6 %	3,1 %	1,0 %
Finnmark (n=75)	13,3 %	25,3 %	17,3 %	21,3 %	18,7 %	4,0 %	0,0 %
Agder (n=138)	13,0 %	31,2 %	15,2 %	15,9 %	20,3 %	1,4 %	2,9 %
Møre og Romsdal (n=140)	12,9 %	21,4 %	16,4 %	19,3 %	25,0 %	3,6 %	1,9 %
Nordland (n=146)	12,3 %	33,6 %	15,8 %	17,8 %	16,4 %	3,4 %	0,7 %
Troms (n=76)	11,8 %	31,6 %	13,2 %	15,8 %	23,7 %	2,6 %	1,3 %
Øst (n=524)	11,1 %	25,2 %	19,7 %	20,0 %	19,1 %	3,4 %	1,5 %
Innlandet (n=160)	10,6 %	22,5 %	19,4 %	22,5 %	20,6 %	2,5 %	1,9 %
Totalt (n=3092)	14,6 %	28,6 %	16,7 %	17,7 %	17,7 %	3,1 %	1,6 %

\*\* forskjellene mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå.

I tabell 12 ser vi at politiansatte i Oslo og Sør-Vest i størst grad er enige i påstanden om at nærmeste leder er flink til å involvere ansatte til å fylle målsettingen med fornuftig innhold slik at den gir mening, mens Møre og Romsdal og Troms er mest uenige i påstanden.

### Medbestemmelsens arenaer og kanaler

Medbestemmelse og medvirkning må skje gjennom visse kanaler/systemer og på visse arenaer. I lys av at til sammen 69 prosent av de politiansatte i ulik grad mener at ledelsen i ens politidistrikt ikke er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte (vist over), er det interessant å se på svarene på en mer konkret påstand vi fremsatte; nemlig at ledelsen i ens politidistrikt bidrar til å skape møteplasser og systemer som gjør det mulig for ledelsen og ansatte å snakke sammen. Dette er sentralt i omorganiseringsprosesser.



Figur 51 Funksjon: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... bidrar til å skape møteplasser og systemer som gjør det mulig for ledelsen og ansatte å snakke sammen\*\*

Som vi ser i figur 51 over er ledere med personalansvar mest enig i påstanden om at ledelsen i ens politidistrikt bidrar til å skape møteplasser og systemer som gjør det mulig for ledelsen og ansatte å snakke sammen. Videre er over 40 prosent av ledere uten personalansvar og ikke-ledere helt uenige. Men hvordan ser det ut når vi bryter tallene ned på distriktsnivå?

Tabell 13 Geografiske forskjeller: Jeg opplever at ledelsen i mitt politidistrikt: ... bidrar til å skape møteplasser og systemer som gjør det mulig for ledelsen og ansatte å snakke sammen.\*\*

Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Øst (n=523)	1,0 %	6,5 %	7,5 %	22,9 %	59,1 %	2,7 %	0,4 %
Sør Øst (n=531)	3,6 %	13,2 %	11,1 %	26,2 %	43,3 %	2,4 %	0,2 %
Møre og Romsdal (n=139)	2,9 %	12,9 %	12,2 %	29,5 %	39,6 %	2,2 %	0,7 %
Agder (n=137)	3,6 %	15,3 %	15,3 %	23,4 %	39,4 %	2,9 %	0,0 %
Vest (n=287)	3,8 %	11,1 %	16,7 %	26,5 %	38,7 %	3,1 %	0,0 %
Oslo (n=553)	2,4 %	16,3 %	12,8 %	27,7 %	35,8 %	3,8 %	1,3 %
Innlandet (n=162)	3,7 %	15,4 %	19,8 %	21,6 %	35,2 %	3,7 %	0,6 %
Finnmark (n=73)	6,8 %	16,4 %	20,5 %	21,9 %	34,2 %	0,0 %	0,0 %
Trøndelag (n=225)	3,1 %	16,9 %	15,6 %	28,0 %	34,2 %	1,8 %	0,4 %
Troms (n=75)	6,7 %	16,0 %	22,7 %	18,7 %	33,3 %	2,7 %	0,0 %
Nordland (n=146)	7,5 %	24,7 %	17,8 %	21,2 %	24,0 %	3,4 %	1,4 %
Sør-Vest (n=231)	8,2 %	22,5 %	16,9 %	23,8 %	21,2 %	6,5 %	0,9 %
Totalt (n=3082)	3,6 %	14,3 %	13,6 %	25,1 %	39,7 %	3,1 %	0,6 %

\*\* Forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Som vi ser i tabell 13 er det Øst og Sør-Øst som i størst grad er uenige i påstanden om at ledelsen i ens politidistrikt bidrar til å skape møteplasser og systemer som gjør at ledelsen og ansatte kan snakke sammen. Nordland og Sør-Vest er mest enige.

## Oppsummering

Drøyt halvparten av de politiansatte er helt eller litt enige i at nærmeste leder er flink til å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen. Videre er nesten åtte av ti uenige i at Politidirektoratet er flinke til å fange opp signaler fra de ansatte. Sør-Øst, Øst og Oslo er i størst grad uenige i at Politidirektoratet er flinke til å fange opp signaler fra de ansatte.

Om lag halvparten av ledere uten personalansvar og ikke-ledere er helt uenige i påstanden om at ledelsen i ens politidistrikt er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte. Sør-Vest og Nordland er i størst grad enige i påstanden om at ledelsen i ens politidistrikt er opptatt av medbestemmelse og medvirkning. Øst, Møre og Romsdal og Sør-Øst er i størst grad uenige i påstanden. En oppfatning av at medbestemmelse og medvirkning nedprioriteres av ledelsen i politidistriktet kan dermed forklare en mer generell misnøye ved reformen.

Tre av ti av de tillitsvalgte og verneombudene var i ulik grad enige i at ledelsen har stor forståelse for tillitsvalgte/verneombudenes tidsbruk. Videre var like mange av de tillitsvalgte helt eller litt enige i påstanden om at de innspill tillitsvalgte og verneombud kommer med ble tatt på alvor. Det tilsvarende tallet for verneombudene var 38 prosent. På påstanden om at «politiet setter ofte i gang organisasjonstiltak uten å ta det opp med fagforening/tillitsvalgte», sa seks av ti tillitsvalgte/verneombud seg helt eller litt enige. Tre av ti prosent av tillitsvalgte/verneombud sa seg helt eller litt enige i at partssamarbeidet ofte brukes i viktige beslutningsprosesser.

Nesten syv av ti tillitsvalgte var helt eller litt uenige i påstanden om at tillitsvalgte og verneombud blir involvert i god tid før ledelsen fatter beslutninger, mens seks av ti verneombud mente det samme.

Drøyt fire av ti mente at nærmeste leder var flink til å involvere ansatte til å fylle målstyringen med fornuftig innhold, og det var politiansatte i Oslo og Sør-Vest som i størst grad er enige i påstanden om at nærmeste leder er flink til å involvere ansatte til å fylle målsettingen med fornuftig innhold slik at den gir mening, mens Møre og Romsdal og Troms er mest uenige i påstanden. Videre er flere enn fire av ti

ledere uten personalansvar og ikke-ledere helt uenig i at ledelsen i ens politidistrikt bidrar til å skape møteplasser og systemer som gjør det mulig for ledelsen og ansatte å snakke sammen. Øst og Sør-Øst er i størst grad uenige i denne påstanden.



## 9. Balansen mellom ledelse og styring

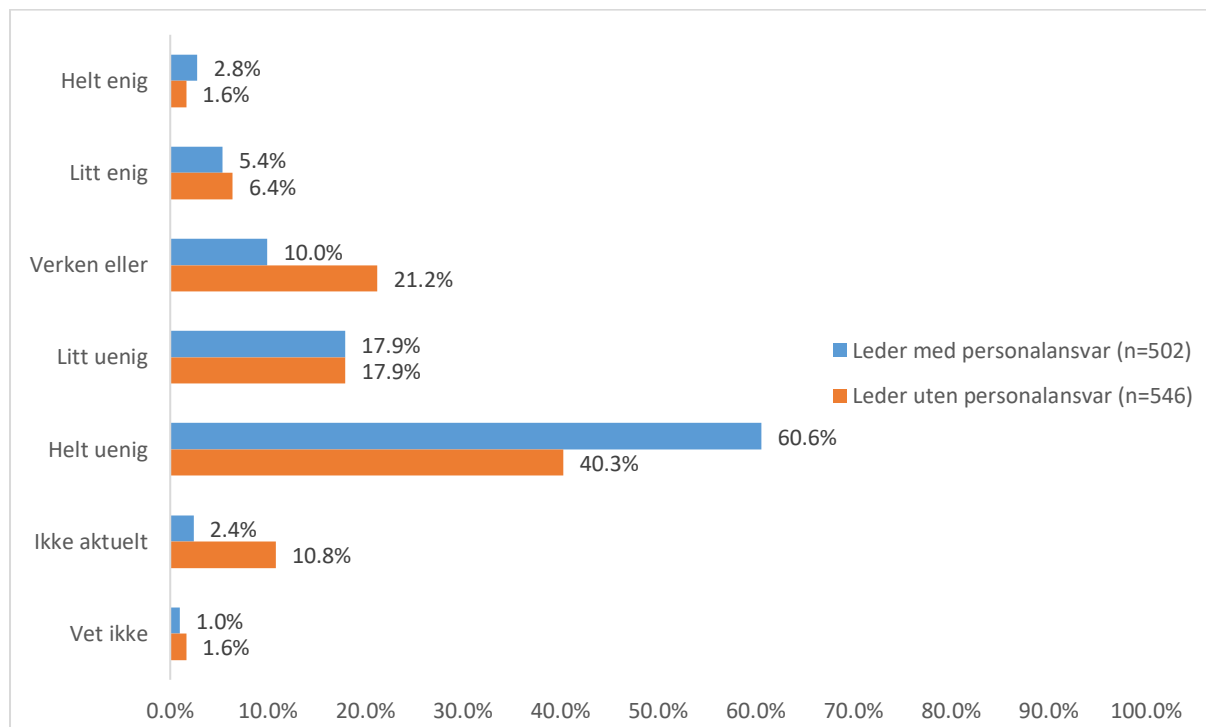
Politireformene har medført nye former for styring og ledelse, som påvirker oppgavefokuset og oppgaveløsningen (Wathne 2018). I dette kapitlet skal vi se på hvordan nærpolitireformen oppfattes å påvirke balansen mellom ledelse og styring.

Vi tar utgangspunkt i at ledelse og styring er to ulike virkemidler som en leder kan benytte seg av når de skal påvirke og koordinere atferd for å nå visse mål eller løse bestemte problemer (Ladegård & Vabo 2010, s. 35). Det mest sentrale prinsipielle skillet mellom de to virkemidlene er at ledelse fremstilles som personorientert, mens styring er gjort systemorientert:

«Styring involverer forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter, mens ledelse er direkte og dialogbasert påvirkning med utgangspunkt i lederen som person, primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte. Definisjonen av ledelse er imidlertid ikke avgrenset til relasjonen mellom den enkelte leder og hans eller hennes medarbeidere. Ledelse utøves også indirekte gjennom verdier og ideologi, som igjen kan danne grunnlag for å utfylle både organisatoriske mål og styringssystemer» (Ladegård & Vabo 2010: 35).

Styring handler om kontroll og regulering, hvor virkemidlene er instruksjer, rutiner, rapportering, opplæring, insentiver og sanksjon, og står i motsetning til ledelse, som handler om å skape og bære verdier og regler, og å få folk til å gjøre de riktige tingene (Sørhaug 2010, s. 71). I det følgende skal vi belyse hvordan lederne opplever disse forholdene. Som nevnt innledningsvis, var 16 prosent av utvalget ledere med personalansvar, mens 18 prosent var ledere uten personalansvar.

Vi fremsatte en påstand om at man som leder, etter at nærpolitireformen ble igangsatt, bruker mindre tid til styring.

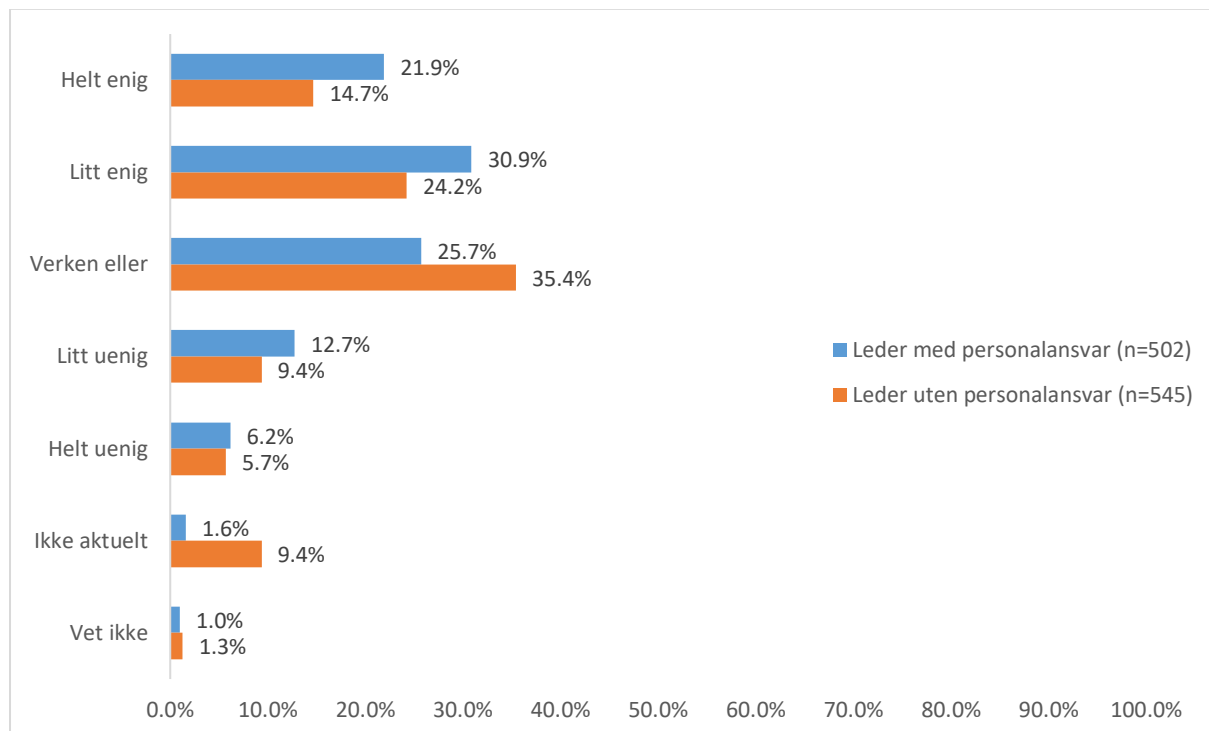


Figur 52 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... bruker jeg mindre tid til styring (administrasjon, oppfølging av rapporteringskrav osv)\*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Som vi ser i figur 52 er 61 prosent av personallederne helt uenige i påstanden, mens 18 prosent er litt uenige – til sammen 79 prosent. Kun 8 prosent er helt eller litt enige i denne påstanden. Når det gjelder ledere som ikke har personalansvar, ser vi at 40 prosent er helt uenige i påstanden, mens 18 prosent er litt uenige – til sammen 58 prosent. Kun 8 prosent er helt eller litt enige i påstanden om at etter nærpolitireformen ble igangsatt bruker man mindre tid på styring.

På bakgrunn av at virkemidlene i styring er instruksjer, rutiner, rapportering osv, fremsatte vi en påstand om at man, etter at nærpolitireformen ble igangsatt, som leder bruker altfor mye tid til å rapportere til overordnede ledelse.



Figur 53 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... bruker jeg altfor mye tid til å rapportere til overordnede ledere\*\*

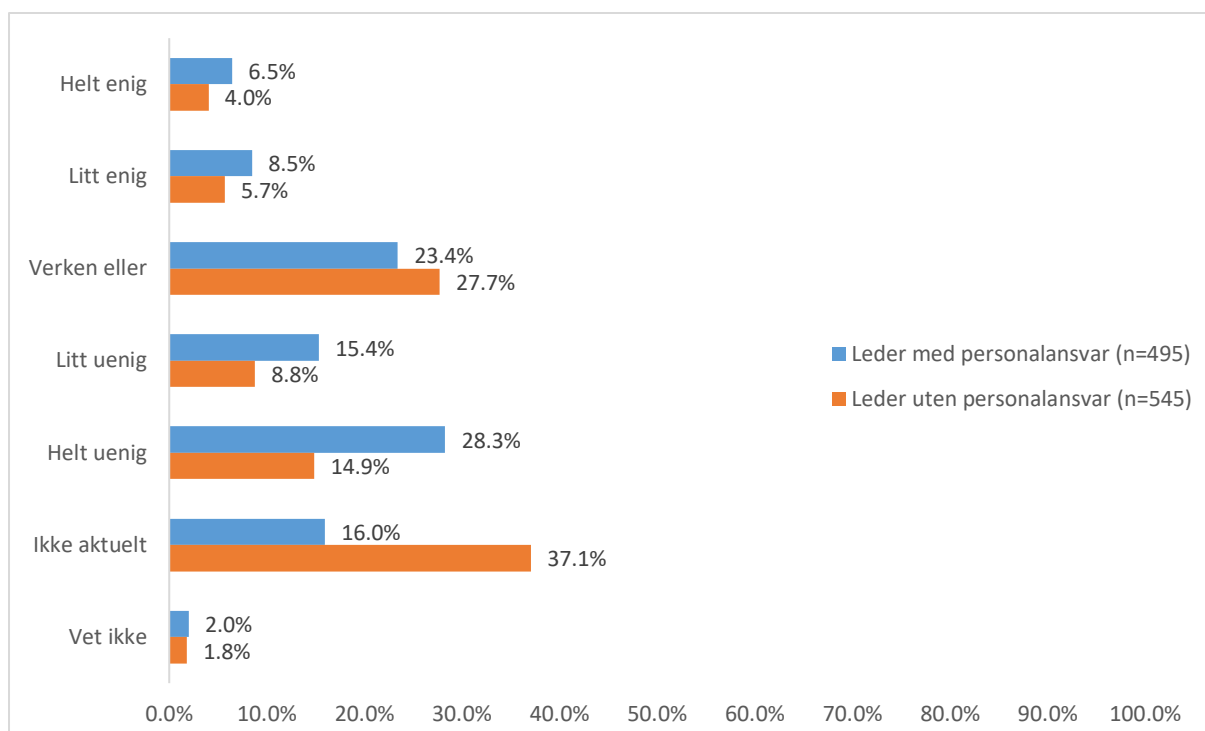
\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Som vi ser i figur 53, er 22 prosent av personallederne helt enige i påstanden, mens 31 prosent er litt enige – til sammen 53 prosent. Blant ledere uten personalansvar var 15 prosent helt enige i påstanden om at man bruker altfor mye tid til å rapportere til overordnede ledelse, mens 24 prosent var litt enige – til sammen 39 prosent.

Blant personallederne er det 26 prosent som svarer «verken/eller», mens det tilsvarende tallet for ledere uten personalansvar er 35 prosent. Med andre ord ser det ut til at personallederne har blitt belastet med vesentlig mer styringsoppgaver i reformperioden.

Organisering av vaktlister kan stå som et eksempel på en styringsoppgave. Vi har her tatt utgangspunkt i funksjonen tjenestepanlegging som skal bistå politidistriktets ledelse og andre ledere med politidistriktets tjenestepanlegging og administrative oppgaver i tidsregistreringssystemet TTA (turnus, tjeneste og arbeidsreglement system). Tjenestekontoret skal være politidistriktets sentrale, utøvende funksjon for helhetlig og

kontinuerlig arbeidsplanlegging og ressursdisponering av alle operative ressurser, og vi formulerte en påstand som skulle fange opp lederne oppfatning av bistand her.

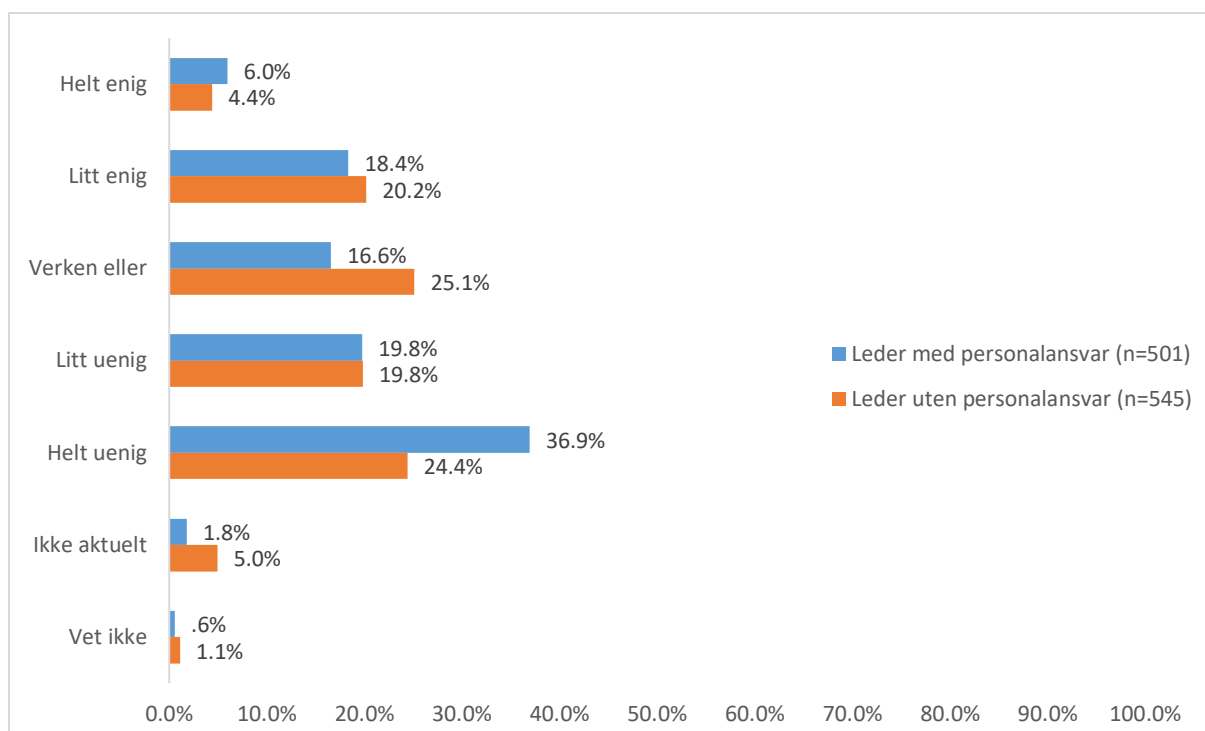


Figur 54 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... bruker jeg mindre tid til vaktlister \*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Som vi ser i figur 54 oppgir 24 prosent av personallederne og 28 prosent av ledere uten personalansvar at nærpolitireformen ikke har påvirket tidsbruken på vaktlister i nevneverdig grad – de svarer «verken eller» på spørsmålet. Videre er 28 prosent av personallederne helt uenige i at nærpolitireformen har ført til at man som leder bruker mindre tid på vaktlister, mens 15 prosent er litt uenige – til sammen 43 prosent. Det tilsvarende tallet for ledere uten personalansvar, er 24 prosent. Selv om drøyt fire av ti personalledere mener at politireformen ikke har redusert tidsbruken når det gjelder vaktlister, vet de ikke om reformen har ført til økt tidsbruk på vaktlister heller.

Hvis vi tenker oss at det er en balanse mellom ledelse og styring; at hvis man bruker mer tid til det ene så blir det mindre tid til det andre, er det interessant å se svarene på påstanden om at man som leder bruker mer tid til faglig ledelse. På bakgrunn av svarene over, er det rimelig å anta at det blir mindre tid til ledelse.

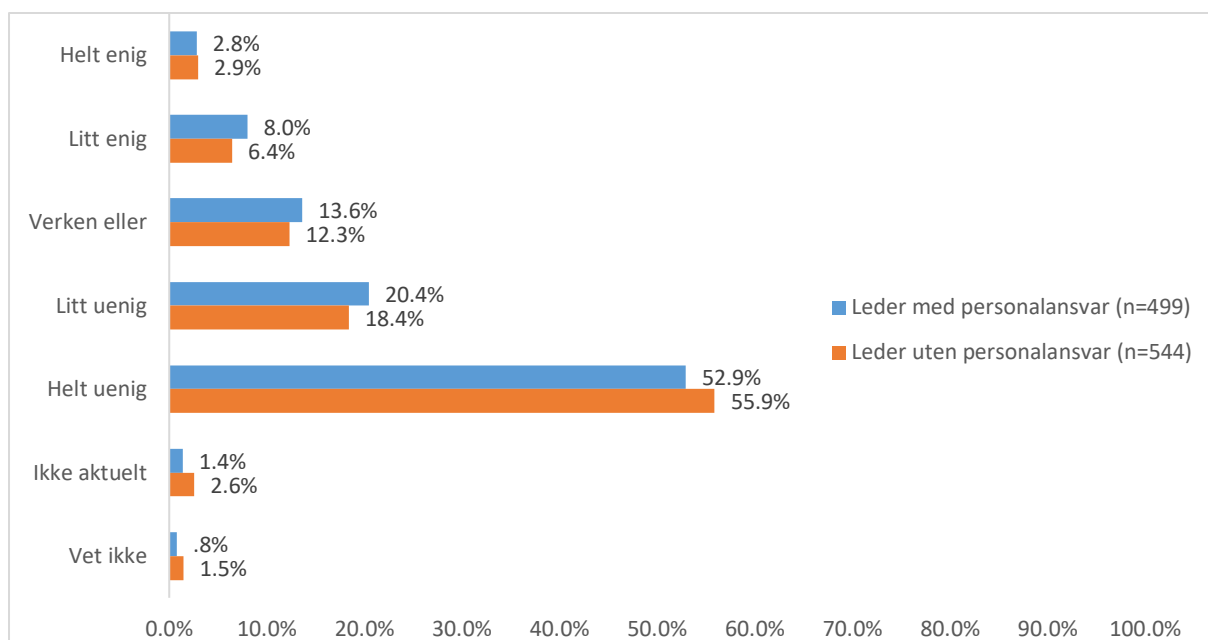


Figur 55 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... bruker jeg mer tid til faglig ledelse (tilbakemeldinger på hendelser, saker osv)\*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

Som vi ser i figur 55 er 37 prosent av personallederne helt uenige i påstanden at man bruker mer tid til faglig ledelse, mens 20 prosent er litt uenige – til sammen 57 prosent. Når det gjelder ledere uten personalansvar er 24 prosent av personallederne helt uenige i påstanden at man bruker mer tid til faglig ledelse, mens 20 prosent er litt uenige – til sammen 44 prosent. Funnene kan indikere at personallederrollen under politireformen, i noe større grad preges av styring og administrasjon på bekostning av ledelse.

I vår spørreundersøkelse fra 2013 ble det fremsatt en påstand om at en *som leder opplever at besparelser og økonomiske forhold vektlegges mer enn det politifaglige, og 73 % av personallederne sa seg enige i denne påstanden. Vi fremsatte i 2018 en innholdsmessig nesten lik påstand – men med motsatt fortegn; nemlig at en som leder, etter at nærpolitireformen er igangsatt, opplever at politifaglige forhold vektlegges mer enn besparelser og økonomiske forhold.*



Figur 56 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... opplever jeg at politifaglige forhold (som det å få gjort arbeidet på en faglig god måte) vektlegges mer enn besparelser og økonomiske forhold

I figur 56 ser vi at 53 prosent av personallederne er helt uenige i påstanden, mens 20 er litt uenige – til sammen 73 prosent. Når det gjelder ledere uten personalansvar, er 56 prosent helt uenige, mens 18 prosent er litt uenige - til sammen 74 prosent. Det kan dermed se ut som at oppfatningen om at økonomiske besparelser har blitt vektlagt mer enn bedre polititjeneste har vært stabilt de siste 5 årene.

Ser vi på hvordan dette varierer i Norge, viser grafen under at det er Møre og Romsdal, Oslo og Øst som i størst grad er **uenige** i at politifaglige forhold vektlegges mer enn besparelser og økonomiske forhold, mens Troms i størst grad er enige i påstanden om at en som leder, etter at nærpolitireformen er igangsatt, opplever at politifaglige forhold vektlegges mer enn besparelser og økonomiske forhold.

Tabell 14 Geografiske forskjeller: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... opplever jeg at politifaglige forhold (som det å få gjort arbeidet på en faglig god måte) vektlegges mer enn besparelser og økonomiske forhold \*\*

Politidistrikt	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	Ikke aktuelt
Møre og Romsdal (n=53)	4 %	0 %	8 %	11 %	77 %	0 %	0 %
Øst (n=149)	2 %	2 %	6 %	17 %	68 %	2 %	3 %
Oslo (n=153)	1 %	7 %	8 %	13 %	67 %	2 %	2 %
Vest (n=98)	3 %	5 %	10 %	16 %	61 %	0 %	4 %
Sør Øst (n=199)	6 %	7 %	13 %	19 %	55 %	0 %	1 %
Finnmark (n=23)	0 %	13 %	13 %	26 %	48 %	0 %	0 %
Trøndelag (n=73)	1 %	5 %	16 %	29 %	47 %	0 %	1 %
Innlandet (n=63)	2 %	3 %	19 %	25 %	44 %	3 %	3 %
Nordland (n=58)	2 %	7 %	12 %	36 %	43 %	0 %	0 %
Sør-Vest (n=99)	4 %	16 %	20 %	23 %	32 %	2 %	2 %
Agder (n=48)	2 %	15 %	31 %	15 %	31 %	2 %	4 %
Troms (n=23)	4 %	30 %	13 %	13 %	30 %	4 %	4 %
Totalt (n=1039)	3 %	7 %	13 %	19 %	55 %	1 %	2 %

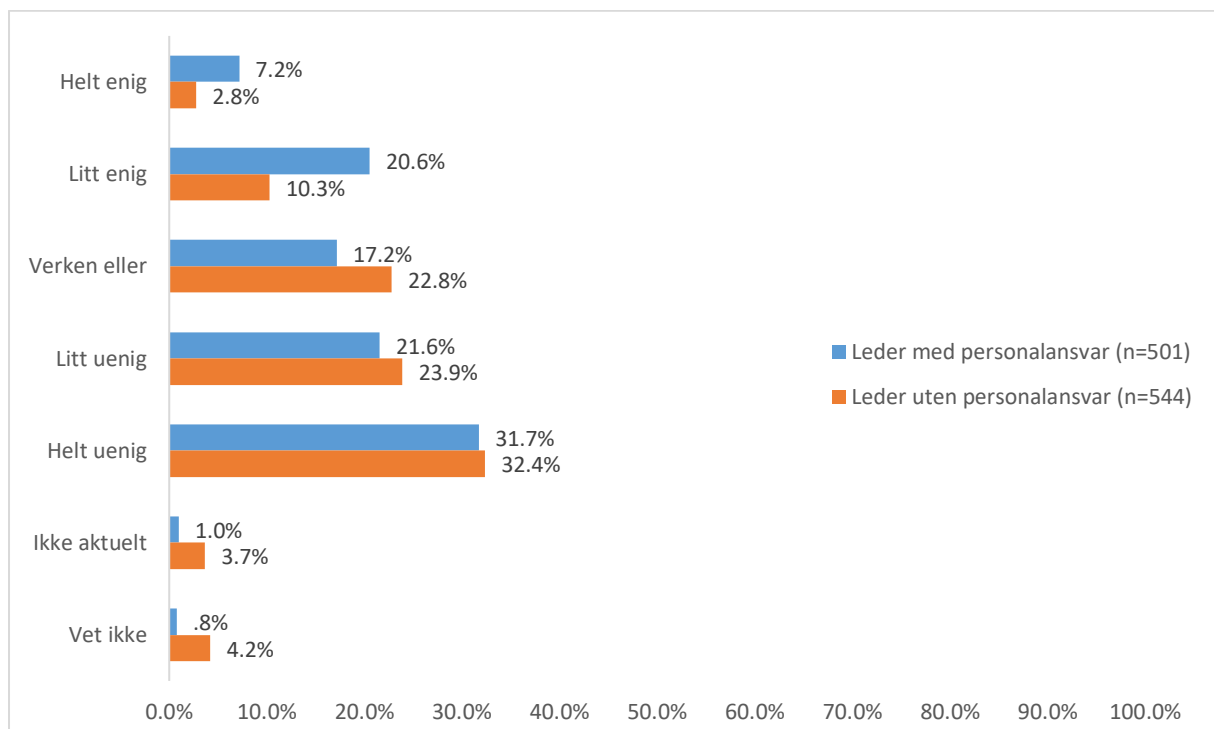
NB vær oppmerksom på lav n \*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

## Betydningen av å lære

Et av de seks effektmålene for nærpolitireformen er «Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer». Dette kommer til uttrykk i flere mål ved reformen, som for eksempel målet om et mer enhetlig politi, som skal forenkle kunnskapsdeling, at større distrikt med enhetlig struktur gir bedre evne til læring og kunnskapsdeling og skaper bedre grunnlag for å utvikle gode, helhetlige polititjenester som i stor grad kan være likeverdige i hele landet. Ledere kan hemme og fremme organisasjonslæring i politiet, og har et særlig ansvar for organisasjonens systematiske evne til og rom for å stille grunnleggende spørsmål ved de dominerende verdier og normer (Schein, 1998). I relasjon til politireformen, kan man si at det handler om høyt og tydelig å stille spørsmål ved, og utforske, om de ti grunnprinsippene for politiets rolle og oppgaver (NOU 1981: 35) fortsatt skal gjøres gjeldende i dagens politi. Dette har ikke skjedd i den pågående reformen som tvert imot har blitt pakket som en forlengelse av det tradisjonelle nærpolitiet. Dette selv om den pågående reformen innebærer en rekke organisatoriske grep som peker i en helt annen retning enn de ti grunnprinsippene som den tradisjonelle nærpolitimodellen baserte seg på. Hvis politiledelsen skal delta i utformingen av politiarbeidet i konkurranse med den mer uformelle politipraksisen, må lederne tydelig vise, både i ord og handling, hva de er opptatt av både til hverdags og ved avgjørende hendelser i organisasjonen (Wathne 2012). På denne måten kan lederne få en nøkkelrolle i læringen. Å ta ledelsesrommet i bruk handler om å stille grunnleggende spørsmål og få ansatte til å gjøre de riktige tingene (Argyris 1999; Sørhaug 2010).

## Å stille grunnleggende spørsmål

Vi fremsatte en påstand om at man som leder, etter at nærpolitireformen var igangsatt, opplever å ha handlingsrom til å lede i betydningen av å stille grunnleggende spørsmål om vi er på riktig vei.



Figur 57 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... opplever jeg å ha handlingsrom til å lede i betydningen av å stille grunnleggende spørsmål om vi er på riktig vei\*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå

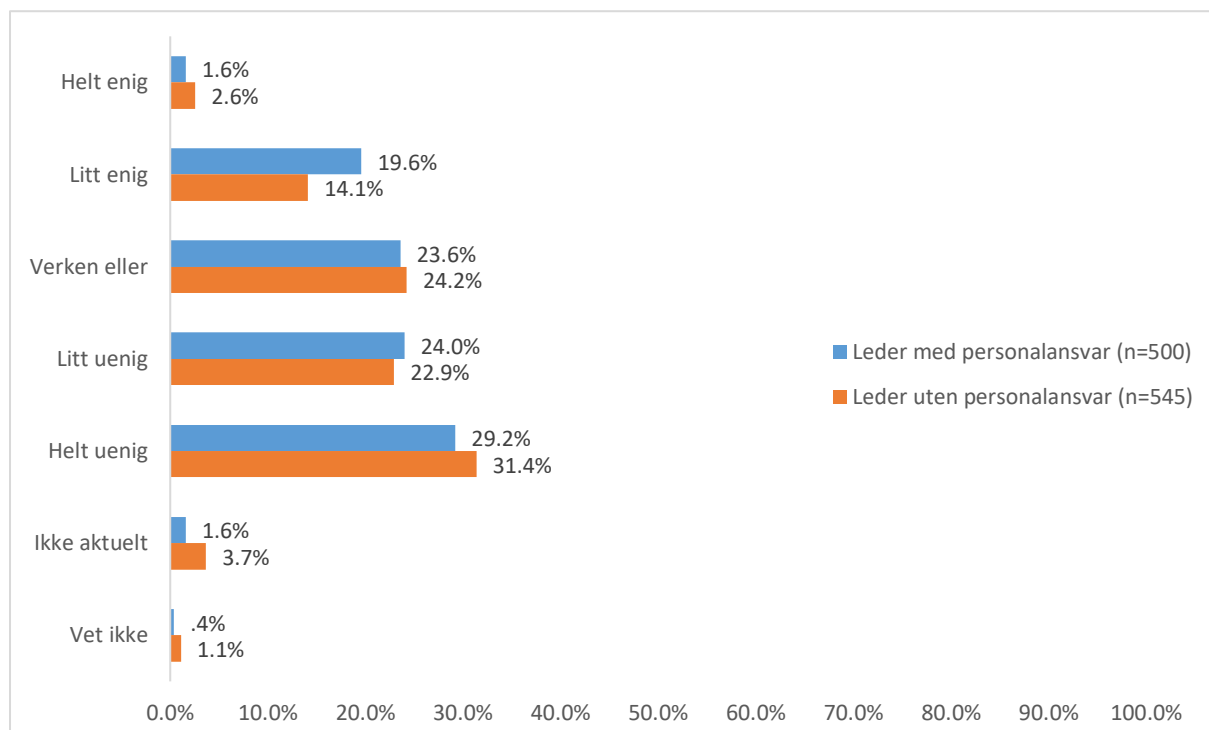
Som vi ser i figur 57 sier personallederne seg mer enige (28 prosent helt eller litt enige), sammenlignet med ledere uten personalansvar (13 prosent helt eller litt enige). Vi fremsatt samme påstand i 2013 – at man som leder opplever å ha handlingsrom til å lede i betydningen av å stille grunnleggende spørsmål om hvorvidt en var på riktig vei. Da sa 49 % av personallederne og 32 % av faglederne seg

helt eller litt enige i påstanden, noe som betyr at andelen har sunket. Videre sa 32 prosent av ledere med og uten personalansvar seg helt uenige i påstanden, mens over 20 prosent var litt uenige – til sammen 55 prosent.

Hvis vi tolker tallene som en indikasjon på i hvilken grad lederne tar ledelsesrommet i bruk ved å stille grunnleggende spørsmål og få ansatte til å gjøre de riktige tingene, peker dette i retning av at ledelsesrommet er redusert i reformperioden. Dette er i tråd med funnene til Filstad og Karp i deres evaluering av nærpolitireformen (2018).

## Systematisk læring av hendelser og tiltak

Ulike hendelser og tiltak utgjør konkrete og nyttige utgangspunkt for systematisk erfaringslæring (Wathne 2012, Hove 2014, Bjørkelo & Gundhus 2015). På denne bakgrunn fremsatte vi en påstand om at man som leder, etter at nærpolitireformen var igangsatt, ofte setter av tid til systematisk læring av ulike hendelser og tiltak.



Figur 58 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... setter jeg ofte av tid til systematisk læring av ulike hendelser og tiltak

Som vi ser i figur 58, sier 31 prosent av personallederne og 29 prosent av ledere uten personalansvar seg helt uenige i påstanden. En ganske høy andel; 24 prosent (innenfor begge grupper), svarer verken/eller. Og mens 20 prosent av lederne med personalansvar er litt enige i at en ofte setter av tid til systematisk læring av ulike hendelser og tiltak, er det tilsvarende tallet for de andre lederne 14 prosent.

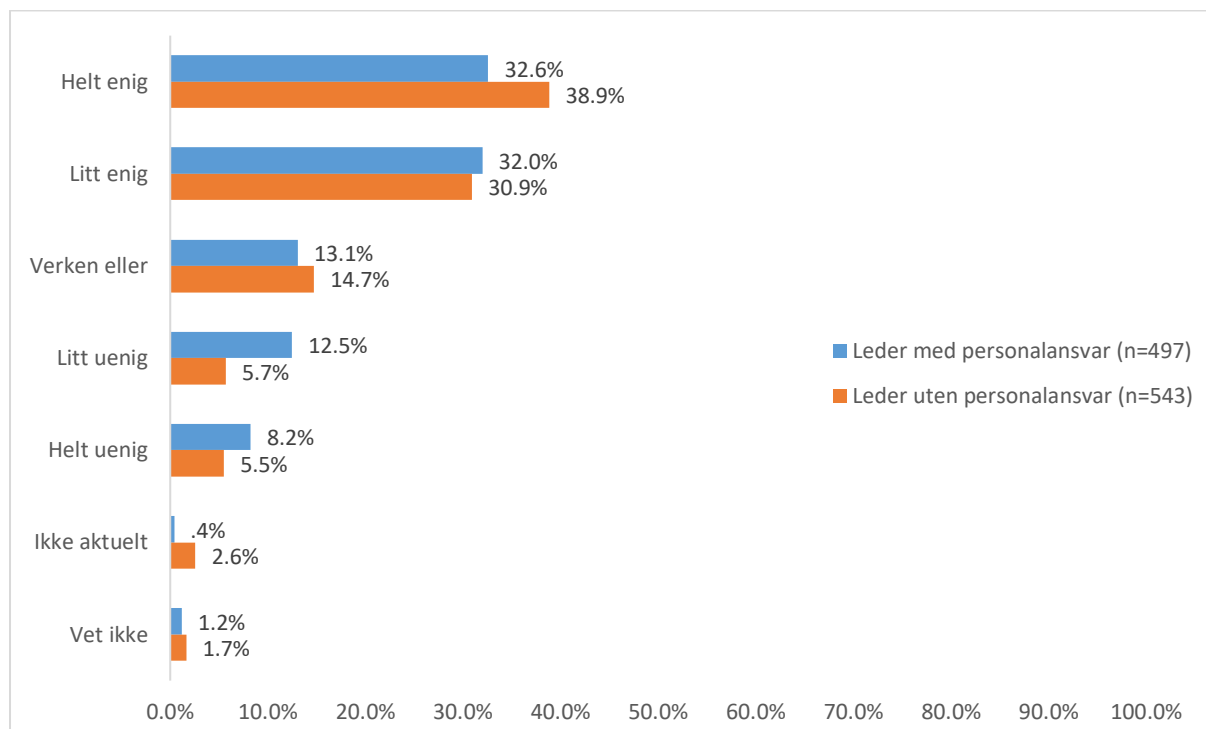
Til sammenligning viser tall fra 2013 at 5 prosent av personallederne sa seg helt enige, mens 34 prosent sa seg litt enige – til sammen 39 prosent. Blant lederne uten personalansvar, sa 4 prosent seg helt enige, mens 31 prosent sa seg litt enige.

En nærmere analyse viser at det er Øst, Møre og Romsdal, og Oslo som er mest uenige i påstanden om at man som leder, etter at nærpolitireformen var igangsatt, ofte setter av tid til systematisk læring av ulike hendelser og tiltak. Med andre ord oppgir politilederne i dag og i mindre grad sette av tid til

systematisk læring av hendelser og tiltak. En mulig forklaring på dette funnet er at lederne bruker mer tid på styring, enn ledelse forstått som dialog og refleksjon.

### Rommet til å utøve ledelse

Ledelsens rolle er gjerne å vise retning og påvirke, både ansatte og organisasjonens strategier. Et av reformens seks effektmål er et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap. Vi fremsatte en påstand om at man som leder, etter nærpolitireformen, i mindre grad opplever å kunne påvirke politiorganisasjonen.



Figur 59 Til ledere: Etter at Nærpolitireformen ble igangsatt ... opplever jeg i mindre grad å kunne påvirke politiorganisasjonen\*\*

\*\* forskjellen mellom gruppene er signifikant på 0,01 nivå.

Som vi ser i figur 59 er 33 prosent av personallederne helt enige i påstanden, mens 32 prosent er litt enige – til sammen 65 prosent. Blant ledere uten personalansvar er 39 prosent helt enige i påstanden, mens 31 prosent er litt enige – til sammen 70 prosent. Med andre ord opplever ledere uten personalansvar i noe mindre grad å kunne påvirke organisasjonen.

Funnene indikerer at balansen mellom styring og ledelse har blitt forrykket til fordel for styring. Dette kan gi utfordringer for målet om at ledernes muligheter for å utøve ledelse, som rollemodeller og kulturbærere. Ledelse dreier seg om hvordan organisatorisk identitet og retning blir personifisert, og det helt spesifikke ved ledelse viser seg gjennom dens makt og myndighet til å bestemme over unntaket og det ikke-regulerte, og å skape retning (Sørhaug 1994, s. 490, 493). Lederskapets vekselvirkning mellom ledelse og styring kan skape slakk som gir utfoldelse av skjønn. Ledelse handler om å definere og sette mål og løfte blikket for å se om man virkelig er på vei mot målet, og om nødvendig ikke kun justere kursen, men også endre kartet eller systemene. Videre er ledere rammet inn av og bruker den formelle strukturen som omgir dem, men de er også påvirket av den kulturelt-institusjonelle konteksten de er innstøpt i, med tilhørende uformelle normer og verdier. Fordi den kulturelle og den strukturelle konteksten som omgir en leder, gir mulighet for handling, gir den også klare føringer og begrensninger (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2010, s. 122). Dette betyr at ledelse kan sies å handle om meningsorientert koordinering, og at den meningen som skapes, både kan være intendert og uintentert.



En tidligere studie har vist at lederne som sitter nærmest publikum, i minst grad erfarte å kunne påvirke politiorganisasjonen (Wathne 2015). Studien viste også at lederne var mest positive til målstyringen, og noe av grunnen til det var at de i størst grad kunne påvirke egen arbeidssituasjon gjennom deltakelse i virksomhetsarbeidet. Videre ga studien grunn til å anta at den motivasjon og lojalitet til målstyringssystemet som oppsto gjennom medvirkningen, til dels «beskyttet» mot å pynte på resultatene som registreres i systemet. Når 67 prosent av lederne er helt eller litt enige i at de i mindre grad opplever å kunne påvirke politiorganisasjonen, kan dette kanskje bidra til at ledernes lojalitet til organisasjonen synker over tid.

## Oppsummering

I presiseringen av politireformens effektmål fremgår det at ledelsen skal være fremtredende i alle ledd av organisasjonen og se sin betydning som rollemodeller og kulturbærere. Når flere enn seks av ti av personallederne sier seg helt eller litt enige i at man som leder, etter nærpolitireformen, i mindre grad opplever å kunne påvirke politiorganisasjonen, er dette urovekkende. Videre sa nesten åtte av ti ledere seg helt eller litt uenige i at en under reformen bruker mindre tid til styring, og drøyt halvparten av personallederne mente at en brukte altfor mye tid til å rapportere til overordnede ledelse. Nesten seks av ti personalledere mente at de ikke bruker mer tid til faglig ledelse, noe som indikerer at personallederrollen under politireformen i noe større grad er preget av styring og administrasjon på bekostning av ledelse. Lederes oppfatning av at økonomiske besparelser har gått på bekostning av bedre polititjeneste, ser ut til å ha vært stabilt de siste 5 årene. Det er Møre og Romsdal, Oslo og Øst som i størst grad er uenige i at politifaglige forhold vektlegges mer enn besparelser og økonomiske forhold. Opp mot tre av ti ledere setter ikke av tid til systematisk læring av ulike hendelser og tiltak, og ledere setter av mindre tid til læring i dag sammenlignet med 2013. Det er Øst, Møre og Romsdal, og Oslo som i minst grad setter av tid til systematisk læring.

## 10. Oppsummering

### Hva slags politi skal vi ha?

Det første temaet i denne rapporten, er politiets syn på hva slags politi vi bør ha. Våre funn peker mot at politiansatte fortsatt har generalisten som ideal, selv om omlag halvparten av de politiansatte mener at politiet bør spesialiseres og bruke sine ressurser på den alvorlige kriminaliteten og rykke ut når folk faktisk trenger det. Funnet peker på at politiansatte vil ha både i pose og sekk: et politi som er tilstede i lokalsamfunnet og bistår også når mindre alvorlig kriminalitet begås, og et robust politi som spesialiseres i tråd med samfunnets nye utfordringer. Med andre ord har det tradisjonelle nærpolitiet sterk støtte i politiorganisasjonen, og dette kan forklare noe av politiansattes motstand mot den pågående reformen som i mindre grad ser ut til å ivareta dette i endringen av politiet.

### Stereke styring gjennom operasjonssentralen og standardisering - opplevelse av mestring

Vi undersøker hvordan økt standardisering og styring av operasjonssentralen påvirker handlingsrommet for publikumsrettet arbeid. Våre funn viser at det er store variasjoner mellom politidistriktene når det gjelder hvorvidt operasjonssentralen oppleves å bidra til stress gjennom sin oppgaveprioritering. Øst og Sør-Øst politidistrikt opplever i størst grad at operasjonssentralen bidrar til stress. Moderniseringen og omstruktureringen av norsk politi etter 22. juli-hendelsen har mer enn de foregående reformene lagt vekt på å styrke beredskapen og at politiansatte må være klare til å rykke ut ved alvorlige hendelser. Mens de nordlige politidistriktene er så store at det i liten grad er relevant å sitte i en bil og vente på oppdrag, er halvparten av politiansatte i Oslo politidistrikt helt eller litt enige i at operasjonssentralens prioritering av å ha ledige patruljebiler fører til at man i større grad enn før opplever å bli sittende og vente. Også i Sør-Vest politidistrikt opplever nesten halvparten denne prioriteringen, mens to av ti i de øvrige politidistriktene har samme erfaring.

Vi finner også at en av fire ledere er helt enig i at forebygging i mindre grad blir prioritert etter at reformen ble igangsatt, mens to av ti er litt enige. Dette funnet kan indikere et gap mellom respondentenes forståelse av begrepet «forebygging» og at reformens effektmål om fokus på forebygging er operasjonalisert som tiltak som etterforskningsløftet, politiarbeid på stedet og etterretning. Prioriteringen innen forebygging har i større grad dreid seg om å avverge farer og å være i beredskap, noe som kan bety at mer strafferettslige og rettshåndhevende tiltak tas i bruk med forebyggende hensikt. Dette er en endring i forebyggingsbegrepet slik det tradisjonelt har vært brukt i det norske politiet. Men det kan også innebære et gap mellom intensjonen med reformens forebyggingsideal og praksis.

Operasjonssentralens mer sentrale rolle kan ses i sammenheng med at nesten halvparten av de politiansatte er helt eller litt uenige i at en i stor grad kan påvirke hvilke oppgaver en skal utføre. Et annet sentralt spørsmål i denne sammenheng er i hvilken grad politiansatte erfarer å kunne påvirke hvordan oppgavene skal løses. Vi fant at politiet opplever en økende tendens til standardisering, noe som henger nært sammen med digitaliseringsprosessen i politiet. Den økte standardiseringen gir redusert skjønnsutøvelse ikke bare når det gjelder valg av oppgaver som skal løses, men også hvordan oppgaven skal løses. Disse funnene må ses i sammenheng med at opp mot halvparten av de politiansatte ga uttrykk for at de ikke får utført arbeidsoppgavene på den måten de ønsker på grunn av standarder for oppgaveløsning. Andelen som oppgir dette har økt med 19 prosentpoeng siden 2013. Hvis det er slik at det er reformens nye standarder som regulerer politiansattes oppgaveløsning, kan dette funnet tolkes som reformen får gjennomslag i praksis. Med bakgrunn i at politiansatte besitter en politifaglighet det kan være verdt å lytte til, er det likevel hensiktsmessig av politiledelsen å utforske dette funnet nærmere. Dette funnet kan imidlertid også kobles til oppfattelse av manglende ressurser til å gjøre en god jobb. For 2018 gjelder dette hele 3 av 4 polititjenestepersoner og ledere, som i ulik grad opplever å ikke ha nok ressurser til å gjøre arbeidsoppgaver på en god faglig måte. Sett i sammenheng med at opp mot syv av ti politiansatte opplever å ha en dårlig følelse ved arbeidsdagens

slutt fordi de ikke fikk tid eller hadde ressurser til å gjøre en så god jobb de ønsket, er det viktig at politiledelsen har et særlig fokus på dette fremover. Også i et arbeidsmiljøperspektiv. Funnene må ses i lys av forskning som viser at dersom ansatte har tilstrekkelig med jobbresurser til å imøtekomme jobbkravene (arbeidsmengde, tidspress), vil dette medføre jobbengasjement. Motsatt vil for store jobbkraav sett i forhold til ressursene som stilles til rådighet, kunne medføre at ansatte blir utbrent (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, s. 508).

## Publikumskontakt

Det tredje tema som tas opp i denne rapporten er publikumskontakt. Våre funn viser at politiet har mindre daglig kontakt med publikum i dag sammenlignet med for fem år siden. Den daglige publikumskontakten oppleves som redusert. Mens nesten syv av ti politiansatte opplevde å ha direkte kontakt med publikum flere ganger om dagen i 2013, er det tilsvarende tallet for 2018, fem av ti. Dette funnet kan delvis forklares med at sentraliseringen har bidratt til at politiet patruljerer større områder. Sammen med standardisering av politiarbeidet, som gir mindre rom for skreddersøm og lokale tilpasninger, gjør dette politiet mindre lokalt forankret. Sentraliseringen medfører at det er mindre sannsynlig at en politiansatt møter publikum hun/han tidligere har møtt. Med andre ord blir politiarbeidet mindre personorientert og relasjonelt.

Samtidig har nye teknologiske løsninger og flåtestyring som organiserende prinsipp i større grad gjort det mulig for operasjonssentralen å ha patruljene strategisk plassert med tanke på responstid. Dette kan indikere at beredskapsfokuset kan gå på bekostning av publikumskontakten. Dette funnet kan ses i relasjon til at politiet ønsker seg et politi som er tilstede i lokalsamfunnet, samtidig som det er robust nok og har kompetanse til å fungere hvis alvorlige hendelser skulle forekomme (se tema 1. i denne oppsummeringen).

Vi fant at politiet i dag avviser publikum som ber om hjelp omtrent i samme grad som i 2013; dvs. at nesten halvparten erfarer å avvise publikum flere ganger i uken eller oftere. Dette er publikums spørsmål om hjelp hvor politiansatte gjerne skulle hjulpet, men hvor de av ressursmessige årsaker, prioriteringer eller annet ikke kan hjelpe. Det er operasjonssentralen som avviser publikum klart mest, og det er også disse som i størst grad opplever å ha en dårlig følelse i magen når de går hjem fra jobb. Dette funnet må ses i lys av at politiets kontakt med publikum er i endring med færre tilfeldige og direkte publikumsmøter hvor det kan oppstå forespørsler fra publikum. Selv om henvendelser om bistand som faller inn under politiets hjelpende og forebyggende rolle i politireformen i praksis har fått lavest prioritet, er det nettopp slike oppgaver politiansatte oppgir å få flest henvendelser om. Hvorvidt slike henvendelser skal oppfattes som et problem eller som en indikasjon på hva slags politi publikum ønsker seg, bør tas opp til diskusjon. Er politiledelsen fornøyd med å i så stor grad avvise publikum som ber om hjelp? Dette er et sentralt spørsmål som bør opp til diskusjon på veien mot å tydeliggjøre hvordan man ønsker at politireformen skal utvikle politiets rolle og oppgaver i samfunnet, det vil si politiets samfunnsmessige betydning.

Videre finner vi stor variasjon i hvor ofte politidistriktene henviser til samarbeidspartnere. Dette kan handle om grad av etablert samarbeid mellom politi og andre etater, men det kan også handle om grad av tilgjengelig tilbud å henvise til. Vi så også nærmere på hvordan ledere og politiutdannende opplever nærpolitireformens konsekvenser. Mens om lag seks av ti ledere uten personalansvar og ikke-lederne er helt uenige i at reformen vil gi publikum et bedre tilbud, er det tilsvarende tallet for personalledere fire av ti. Med andre ord er personallederne mer positive på reformens vegne. Når vi ser på fordelingen på politidistrikt finner vi at Sør-Øst, Øst og Oslo er mest uenige i at reformen vil føre til at publikum får et bedre tilbud.

At seks av ti oppgir at politireformen bidrar til at en ikke lenger er like stolt av å være politi, må ses i relasjon til at det å hjelpe og bistå publikum er en sterk motivasjonskilde i politiarbeidet, og at det er denne delen av politirollen politireformen er med på å redusere.

## Samarbeid internt og med andre aktører

Et mål med reformen er å bedre samhandling internt, men seks av ti er uenige i at spesialiseringen gjør dette enklere. Videre var åtte av ti helt eller litt enige i at politiet bør benytte sine begrensede ressurser til å samarbeide med andre aktører slik at disse kan bidra til å forebygge kriminalitet. Imidlertid var knapt en av ti enige i at nærpolitireformen gjør det enklere. Her ser vi et forbedringspotensialet.

Vektene er en sentral samarbeidsaktør for politiet, og våre funn indikerer at politiets samarbeid med vektere er rimelig godt etablert. Politiansatte mener at vaktelskapene i noen til stor grad bidrar til å redusere kriminalitet og gi økt trygghet, og her finner vi liten endring siden 2013. Det ser ut til at den voksende sikkerhetsindustrien har, i kombinasjon med politiets sterke fokus på mer alvorlige kriminalitetsbekjempende oppgaver, bidratt til en arbeidsdeling mellom politi og private aktører. Over halvparten av de politiansatte er bekymret for at vekterbransjen etablerer seg på det som beveger seg over på politiets domene.

## Rom for kritikk og læring – og medbestemmelse

For å finne ut av hvordan ulike nivåer i organisasjonen oppfattet rommet for kritikk og læring, stilte vi spørsmål hvorvidt nærmeste leder, ledelsen i politidistriktet og Politidirektoratet forholdt seg til kritikk og åpenhet om feil. Et hovedfunn er at jo større avstand mellom ansatte og leder i organisasjonen, jo mindre oppfattes rommet for kritikk og åpenhet: seks av ti mente at nærmeste leder bidro til å skape et miljø hvor en kan komme med kritikk, nesten syv av ti mente at ledelsen i politidistriktet ikke gjorde det, mens drøyt syv av ti mente at ledelsen i politidirektoratet ikke bidro til å skape et miljø hvor en kan komme med kritikk. Videre mente en av fire at nærmeste leder vil møte en med uvilje hvis man kom med kritiske synspunkter i forhold til jobben, om lag halvparten mente det samme om ledelsen i politidistriktet og politidirektoratet. Funnene peker mot et klart forbedringspotensial på dette område.

Når det gjelder medbestemmelse er dette viktig i forhold i reformarbeidet. Nesten åtte av ti opplever at Politidirektoratet har et stort forbedringspotensial når det gjelder å fange opp signaler fra de ansatte når det gjelder deres opplevelse av politihverdagen, og Sør-Øst, Øst og Oslo har den sterkeste opplevelsen av dette. Det er også disse tre politidistriktene som er mest uenige i at reformen vil føre til at publikum får et bedre tilbud.

Omlag halvparten av ledere uten personalansvar og ikke-ledere mener at ledelsen i ens politidistrikt ikke er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte. Dette må ses i lys av at mer enn en av fire av ikke-ledere og ledere uten personalansvar også er helt uenige i at politidistriktledelsen skaper møteplasser og systemer som gjør det mulig for ledelsen og ansatte å snakke sammen. Andre funn som omhandler involvering i organisasjonstiltak og partsamarbeid, styrker funnet om at politiet har et stort forbedringspotensialet når det gjelder medbestemmelse i praksis, blant annet når det gjelder grad av involvering i å fylle målstyringen med et meningsfullt innhold. Politiansatte i Oslo og Sør-Vest er i størst grad enige i påstanden om at nærmeste leder er flink til å involvere ansatte til å fylle målsettingen med fornuftig innhold slik at den gir mening, mens Møre og Romsdal og Troms er mest uenige i denne påstanden.

## Balansen mellom ledelse og styring – og veien videre

Under omfattende reformer er det ikke uvanlig at stressbelastninger øker. Opplevelser av urimelig arbeidspress og manglende medbestemmelse kan også hemme motivasjon til å utføre de oppgaver ledelsen fastsetter. Det er krevende å reformere en organisasjon uten å tilføres ressurser til omstillingen. I denne rapporten viser vi til funn som peker på at endringene oppleves å gå utover yrkes stoltheten. Reformen oppleves også veldig toppstyrt, noe som kommer til uttrykk i kritikken mot ledere jo lenger unna de er. Organisatoriske grep som er ment å fremme forenklinger i arbeidsprosessene, kan også hemmes av at interne samhandlingsstrukturer brytes opp. Samtidig er man avhengig av både samarbeid internt og med eksterne samarbeidspartnere for å få til god

samhandling med publikum og bedre kvalitet på polititjenestene. Her peker funnene klart på at dette har gått i motsatt retning i den pågående reformen.

Vår studie viser at reformen har påvirket balansen mellom ledelse og styring, og rommet for erfaringslæring i negativ retning. Personallederrollen er i noe større grad preget av administrative styringsoppgaver, på bekostning av ledelse. Når rommet til å utøve ledelse er redusert, kan dette gi utfordringer for målet om at ledere skal fungere som rollemodeller og kulturbærere. Funnene indikerer også stabilitet de siste 5 årene på at økonomiske besparelser har vært vektlagt, og at dette har gått på bekostning av bedre polititjeneste. Rapporten viser dermed til mange forbedringspunkter for det videre reformarbeid, spesielt vil vi fremheve potensialet for å bedre håndtere kritikk, gi mer medbestemmelse og innarbeide prosesser for systematisk erfaringslæring. Det er også klare forbedringspunkter når det gjelder å forbedre samhandling internt og med eksterne aktører, for å bedre forebygge kriminalitet.

Det kan dermed se ut som at det er en støtte for den tradisjonelle nærpolitireformens idealer, men at det er uenighet om hvorvidt man har virkemidlene til å oppnå dem i den pågående reformen. Dette kommer til uttrykk i politiansattes oppfatninger av reformens måloppnåelse, som går i stikk motsatt retning enn ønsket. Disse funnene kan forstås som at politiansatte opplever at politireformens vektlegging av den alvorlige kriminaliteten og en sterk beredskap, til dels går på bekostning av nærhet til publikum og «de små oppgavene». Utviklingen ser ut til utfordre yrkesstoltheten, noe som må ses i lys av at politiet primært er indre motivert og i høy grad finner tilfredshet, glede eller mening i arbeidet i seg selv (Wathne, 2015). Det kan dermed se ut som at politiets generalistrolle, som springer ut av de ti grunnprinsippene for norsk politi, er i ferd med å forvitre på bekostning av fokus på beredskap, forenkling av prosesser og standardisering og styring, og det er dette som oppleves utfordrende, ikke det at politiet spesialiseres.

Fordi lederne har et særlig ansvar, ikke bare for å stille grunnleggende spørsmål ved om organisasjonen er på rett vei, men også for å være tydelig på hvor man er på vei, er det hensiktsmessig at lederne løfter frem paradokser og uklarheter som ser ut til å bremse reformen og skape arbeidsmiljøbelastninger for de ansatte. For eksempel innebærer reformen en rekke organisatoriske grep som peker i en helt annen retning enn de ti grunnprinsippene som den tradisjonelle nærpolitimodellen baserte seg på. Samtidig møter politiansatte de samme forventningene fra publikum om å hjelpe og bistå. Sentrale spørsmål ledelsen bør ta tak i er hvorvidt det er slik at det fortsatt er de ti grunnprinsippene for politiets rolle og oppgaver (NOU 1981: 35) som skal gjøres gjeldende i dagens politi. Eller er man på vei mot et annet politi som bygger på andre verdier?

## Litteraturliste

- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2014). *Styring og motivasjon i den offentlige sektor*. København: Jurist og økonomiforbundets forlag.
- Amble, N. (2010). Når smilet er arbeid – om rytme og bærekraft i arbeid med mennesker. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 12(3), 40–56. Hentet fra [http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2010/nr3/tfa3\\_2010\\_040-056.pdf](http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2010/nr3/tfa3_2010_040-056.pdf)
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2. utg.). Oxford: Blackwell Business.
- Balvig, F., & Holmberg, L. (2004). *Politi og trygghed: Forsøg med nærpoliti i Danmark*. Djøf/Jurist-og Økonomforbundet.
- Bjørkelo, Brita & Gundhus, Helene O. I. (2015). Å forbedre en etat: Om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen, *Magma*, nr 2. 34-46.
- Bayley, D.H. (2005). "What do the police do?" I T. Newburn (Ed.). *Policing: Key Readings* (s. 141-149). Cullompton: Willan Publishing.
- Bradford, B. (2014) *Policing and social identity: procedural justice, inclusion and cooperation between police and public*, *Policing and Society*, 24:1, 22-43.
- Bradford, Ben og Jackson, Jonathan (2016): "Cooperating with the police as an act of social control: Trust and neighbourhood concerns as predictors of public assistance", *Nordisk Politiforskning*, 3(2): 111-131.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H. O., Lægreid, P., & Roness, P. G. (2012). *Forvaltning og politikk*. 3 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Demerouti, E, Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001) *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- DIFI (2017) *Evaluering av nærpolitireformen Statusrapport 2016*. Oslo: Hentet fra: <https://www.difi.no/rapport/2018/03/evaluering-av-naerpolitireformen-statusrapport-2017>
- DIFI (2018). *Evaluering av nærpolitireformen. Statusrapport 2017*. Hentet fra: [https://www.difi.no/sites/difino/files/18\\_2\\_evaluering\\_av\\_naerpolitireformen\\_2017.pdf](https://www.difi.no/sites/difino/files/18_2_evaluering_av_naerpolitireformen_2017.pdf)
- DIFI (2019) *Evaluering av nærpolitireformen. Statusrapport 2018*. Oslo: Direktoratet for IKT og forvaltning. [https://www.difi.no/sites/difino/files/evaluering\\_av\\_naerpolitireformen.\\_statusrapport\\_2018.\\_difi-rapport\\_2019\\_1.pdf](https://www.difi.no/sites/difino/files/evaluering_av_naerpolitireformen._statusrapport_2018._difi-rapport_2019_1.pdf)
- Døving, E., Elstad, B. & Storvik, Aa. (2015) *Profesjon, ledelse og organisasjon – perspektiver og begreper*, I Døving, E., Elstad, B. & Storvik, Aa. (red.) *Profesjon og ledelse*.
- Ellefsen, B. & Larsson, P. (2014). *Skandinavisk politihistorie*. I P. Larsson, H. O. I. Gundhus og R. Granér (red.), *Innføring i politivitenskap* (s. 29–52). Oslo: Cappelen Damm.

- Falkum, E., Ingelsrud, M.H. & Nordrik, B. (2016). Medbestemmelsesbarometeret 2016. AFI FOU resultat 2016:08. Arbeidsforskningsinstituttet.
- Falkum, E. (2008) Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv. Avhandling til Doktor filosofgraden, Oslo: UiO
- Filstad, C & Karp, T. (2019). Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen. Oslo: Politihøgskolen.
- Finstad, L. (2000). Politiblikket. Oslo: Pax.
- Granér, R. (2004). Patrullerande polisens yrkeskultur. Lund: Lunds universitet.
- Gundhus, H. O. (2006) For sikkerhets skyld: IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet. Oslo: Universitetet i Oslo (Phd-avhandling)
- Gundhus, H. I. (2009). For sikkerhets skyld: IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet. Oslo: Unipub.
- Gundhus, H. O. I., Talberg, N. & Wathne, C.T. (2018). Konturene av en ny politiroлле. Politiansattes erfaringer med nærpolitireformen. I: Vanja Lundgren Sørli og Paul Larsson (red.). Politireformer: Idealer, realiteter, retorikk og praksis. Oslo: Cappelen Akademiske.
- Gundhus, H.O.I, Larsson, P., Sørli, V.L., Talberg, N., & Wathne, C.W. (2018). Nærpolitidealet under press. I: Sørli, V.L & Larsson, P., Politireformer: Idealer, realiteter, retorikk og praksis, 341-365. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Heen, Hanne & Robert Salomon (2018) Varme konflikter i arbeidslivet. Gyldendal.
- Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press.
- Holgersson, S. (2005). Yrke: polis: yrkeskunnskap, motivation, IT-system och andra förutsättningar för polisarbete (Doktoravhandling). Linköpings universitet.
- Holgersson, S. & Knutsson, J. (2012): Hva gjør egentlig politiet? PHS Forskning 2012(4). Oslo: Politihøgskolen.
- Holmberg, L. (2001). Midtvejsevaluering af det personlige politi: Hovedkonklusioner og sammendrag vedrørende en evaluering af en række forsøg med nærpoliti i Danmark. København: Rigspolitichefen, Politiskolen.
- Hove, K. (2012). Politituddanning i Norge. Fra konstabelkurs til bachelorutdanning. Oslo: Politihøgskolen.
- 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.
- Lipsky, M. (1980). Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services. New York: Russell Sage Foundation.
- Lomell, H. M. (2011). "Making sense of numbers: The presentation of crime statistics in the Oslo police annual reports 1950-2008." I: *The Mutual Construction of Statistics and Society*. Routledge. s. 191-206.
- Lægred, P. (1983) Medbestemmingsretten i den offentlige sektor og det politiske demokrati. I Bergh, T. Deltakerdemokrati og samfunnsstyring. Oslo: Universitetsforlag.

- NHO Service og Handel (2018) Politi og vektere formaliserer samarbeid. Nyhet, Næringspolitikk, Sikkerhetsbransjen. Hentet fra: [www.nhosh.no/bransjer/sikkerhet-og-beredskap/nyheter-sikkerhet/2018/Politi-og-veker/](http://www.nhosh.no/bransjer/sikkerhet-og-beredskap/nyheter-sikkerhet/2018/Politi-og-veker/) [Lesedato 12.10.2018]
- NOU 1981: 35. Politiets rolle i samfunnet. (Delutredning 1).Oslo: Justis- og Politidepartementet.
- NOU 2009:12. Et ansvarlig politi: åpenhet, kontroll og læring: evalueringsrapport fra utvalget oppnevnt av Justis- og politidepartementet 5. mars 2008. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Politidirektoratet (2009). Organisert kriminalitet i Norge : trusselbildet, utfordringer og anbefalte tiltak 2008/2009 (POD publikasjon 2009/03). Hentet fra [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_24.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_24.pdf)
- Politidirektoratet (2014) Etterretningsdoktriner for politiet. Versjon 1.0 (POD publikasjon No. 11/2014). Hentet fra [https://www.politi.no/vedlegg/lokale\\_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg\\_2722.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_2722.pdf)
- Politidirektoratet (2017a). Overordnet plan for gevinster i nærpolitireformen. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet (2017b). Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet (2012). Politiets omverdensanalyse (POD publikasjon nr. 2012/10). Hentet fra [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_1900.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1900.pdf)
- Politidirektoratet (2018). Plan for implementering av etterretning og etterretningsbasert politiarbeid 2017-2010. Oslo: Politidirektoratet.
- Politi*loven (2005): Lov 4. august 1995 nr. 53 om politiet.
- Prop. 61 LS (2014-2015). Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen). Oslo: DSS.
- Prætorius, N. U. (2007). Stress: det moderne traume. Virum: Dansk psykologisk forlag.
- Reiner, R. (2013): «Who governs? Democracy, plutocracy, science and prophecy in policing». *Criminology and Criminal Justice* 13(2): 161-180.
- Renå, H. (2017) Nærpolitireformen. Politiansattes og lederes vurdering av dagens situasjon og forventninger til reformen.. Bergen: Universitetet i Bergen, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap
- Renå, H. (2018). Nærpolitireformen – hvorfor så stor skepsis i politiets egne rekker? Kapittel 13, sider 261-277. I: Sørli, Vanja Lundgren; Larsson, Paul. 2018. Politireformer: Idealer, realiteter, retorikk og praksis. Cappelen Damm Akademisk. ISBN: 9788202609016.
- Reuss-Ianni, E. (1993). Two cultures of policing: street cops and management cops. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Schein, E. H. (1998). Organisasjonskultur og ledelse (4. utgave). Oslo: Libro Forlag.
- Sklansky, D. (2014). 'The Promise and Perils of Police Professionalism'. I: J. Brown (red.) *The Future of Policing*. London: Routledge, 340-354.



- Solhjell, R., Saarikkomäki, E., Birk Haller, M., Wästerfors, D. & Kolind, T. (2018) "We are Seen as a Threat": Police Stops of Young Ethnic Minorities in the Nordic Countries. *Critical Criminology*. Online first.
- SSØ, (2010). Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten (Veileder 12/2010). (Oslo): Senter for statlig økonomistyring.
- St.meld. 42 (2004–2005): *Politiets rolle og oppgaver*. Oslo: Justis- og politidepartementet
- Svensson, L. G. & Karlsson, A. (2008). Profesjoner, kontroll og ansvar. I: A. Molander and L. Terum (red.). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørhaug, T. (1994). Ideer om ledelse i Norge: doktriner, makt og praksis. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 35(4), 489–524.
- Sørhaug, T. (2010). *Lederskap: Mellom ledelse og styring*. I: G. Ladegård & S. I. Vabo (red.), *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørli, V. L. & Larsson, P. (2018). *Politireformer: Idealer, realiteter, retorikk og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Thorsrud, E. & F. Emery (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon, Eksperimenter i industrielt demokrati*, (Towards a new company organization. Experiments in industrial democracy) Fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF, Oslo: Tanum.
- Tyler, Tom R. (2006). *Why People obey the Law*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Valland, T. (2015). *Lojalitet og profesjonell standard. Politilederes praksis, [Loyalty and Professional Standard. Police Managers Practice]*. PhD dissertation, Centre for the Study of Professions, Oslo.
- Wathne, C. T. (2018) *Målstyring i politiet. I teori og praksis*. Cappelen Damm
- Wathne, Christin Thea (2015): «Som å bli fremmed i eget hus. Politiets opplevelse av mening og motivasjon i lys av nye styringssystemer». Phd ved institutt for Kriminologi og rettssosiologi, Juridiske fakultet, Universitetet i Oslo.
- Wathne, C. T. (2016). *Kvinnens plass i politiet i lys av arbeidsmetoder*. *Tidsskrift for kjønnsforskning* 39(1). DOI: 10.18261/issn.1891-1781-2016-01-02
- Wathne, C., T (2012) *The Norwegian Police Force - a learning organization?* I *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. *Police Strategies & Management*, 35(4)

**POSTADRESSE:**

Arbeidsforskningsinstituttet AFI  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Stensberggata 26  
Postboks 4, St. Olavs Plass  
0130 Oslo

**TELEFON:**

23 36 92 00

**E-POST:**

[postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)