

Hanne Kvam Ødegaard

Den "nye politimannen"

Om kunnskapsbasert politiarbeid, endrede styringsdiskurser og forventningen om en ny politiidentitet

Trondheim januar 2011



Forord

Denne oppgaven tar for seg hvordan modernisering i politietaten legger grunnlag for nye krav til kunnskapsorientering og endret forståelse av polititjenestemannen/-kvinnens rolle. Oppgaven er skrevet i tilknytning til Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU Trondheim, og markerer avslutningen på mitt masterstudium i sosiologi. Den har et omfang på 45 studiepoeng. Jeg vil rette en stor takk til politidistriktet som tok så godt imot meg, og til informantene som har stilt opp og gjort undersøkelsen mulig.

Min interesse for temaet ble vekket i forbindelse med arbeidet med bacheloroppgaven i 2008. Den omhandlet særaldersgrensen i politiet, og et viktig funn var at dårlig ivaretagelse av kompetansen i etaten gjorde at seniorer forsvant ut så fort de var nådd nedre aldersgrense (Ødegaard 2008).

Uten min fantastiske veileder Bente Rasmussen ville nok ikke denne oppgaven fått bein å stå på. Tusen takk for sosiologisk inspirasjon til idéutvikling og skriveprosess gjennom mange lange og gode samtaler. Deretter vil gi rette en stor takk til meg selv, for at jeg ikke gikk av veien for denne utfordringen, men holdt ut i tunge stunder. Positiv tenking har gjort at jeg både er kommet i mål med denne masteroppgaven, samtidig som at den fysiske formen er ivaretatt. Så skylder jeg selvsagt en stor takk til alle dem som har vært med meg og inspirert meg på veien. Til Ida og Håkon, som har inspirert meg siden dagene de ble født, og til Tor - uten deg hadde veien vært vanskelig å gå. Takk til alle dem som har bidratt til å gi meg uunnværlig musikalsk avkobling underveis, og alle dem jeg har møtt på mine helsebringende opphold i Tyrkia, i tillegg til hele familien som har hatt forståelse når det har blitt lenge mellom besøkene.

En stor takk til Trude, som med sitt engasjement og sin interesse har delt sine erfaringer med meg og inspirert meg til å holde ut. Det har også vært avgjørende å ha en trivelig lesesal å komme til under skriveprosessen. Ikke minst fortjener mine gode venner Bojana, Inga og Marita en ekstra stor takk for at de har vært storartede studievenninner, som alltid har stilt opp med råd og innspill, eller bare gitt rom for refleksjon når det trengtes.

Trondheim, 30.1.2011

Hanne Kvam Ødegaard

Innhold

1	Innledning	1
	Problemstilling	4
	Oppgavens gang	4
2	Beskrivelse av feltet og den teoretiske innfallsvinkelen	5
	Politiets særegne mål og oppgaver	6
	Spesialisering av generalisten	8
	Fra ansiennitetsbaserte posisjoner til stillingskoder og kompetansekriterier	10
	Om endret styringsdiskurs i offentlig sektor	12
	Den byråkratiske styringsdiskursen.....	14
	<i>Embetet og livskallet</i>	15
	New Public Management - en alternativ styringsdiskurs	17
	Identitetsprosjektet	19
	<i>Endret ansettelsesrelasjon</i>	20
	Generasjon X eller Y	22
	Presisering av problemstilling	24
3	Metode	25
	Tilgang til feltet	25
	<i>Godkjenning og taushetsplikt</i>	26
	Utvalg	27
	Fokusgruppe	29
	Observasjon	32
	Intervju	34
	Analytisk perspektiv	35
	Analyseprosessen	36
	Redigering av data.....	37
	Anonymisering	38
	Etiske vurderinger	38
	Vurdering av undersøkelsens kvalitet	39
	<i>Troverdighet</i>	39
	<i>Bekreftbarhet</i>	40
	<i>Generalisering</i>	41

4	Den nye politimannen som idé og realitet	42
	Forståelsen av en ny politimann	42
	<i>Generalisten er utdatert</i>	43
	<i>Den nye generalisten</i>	44
	<i>En ny type kompetanse</i>	45
	<i>Personlig initiativ</i>	49
	<i>What's in it for me?</i>	50
	Det er en livsstil, det er ikke en jobb.	51
	<i>Lojaliteten</i>	53
	<i>Men de unge står ikke med lua i hånda</i>	54
	<i>Å gjøre karriere i politiet</i>	55
	<i>Jeg går jo ikke rundt og brøler</i>	63
5	Gode idéer møter praksis i en presset ressursituasjon.....	67
	Godt nok	70
	Belønningsparadokset	71
	Troen på de unge	72
6	Fra lojal byråkrat til entreprenør.....	74
	Hva er realiteten?.....	76
	Individuell effektivitet	77
	Kollektiv kunnskapsforståelse.....	80
	Den gylne middelvei	82
	Nyinstitusjonell decoupling.....	83
7	Avslutning	85
	Interessant videre.....	86
	Figurer og tabeller.....	88
	Referanseliste	89
	Vedlegg	97

1 Innledning

I media får vi presentert bildet av den kyndige polititjenestemannen og -kvinnen som både skyter og etterforsker. Dette bildet kan en finne igjen i flere aktuelle TV-serier. De er superintelligente, dresskledde og gjerne unge politietterforskere som med den største selvfølge følger sakene fra gata til rettssalen. De går ikke av veien for en pågripelse, og står gjerne først i rekka når åstedet skal stormes, samtidig som de har en unik evne til å gjøre de mest intrikate dataanalyser. Dette framstiller et idealbilde som ligger langt fra den tradisjonelle forståelsen av ordenspoliti og etterforskere, der det går et klart skille mellom det operative politiet som gjør jobben på gata, og de gjerne litt sære etterforskerne, som kommer inn når åstedet er sperret av etter at mistenkte er pågrepet. En god beskrivelse av det tradisjonelle ordenspoliti og etterforskeren finner vi i Sjöwall og Wahlöö's politiromaner, skrevet i tiåret mellom 1965 og 1975. Her spares det ikke på beskrivelser av det operative politiet som fysisk orientert, og med manglende kunnskap. I romanene irriterer etterforskeren Beck seg stadig over at ordenspatruljen ikke har den minste tanke for helhetsforståelsen. Med dette kan avstanden mellom den spesialiserte og den generaliserte politikompetansen eksemplifiseres. "Politimannen"¹ har tradisjonelt vært kjennetegnet av bred generalistkompetanse. Gjennom politiutdanningen er det sørget for grunnleggende kunnskap og ferdigheter til å løse de vanligste politioppgavene, og grunnutdanning og erfaring har til sammen lagt grunnlaget for en kyndig politimann. I dag er fokus rettet mot at eksplisitt kunnskap på flere fagfelt er nødvendig for å modernisere politiet. Kanskje er det dermed politimannen med spesialkunnskap, som spenner fra det operative innsatsarbeidet til etterforskningsanalysene, det skal satses på i politiet. Jeg ønsker å se om jeg finner en slik ny idealpolitimann, og om det eventuelt har rot i en norsk politivirkelighet.

Gjennom de siste årene har politiets arbeid vært gjenstand for stadig tilbakevendende diskusjon i media. Trusler om terroranslag på norsk jord, håndtering av psykisk ustabile mennesker, utsending av asylsøkere med avslag på søknad om oppholdstillatelse og økning i tilfeller av blind vold i byene er alle saker som har vært med på å sette politiets rolle, kompetanse og tilgang på ressurser på dagsordenen. En effektiv anvendelse og utnyttelse av personellressursene beskrives som en av de store utfordringene politi- og lensmannsetaten har (St.meld. nr 42 (2004-2005)). På grunn av endring i kriminalitetsbildet, blant annet som følge

¹ Når jeg velger å bruke politimann i stedet for polititjenestemann/-kvinne, er det ment som et kjønnsnøytralt begrep, selv om det som sosiolog gjør litt vondt å ta et slikt grep. Begrepet politimann brukes som en referanse til det folkelige begrepet som brukes mest i daglig tale.

av globaliseringen, forventes det å bli et behov for flere ansatte med spesialisert kunnskap i årene framover. Å satse på utdanningen av nye politifolk, og videreutvikling av den kompetansen som allerede fins i etaten, blir derfor sentralt for utviklingen av et effektivt og moderne politi².

Det har skjedd store endringer i form av modernisering av politiet i løpet av de siste 20 årene (Glomseth 2010). Politireform 2000 "Et tryggere samfunn" trådte i kraft fra 1. januar 2002. I henhold til reformen skulle politiets arbeid bli mer målrettet og effektivt, og ressursene i større grad bli rettet mot kriminalitetsbekjempelse og publikumsrettet arbeid (St.meld. nr 42 (2004-2005), NOU 1999). Politiets målsetning var dermed å bli både mer synlig og effektivt. Et punkt i politireformen omhandlet krav til kompetanseutvikling hos ansatte for å bedre kvaliteten på tjenestene som ytes. I den forbindelse skulle fokus rettes mot hver enkelt ansatt sin mulighet for å realisere planer, ambisjoner og kompetanseutvikling (St.meld. nr 22 (2000-2001)). Rapporten "Politiet mot 2020" vektlegger at ansattes kompetanse skal sees som en strategisk ressurs i etaten, en ressurs som må kartlegges og utvikles (POD 2008b). Til sammen retter dette søkelyset mot det nye politiet som kunnskapsorientert. Kunnskapsbasert politiarbeid er innført som arbeidsideologi i etaten, og beskrives som systematisk og metodisk innhenting av relevant informasjon og kunnskap (Glomseth 2010, NOU 2009:185). *"Den enkelte polititjenestemann skal gå vitenskaplig til verks ved å systematisere sine egne erfaringer, og ved å forholde seg til, og anvende, andre typer kunnskap enn sin egen"* (Finstad 2000:22). Politiansatte skal altså forholde seg aktivt til bruk av egen og andres kunnskap med hensyn til konkrete arbeidsmetoder. Dette medfører nye krav til polititjenestemannen og -kvinnen.

Før var det sånn at hadde du fullført politiutdanning, var det ingen som i ettertid stilte spørsmål ved om du hadde nok kompetanse. I dag er kravet til utdanning, godkjenning og sertifisering for politiansatte betydelig endret (Glomseth 2010). En viktig endring skjedde da Politiskolen ble godkjent som høyskole i 1992. Dette representerte i følge St.meld. nr 42 (2004-2005) en utvikling mot et bredere faglig grunnlag for politiarbeidet. Det ble et større fokus på kunnskap og kompetanse, og med det en utvikling vekk fra antakelsen om at kompetansens viktigste indikator var ansiennitet. Tidligere ble politifolk ivaretatt med tanke

² Tiltak som å innhente ekstern kompetanse og å overlate oppgaver utenfor kjernevirksomheten til personell uten treårig høyskoleutdanning (arrestforvaring, ambassadevakt hold og fangetransport), vurderes også som viktige virkemidler for et mer effektivt politi, men er ikke en del av min videre diskusjon (St.meld. nr 42 (2004-2005)).

på stilling og lønn fra ansettelse til pensjonsavgang. Deres rolle og vei opp gjennom systemet var klart definert. I det nye systemet er det å tro at kompetanse og antall år i tjeneste har en lineær sammenheng ikke lenger gangbar tenkemåte. Det at en leder skal rekrutteres kun ut fra antall år i etaten blir utenkelig. I dag kreves det at politifolk er aktive og søker kompetanseutvikling. Det er den enkeltes kunnskap og kompetanse som skal ligge til grunn for ansettelse og opprykk, og det er en forventning, eller sågar krav, om at det vises personlig initiativ i forhold til egen karriere. Kompetanseutvikling er dermed noe mer enn erfaring basert på antall år i etaten - det er mer som må læres enn det som fanges opp når de går i hælene på makkeren sin. Som ansatte må de sørge for å være attraktive for arbeidsgiveren. Det legges altså føringer for en ny type politimann som forventes å handle på bakgrunn av individualiserte interesser.

Det er interessant å se på hvordan inntreden av en ny generasjon polititjenestemenn og -kvinner etter omlegging av politiutdanningen til høyskole gjør seg gjeldende i etaten. Yngre som kommer ut fra Politihøgskolen i dag har høyere utdanning, og vil dermed også stille nye krav til utvikling av kunnskap og kompetanse i politietaten, i følge Glomseth (2010). Dette er en utfordring som gjør at organisasjonen må utvikle seg, og ikke sitte på gjerdet (Glomseth 2010). Omlegging av politiutdanningen er altså med på å framheve betydningen av et nytt kunnskapsfokus i etaten. Jeg lurer på om de yngre blir sett på som annerledes, og hvilke utfordringer dette representerer i organisasjonen. Vil de yngre ha en annen forståelse av satsing og gjennomføring av kunnskapsutvikling enn seniorenene? Samtidig hører vi at de nyutdannede i politiet også møter utfordringer i overgangen fra skole til arbeidsliv. Mange unge politifolk sto høsten 2010 uten jobb nesten et halvt år etter at de var ferdig utdannet ved Politihøgskolen, på tross av at justisministeren hevdet å ha bevilget penger til ansettelser (Dragelid 2010). Dette representerer en helt ny problemstilling for politiansatte i en etat der fullført politiutdanning har vært ensbetydende med fast jobb, og der valg av yrke som oftest har vært et valg tatt for livet. Det tyder på at den sosiale kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker dermed er endret (Cappelli 1999).

Problemstilling

Denne undersøkelsen tar for seg hvordan polititjenestemenn og -kvinner forholder seg til moderniseringsprosessen med endrede krav til kunnskap og kompetanse, og hvordan etaten legger til rette for utviklingen av en ny politimann.

Hvordan forholder politiet seg til moderniseringen mot en kunnskapsorientert politimann?

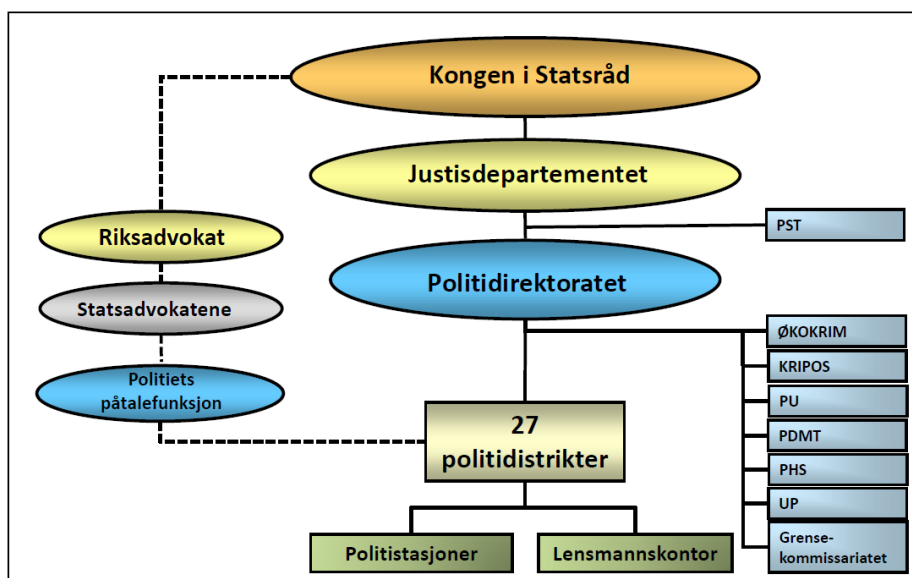
Oppgavens gang

Etter innledningen starter jeg kapittel 2 med en oversikt over feltet, med spesielt fokus på utdannelsen i politiet, omlegging til høyskole og endrede krav til videreutdanning og kompetanseoppdatering i organisasjonen. Deretter gir jeg en beskrivelse av min teoretiske innfallsvinkel. Jeg knytter de spesifikke endringene i politiet opp mot endret styringsdiskurs i offentlig sektor generelt, og gir en beskrivelse av den byråkratiske diskursen og den alternative New Public Management-inspirerte diskursen, og argumenterer for at endringen kan forstås som et identitetsprosjekt. I kapittel 3 gir jeg en beskrivelse av hvilke metodiske grep jeg har tatt, og hvilke metodiske vurderinger som er gjort underveis. Videre presenterer jeg i kapittel 4 informantenes fortellinger om moderniseringen i politiet, og ser spesielt på om det er tilrettelagt for den nye politimannen i etaten. I kapittel 5 diskuterer jeg funnene og peker på noen sentrale paradoks, og i kapittel 6 diskuterer jeg dette opp mot en forståelse av at den nye politimannen som entreprenør skal kunne erstatte den tradisjonelle lojale byråkraten. Til slutt peker jeg i kapittel 7 på hva det er som er interessant for eventuell videre forskning.

2 Beskrivelse av feltet og den teoretiske innfallsvinkelen

For å gi et bilde av politifeltet vil jeg gi en oppsummering av hva som er politiets mål og oppgaver i samfunnet, og hvordan dette er oppgaver som gir polititjenestemannen/-kvinnen spesielle utfordringer i utførelsen av yrket. Deretter vil jeg ta for meg moderniseringen som har foregått i etaten og de spesifikke endringene som er gjort i forhold til ansattes kunnskaps og kompetanseutvikling.

Politidirektoratet er underlagt Justisdepartementet, og har ansvar for 27 politidistrikt og 7 særorgan, med rundt regnet 12000 ansatte (POD 2008b). Figur 2.1 viser en grov oversikt over politiets organisering:



Figur 2.1: Politi- og lensmannsetatens organisering (St.meld. nr 42 (2004-2005), POD 2008b)

Politiet består av politiutdannede (65,5 %), administrativt ansatte (24,5 %), jurister (5 %) og andre sivilt ansatte (5 %)³. Hovedvekten av de ansatte er politiutdannede som tar seg av de oppgavene som vi som publikum umiddelbart forbinder med politiet, og som bærer uniformen i det offentlige rom⁴. Politiutdannet personell jobber i hovedsak med orden og etterforskning, 45 % i ordentjeneste og 38 % i etterforskningstjeneste, mens 5 % er ledere og 7 % jobber i administrasjonen (POD 2008b). Et vesentlig fokus for meg er hvordan polititjenestemannen/-kvinnens arbeid i nettopp ordentjeneste (operativt politiarbeid) og etterforskningstjeneste arter seg. Det er disse som i hovedsak ivaretar møtet med borgerne i samfunnet.

³ Tall pr. 1.10.2007 (POD 2008b)

⁴ Jurister bærer også uniform, men jeg tar her utgangspunkt i de som representerer det store flertallet i uniform.

Politiets særegne mål og oppgaver

”Politiet skal gjennom forebyggende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettsikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig.” (Lov om politiet (politiloven) av 1995). Politiets gjøremål er mangfoldige, men det er ordenstjenesten og straffeforfølgningen som er politiets primære oppgaver (St.meld. nr 42 (2004-2005)). Arbeidsoppgavene spenner fra håndtering av politioppgaver på gata til forberedelse av sakene fram til de skal opp i retten. Den døgnbemannede polititjenesten er basisen i politiets beredskap, og oppgavene knyttet til opprettholdelse av ro og orden ivaretas av ordenstjenesten. Den kriminalitetsbekjempende delen av politiets arbeid består dels av forebygging og dels av etterforskning og straffesaksbehandling, og så mye som $\frac{3}{4}$ av politiets budsjett går til denne delen av politiets arbeid (St.meld. nr 42 (2004-2005)). Hovedvekten av arbeidet, også i form av økonomiske ressurser, går dermed til arbeidet med å opprettholde ro og orden i samfunnet og å sørge for at den enkelte borgers rettigheter blir ivaretatt.

Politiet som samfunnets sivile maktapparat har både rett og plikt til å benytte makt i arbeidet med å opprettholde ro og orden i samfunnet. De skal skape trygghet for borgerne og bekjempe kriminalitet (Lov om politiet av 1995). Polititjenestemenn/-kvinner har monopol på bruk av makt i forhold til samfunnsborgerne, og de er autorisert, det vil si gitt denne retten av borgerne selv. Andre etater i forvaltningen er på sin side avhengig av politiets adgang til maktbruk for å gjennomføre lovlig fattede vedtak og løse sine oppgaver (St.meld. nr 42 (2004-2005)). Å jobbe i politiet kan derfor sies å medføre spesielle utfordringer i tett relasjon med befolkningen. Slik sett er politiet, sammen med forsvaret, i en særegen stilling med hensyn til rettigheter og egen arbeidssituasjon, da det kreves en særskilt lojalitet til rollen (Thomassen 2010:11). En god illustrasjon på det er at de hadde streikeforbud helt fram til 1995. Thomassen viser videre til at politikonflikten som foregikk i perioden 2007-2009 satte søkelyset på hvor problematisk det kan være hvis politiansatte utfordrer denne lojaliteten.

Dette beskriver noen grunner til at politi ikke er kategorisert som et typisk yrke i velferdsstaten (Ramsøy og Kjølørød 1985). Politiyrket kan likevel på andre områder sammenlignes med de typiske velferdsyrkene, hovedsakelig innen helse-, sosial- og utdanningssektoren. Jeg velger derfor å ta utgangspunkt i Ramsøy og Kjølørøds (1985) definisjon av disse. Ansatte i velferdsstatens yrker yter sine tjenester i direkte ansikt-til-ansikt kontakt med samfunnets borgere. Tjenestene som ytes betraktes som særlig viktige både for

samfunnet og for den enkelte borger, og yrkene er institusjonelt forankret i humanitære, ikke-kommersielle verdier. Yrkesrollen bygger dermed på spesifikke juridiske og moralske bånd mellom stat, yrkesgruppe og befolkning (Ramsøy og Kjølørød 1985). Dette er en gjensidig avtale som skiller seg fra avtaler inngått på markedspremissar, den er preget av et moralsk element og kan dermed knyttes til Webers beskrivelse av embetet og kallet (Weber 1990:109-115).

Birkeland (2007) hevder at politiet som etat er så nært knyttet opp til opprettholdelse av den moderne demokratiske stat, at det å være politi ikke kan sies å være en profesjon på linje med andre profesjoner i samfunnet. Den yrkesmessige identiteten henger sterkt sammen med det moderne demokratiet og opprettholdelse av borgernes rettigheter. Det er politiets rolle å sikre ivaretagelse av borgernes rett til medvirkning. Politiet kan dermed ikke betraktes som en tjenesteproducent på linje med andre velferdsyrker (Birkeland 2007). Politiet leverer også tjenester til befolkningen i form av trygghet og rettferdighet for borgerne, men deres eneansvar for opprettholdelse av lov og orden i samfunnet gjør at de må balansere behov for bruk av makt i forhold til de samme borgerne. Lederen i Politiets Fellesforbund, Arne Johannessen, beskriver hvordan politiyrket krever stor grad av lojalitet fra ansattes side: *”Poenget er at når du går inn i jobben og tar på deg uniformen er du helt nøytral, uavhengig av religion og samfunnsengasjement. Om du setter det på spissen, har ikke en politimann som er beordret annet valg enn å gjøre jobben eller si opp.”*(referert i Klassekampen, Larsen 2010). Når du har gått inn i rollen som politi, har du altså sagt ja til å være statens maktutøvende apparat, og det skal særlig tungtveiende grunner til for å få fritak fra tjenesten (Johannessen 2010). I forbindelse med politikonflikten ble politiansatte mistenkt for å oppfordre til ulovlige aksjoner, med aktiv bruk av egenmeldinger, sykemeldinger og overtidsnekt. Dette representerte et klart brudd på den lojalitet en forventer av polititjenestemannen, og var svært problematisk for demokratiet, i følge Thomassen (2010). Lipskys bruk av begrepet ”street-level-bureaucracy”(1980) er interessant i denne sammenheng, ved at det viser til politiets særegne rolle som representantene fra staten i møte med borgerne. Politiet har i følge sin instruks ordre om å ta vare på borgernes rettigheter og de er den viktigste institusjonen når det gjelder sosial kontroll i samfunnet. Deres dedikasjon og identifisering med rollen er avgjørende for den jobben som gjøres (Lipsky 1980).

Polititjenestemannen/-kvinnen må altså forholde seg til strenge reguleringer og begrensninger i forhold til eget handlingsrom. I henhold til politiloven er de omfattet av regulering fra de

kommer inn i yrket, og de må forholde seg til en del kriterier i forhold til både arbeidsdag og fritid. De kan alltid beordres på jobb, på sitt tjenestested eller også utenom sitt distrikt. De kan bli beordret til å gjennomføre kurs eller utdanning, og de kan ikke ta jobber ved siden av, uten at dette er spesifikt godkjent (Lov om politiet 1995). For å komme inn i yrket kreves en omfattende søkeprosess, med intervju og fysiske og mentale tester for å måle om de er egnet til yrket (Finstad 2000:215). Dette er med på å gi politiutdannede sterke føringer for hvilke normer som gjelder i utførelsen av yrket, og sørger for at internaliseringen av politirollen starter tidlig. Det peker også på hvordan egnethet er et kriterium, og legger føringer at det å bli plukket ut som grunnleggende. Opptaksprosedyrene ved Politihøgskolen er så omfattende og spesielle at de ikke er organisert under Samordna opptak⁵ på tross av omlegging til høyskole (Ure 2004:19). Dette er særtrekk ved utdanningen som vil være med på å gi ansatte i politiet en sterk kollektiv identitet. Forståelsen av en sosial identitet, hvem ”vi” er og hva som skiller ”oss” fra ”de andre”, sørger for en grenseoppgang i forhold til omgivelsene. Identiteten formes både av ytre press og indre ressurser (Hylland Eriksen 2004). Politirollen er klart definert innenfra, men den er også definert utenfra. Publikum møter ikke politiet med likegyldighet, men med forventning. Det er et møte som kan være preget av sterke følelser og som kan romme alt fra beundring til frykt.

Spesialisering av generalisten

Politigeneralisten er ryggraden i politietaten (POD 2008b, St.meld. nr 42 (2004-2005)). Dette er politipersonell som har grunnutdannelse fra Politiskolen/Politihøgskolen, og som besitter de grunnleggende kunnskaper og ferdigheter som kreves for å løse de fleste og vanligste politioppgavene, de såkalte kjerneoppgavene (POD 2008b). Birkeland (2007) gir en beskrivelse av overgangen til en ny type politimann eller en modernisering av den tradisjonelle politigeneralisten. Behovet for endret bruk av generalistbegrepet henger sammen med at politiets praksisfelt vokser, både gjennom antall ulike oppgaver, antall saker og sakenes kompleksitet. Kunnskapen som trengs for å løse de ulike sakene må dermed styrkes, noe som krever en profesjonalisering, eller styrking av kompetansen mot en spesialisering (Birkeland 2007).

Den nye politimannen skal være i stand til å løse komplekse problemer og ha en unik oversikt og helhetsforståelse, gjennom spesialisering av ferdigheter. Organisasjonen skal fortsatt kunne

⁵ Samordna Opptak er et felles serviceorgan for høgskoler og universitet i opptaket av søkere til høyere utdanning (Samordnaopptak 2008)

bruke deg til alt, og det krever en spesialisering i bredden. Dette kan i følge Birkeland (2007:37) sies å kalles en spesialist i generalistkompetanse.

Politiet er en av de få yrkesutdanningene som fortsatt har egen etatskole. I politiet, som i andre yrker, har det samtidig altså skjedd store endringer når det gjelder krav til utvikling av ansattes kompetanse. Et vesentlig bidrag er overgangen til høyskole som skjedde i 1992 (St.meld. 42 (2004-2005), NOU 1999). Politihøgskolestudiet består av en 3-årig bachelorutdanning. Politihøgskolen er også sentral i oppbyggingen av tilbud om etter- og videreutdanning innen spesielle fagfelt og innen ledelse (NOU 1999). Før var kompetanse først og fremst noe politifolk fikk med seg gjennom den daglige tjenesten på basis av utdannelsen fra Politiskolen. Oppgradering av etatskolen til høyskole i 1992 representerer en grunnleggende endring, og en profesjonalisering av politiutdanningen. Etter omleggingen av utdannelsen har gjennomsnittsalderen på politistudentene økt, og fra skolen fremheves det at det har gitt en endret profil blant studentene. Flere har bakgrunn i høyere utdanning før de starter på Politihøgskolen. Dette gjør at de har en bredere kompetanse til å håndtere spesialiserte fagfelt (Ure 2004:18-22).

Tradisjonelt har erfaringskunnskap og ansiennitet stått sterkt i politietaten (Finstad 2000). Utover mot 1990-tallet økte pålegget om trening og godkjenning innen ulike felt, ved eksempelvis kjøreopplæring og våpentrening. I løpet av de siste tiårene har det derfor skjedd en endring mot mer ansvar til den enkelte ansatte, blant annet i forhold til krav om investering i egen politiutdanning. Etter overgang til høyskole har ikke politistudenter lenger lønn under utdanning, de må ta opp studielån for å finansiere utdannelsen (Ure 2004). Det er et klart signal om at utdanning er et personlig ansvar og en personlig risiko, og kan bety at politifolk vil få en løsere tilknytning til etaten i forhold til tidligere. Det å komme inn på Politihøgskolen er ikke synonymt med å få jobb når du er ferdig etter tre år. Dette gir endring i ansettelsesrelasjonene i organisasjonen og kan bety at de gjensidige forventningene og forpliktelsene mellom organisasjonen og dens ansatte om jobbtrygghet, ansettelsens lengde, belønninger og innsats endres (Colbjørnsen 2003, Cappelli 1999:17-49, Sennett 1998). Når det skjermede ansettelsesforholdet endres, må de ansatte selv sørge for å være attraktive for en arbeidstaker eller være ansettbare (Cappelli 1999:29-30).

Politiet satser altså på styrket utdanning, og samtidig å ta vare på de dyktige som kommer inn i organisasjonen. Personalpolitiske virkemidler skal legge til rette for at den enkeltes planer,

ambisjoner og kompetanseutvikling i størst mulig grad kan realiseres. En sentral utfordring for den lokale politiledelsen vil være å beholde dyktige medarbeidere (St.meld. nr 22 (2000-2001):66-68). Unge skal fristes til etaten med nye virkemidler. Fokus på tilrettelegging av individuell karrierevei brukes som virkemiddel for rekruttering og motivasjon (St.meld. nr 42 (2004-2005)). Ansiennitet skal ha mindre betydning enn før. Den nye politimannen med høy utdanning som er selvbevisst og stiller høye krav til egen utvikling, må imøtekommes (Glomseth 2010). For å nå målet om utvikling av kompetanse for nyutdannede i etaten er det derfor innført nye stillingskoder og planmessig tjeneste (POD 2002).

Fra ansiennitetsbaserte posisjoner til stillingskoder og kompetansekriterier

Et nytt stillingssystem er et av virkemidlene for å realisere flere muligheter for ansatte i politietaten (St.meld. nr 22 (2000-2001)). Kvaliteten på tjenestene som politiet leverer henger sammen hver enkelt ansatt sin kompetanse, og de som jobber direkte mot publikum på gata skal, i like stor grad som de som jobber som etterforsker av datakriminalitet, ha tilgang på kunnskapsutvikling. For å få til dette trengs det fleksibilitet og endringsvillighet i organisasjonen, og innføring av stillingskoder som bygger på kompetansekriterier er et av tiltakene for å oppnå dette. Å gi mulighet for å planlegge egen karriere beskrives som vesentlig for å kunne konkurrere i forhold til rekruttering, og det å skissere klare valgmuligheter og utviklingsmuligheter for ansatte er et viktig middel for å være en attraktiv arbeidsplass (St.meld. nr 22 (2000-2001)). Det skisseres tre alternative karriereveier - generalistveien, spesialistveien og lederveien (St.meld. nr 42 (2004-2005)). Alle de tre veiene skal inneholde muligheter for kompetanseutvikling.

I politiet angir stillingsbetegnelser, eller stillingskoder og gradsmerker, kommandoforholdet. I det gamle systemet var du etter endt politiutdanning politikonstabel fra 0-5 år, politioverkonstabel fra 5-10 år og politibetjent fra 10 år (Finstad 2000:36). Opprykk var i hovedsak basert på erfaring gjennom antall års ansiennitet i tjenesten. På dagen 10 år etter at du startet din karriere i politiet fikk du tittelen politibetjent. Nytt stillingskodesystem innført i 2002 er basert på at spesifikke kompetansekriterier må oppfylles før du kan få høyere grad og lønn (POD 2002). For å oppfylle krav om kompetanse står planmessig tjeneste sentralt, det vil si en systematisk og planlagt tjeneste på et spesifikt fagområde i minst fem måneder. Etter fullført grunnutdanning ved Politihøgskolen får de godkjenning som Politibetjent (Pb) 1. Deretter følger krav til minimum tre års tjeneste og fullført planmessig tjeneste innen minst to

tjenesteområder, formalkompetanse tilsvarende minst 30 studiepoeng, eller kurs innad i etaten tilsvarende minimum 30 dager, for å kunne bli godkjent som Pb 2. De kursene som er nødvendig for ordinær gjennomføring av tjenesten, som kjørekurs og våpenopplæring, teller ikke i denne sammenhengen. Etter seks års tjenestetid kan de ansatte søke godkjenning som Pb 3, men da kreves godkjent planmessig tjeneste innen minst tre tjenesteområder i tillegg til formalkompetanse tilsvarende minst 60 studiepoeng, eventuelt kurs innad i etaten tilsvarende minimum 50 dager (POD 2002). Når ansatte har oppfylt kompetansekravene til å bli godkjent som Pb 3, kan de søke lederstilling eller spesialiststilling som politiførstebetjent eller politioverbetjent (Gundhus 2009:20, Finstad 2000:242-243).

Det ligger altså vesentlige føringer for hvordan de ansatte skal bevege seg oppover i systemet i dag. Det skal sikre at de ansatte får tilstrekkelig kompetanseutvikling, og det skal gi karrieremuligheter for å holde på ansatte. I planene om bruk av nye stillingskoder er det vektlagt at opplæringen skal skje under veiledning. Ledelsen har en sentral rolle i jobben med å få tak i kompetansen som trengs, og i å bistå med tilrettelegging for ansatte. Derfor fremheves det at lederrollen i politiet trenger profesjonalisering, ved at lederne i større grad må få fokus på kunnskapsledelse framfor instruksledelse (St.meld. nr 42 (2004-2005)). Medarbeidersamtaler med nærmeste linjeleder er viktig i utviklingen av kompetanseplan for den enkelte, både i forhold til å tilrettelegge i forhold til den enkeltes ønsker om karriere og tilpasse disse til distriktets behov (St.meld. nr 42 (2004-2005), POD 2002). De ansatte skal motiveres av lederen. Det legges også til rette for vurdering av personlig initiativ ved opprykk. Det innebærer blant annet større fokus på lokale framfor kollektive lønnsforhandlinger. Det nye stillingssystemet åpner for å satse spesielt på initiativrike ansatte.

De som har kommet inn i etaten fra 2002, har måtte forholdt seg til stillingskoder med innebygde krav om gjennomføring av planmessig tjeneste. Sentralt for min undersøkelse er om og hvordan det skjer en bevisstgjøring av medarbeidernes egne valg når det gjelder i hvilken retning de kan gå videre etter at de kommer inn i etaten. Opplæring på ulike fagfelt skal ikke lenger skje tilfeldig, og hele arbeidsstokken skal sikres faglig bredde. Det å komme inn i etaten og vente og se, er dermed ikke lenger gangbart. Jeg forstår dette som en vesentlig endring av hva det vil si å være politimann.

Om endret styringsdiskurs i offentlig sektor

I offentlig sektor i Norge, i likhet med store deler av den vestlige verden, har det over de siste to tiår skjedd en gradvis nedbygging av byråkratisk organisering og en overgang til ny styring. Ideer fra privat sektor, med markedstankegang, målstyring og fokus på betydningen av ledelse står sentralt, og målsetningen er at hver enkelt ansatt skal ta ansvar for egen læring og utvikling. Endringer i offentlig organisering er inspirert av ulike ideer, blant annet tanken om bedre effektivitet og tjenester ut til folket, og endringene er i stor grad influert av et nytt paradigme for offentlig styring, New Public Management (NPM)⁶ (du Gay 2005, Christensen, Lægred, Roness og Røvik 2004, Hood 1991). Dette gjelder også for politietaten. Effektivitet skal forankres i ansattes kompetanse og en god ledelse (Gundhus 2009, Bayley og Shearing 2001). I politietaten er modernisering ved omorganisering gjennomført gjennom Reform 2000 (POD 2008b, St.meld. nr 22 (2000-2001))⁷.

En endring fra tradisjonell byråkratisk organisering til ny organisering av offentlig sektor kan forstås som et diskursivt skifte fra den velferdsprofesjonelle styringsdiskursen med byråkratisk styringsprinsipper i bunnen, til en styringsdiskurs preget av prinsipper basert på NPM (Vabø 2007, Clarke og Newman 1997). Diskursiv forståelse bygger på en Foucault-teoretisk tradisjon, som tar utgangspunkt i diskursen som vårt middel til å forstå og kjenne verden som sann (Clegg, Courpasson og Phillips 2006:299, Phillips og Hardy 2002:2, Scott 1988:35). Diskurser kan beskrives som historisk, sosialt og institusjonelt spesifikke strukturer av utsagn, begrep, kategorier og tro (Scott 1988:35-36). Ved å se på styringsmodeller som diskurser er det ikke et mål å finne om den ene eller andre modellen gjelder. Det å se på brytning mellom diskurser er ikke ment å se på en absolutt overgang fra noe som var til noe som er, men mer hvilke sannheter som er normalisert i organisasjonen, og som får dominere og ligge til grunn for forventet rolleatferd og forståelse av identitet. Det vil alltid være et mangfold av diskurser som sier noe om en spesifikk kontekst til enhver tid (Phillips og Hardy

⁶ New Public Management (NPM) brukes gjerne som en samlebetegnelse for reformene i offentlig sektor siden midten av 1980-tallet. NPM er preget av både ideer fra ny-institusjonell økonomi (konkurrans og kundefokus) og management-teori (Hood 1991:5-6) Utgangspunktet for NPM var tanken om at den byråkratiske modellen var upassende i forhold til det globaliserte markedet, informasjonsalderen og den kunnskapsbaserte økonomien. De vesentlige elementene i reformen var mål-og resultatstyring, fristilling, markedsretting, effektivitetsorientering og innføring av nye ledelsesmodeller fra privat virksomhet (Olsen 2008, Christensen m.fl. 2004, Hood 1991).

⁷ At presset på resultater og ressursfordeling er vedvarende vises ved at det så sent som høsten 2010 ble behandlet forslag om ny resultatreform (Mortvedt 2010).

2002), og NPM-diskursen vil dermed være en av mange diskurser som er med på å konstituere en ny politiidentitet (Thomas og Davies 2005).

Det er gjort relativt lite forskning på organisasjonsnivå når det gjelder endring i styringsdiskurs og hvordan dette erfarer av offentlige tjenestemenn (Thomas og Davies 2005). Det har gjerne vært et litt ensidig fokus på å vise til hvorvidt organisasjonen enten er tilhenger eller motstander av slike endringer (Thomas og Davies 2005). En god del forskning har eksempelvis vært rettet mot kunnskapsledelse og utvikling og bruk av informasjonsteknologi for å sikre kompetansedeling og kompetanseutvikling (Gottschalk 2007, Holgersson 2005, Lin, Hu og Chen 2004). Jeg ønsker å se nærmere på hvordan ansatte gir mening til de ulike styringsdiskursene, og hvordan dette legger grunnlaget for endret forståelse av politiidentitet. Thomas og Davies (2005) viser til hvordan politiansatte tolker en NPM-diskurs, og at det skjer en identitetsmessig brytning mellom en ny forståelse av politimannen som strategisk og målfokusert, og den tradisjonelle forståelsen av den lojale og tolerante politimannen som stiller lite spørsmål ved organisasjonens disposisjoner. De belyser med det hvordan den nye identitetskonstruksjonen utfordrer den tradisjonelle posisjonen, og at resultatet av møtet mellom den tradisjonelle diskursen og en ny NPM-diskurs ikke er gitt (Thomas og Davies 2005:700). Du Gay (2007) viser til at identitet er institusjonalisert og at reformer som innføres også medfører risiko i forhold til utforming av en etablert yrkesrolle.

Den oppfatningen vi har av verden, som gjerne oppleves som solid og hel, er sammensatt av ufullstendige, ambisiøse og motsetningsfylte diskurser. De diskursive feltene overlapper og påvirker hverandre, og konkurrerer i forhold til hva som er sannhet og hva som er legitimt (Scott 1988:35-36). En uttrykt forståelse for at endring er nødvendig, vil diskursivt komme til uttrykk i retorikk, og en management-diskurs virker konstituerende gjennom de begrepene som brukes (Clarke og Newman 1997). I planen "Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008-2013" (POD 2008a) heter det at ledere skal stimulere til kreativitet, motivere og engasjere gjennom veiledning og drive fram nye ideer. Det vises til fokus på leders rolle som noe mer enn en som ivaretar kommandorekken i politiet. Lederen skal også stimulere til individuelt entreprenørskap. Meninger utfordres her i et diskursivt maktfelt, og det innebærer en disiplinering i forhold til kunnskap. Diskursen fungerer dermed som et bakteppe for tekst og handling. Meningen med det vi sier, er alltid avhengig av denne diskursive konteksten. De nye begrepene som innføres i politiet peker på det nye som ønskes,

og samtidig mot det gamle som de vil bli kvitt, og tegner dermed opp et bilde av motstridende diskurser.

For å forstå grunnlaget for endring av organiseringen innen etaten, og hvordan den kan forstås som brytning mellom en gammel byråkratisk diskurs og en ny styringsdiskurs, vil jeg gi en beskrivelse av byråkratisk organisering og organisering etter prinsipper fra NPM, og hvordan de to styringsformene kan gjenkjennes i politiet.

Den byråkratiske styringsdiskursen

Tradisjonelt er politiets arbeid og organisering knyttet nært opp til militær organisering, blant annet i forhold til beordringssystem. Det å adlyde i en krisesituasjon er sentralt når det står om bruken av makt. Endringer i forhold til utdanningssystemet og ansettelsessystemet endrer ikke at det innad i politiet, og i linjas organisering ligger nedfelt en forståelse av betydningen av den effektive orden. Max Weber (1990:107-109) viste hvordan den byråkratiske organiseringen representerer en sosial struktur, der autoritetshierarkiet med klart definert maktforhold mellom over- og underordnet er vesentlig. I forhold til hierarki og ordrelinje er det derfor vanskelig å se for seg politiorganisasjonen som noe annet enn byråkratisk også i fremtiden. Det er viktig å presisere at min analyse med utgangspunkt endringsideer tar utgangspunkt i at nye organisasjonsideer får innpass i en organisasjon som er avhengig av strengt hierarki i sin beredskapsfunksjon. Når alarmen går må ordre fra toppen utløse aksjon på bakkenivå, av "frontsoldatene". De ulike rollene i beredskapsmaskineriet er klart definert og standardisert, og gjør at hendelsesrelaterte aksjoner kan forløpe raskt og sikkert (Finstad 2000:36-38). Dette er funksjoner som avspeiler det klassiske byråkratiet, eller maskinbyråkratiet (Mintzberg 1980); den klare ordrelinjen og de klart definerte og avgrensede oppgaver som følge av formelle regler og prosedyrer.

Den faglige delen ivaretas av en annen side av den byråkratiske organiseringen. Utviklingen av sosial velferd har medført utviklingen av et byråkrati med profesjonelle rammer, og det profesjonelle styringsprinsippet er karakteristisk for velferdsstaten. Dette avviker fra klassisk regelbyråkrati, eller maskinbyråkratiet (Clarke og Newman 1997, Mintzberg 1980). Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes av grundig opplæring på det spesifikke fagfeltet og den enkelte medarbeider får delegert ansvar og autonomi i forhold til å bruke sin kunnskap og sitt skjønn (Clarke og Newman 1997, Mintzberg 1980).

Den velferdsprofesjonelle styringsdiskursen opererer innenfor en ramme av samfunnsvitenskaplig tradisjon som legger til grunn at organisasjon og styring alltid må tilpasses de særegne betingelsene som omgir en organisasjon (Vabø 2007:24). Velferdstjenester er noe annet enn vareproduksjon. Det er helt nødvendig med bruk av skjønn og autonomi i dette arbeidet, og det er de ansattes kunnskap og etiske kompetanse som er avgjørende for den tjenesten som leveres (Vabø 2007). Det er politiet som har kompetanse til å løse ordensproblemer, og dette gjør de i direkte samhandling med borgerne. Den tette relasjonen med borgerne karakteriserer også politiets arbeid, men de leverer tjenester av en annen type enn de vi finner i helsesektoren, som Vabøs undersøkelse omhandler. I politiet er det også vesentlig at det endelige ansvaret for enhver handling ligger til den enkelte tjenestemann, på tross av eldstemannsprinsipp og ordrelinje (Finstad 2000: 37). Det er i tillegg behov for en særlig regulering av de oppgaver som politiet skal ivareta i møtet med borgerne, siden de i mange tilfeller inkluderer bruk av makt. Dette er oppgaver som i første rekke ivaretas av politimannen i operativt arbeid. Det er disse som daglig må fronte den vanskelige avveiningen.

Embetet og livskallet

Weber beskriver embetet⁸ som preget av et livskall (1990: 109-110). Jeg velger å bruke begrepene embetsmenn og embete om tjenestemenn/-kvinner i politietaten, i tråd med Webers bruk av begrepene, blant annet i forhold til at embetsbetegnelsen kan sees i sammenheng med arbeidets natur og graden av forpliktelse. Weber peker på at embetet kjennetegnes ved strenge etiske retningslinjer og er knyttet til et spesifikt ansvarsområde i opprettholdelse av staten (Weber 1990:109-115). Politiet er som før nevnt sterkt knyttet til den moderne statens eksistens, og polityrket må dermed forstås som noe mer enn en ordinær profesjon (Birkeland 2007). Embetstroskap innebærer lojalitet, ikke til personer, men til upersonlige formål. Plikt til denne troskapen gir arbeidet en moralsk karakter, og prosedyrene og det formelle ligger til grunn for kallet (Weber 1990:109-110). Selve ideen om uselvisk opptreden, uselvisk vurdering og valg basert på upartiskhet er sentral i forhold til den enkeltes rolle i byråkratiet

⁸ Definisjonen av embetsmann, tjml. § 1 nr 2 lyder: «Med «embetsmann» menes den som er utnevnt av Kongen og gitt bestalling som embetsmann, eller den som er konstituert av Kongen i et embete.» De øvrige arbeidstakerne i staten benevnes tjenestemenn (Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet 2011:2.2.3 og 2.2.4.) De tradisjonelle embetsmennene var offiserer og prester, og embetsfamiliene utgjorde landets ledende samfunnsgruppe. Embetsmannsstaten ble brukt som betegnelse på det norske samfunnssystem helt fram til etter 1905, men med omorganisering av samfunnet og en voldsom vekst i offentlige ansatte siden 1950-årene er skillet mellom embetsmenn og andre offentlige tjenestemenn ikke så tydelig (Edvardsen 2011).

(du Gay 2007). Med utøvelse av et embete trekker Weber fram spesielle konsekvenser for den enkelte tjenestemann. Embetet som livskall beslaglegger den enkeltes arbeidskraft over tid. I henhold til politiloven må tjenestemenn i politiet forholde seg til strenge reguleringer i forhold til bruk av sin tid, både arbeidstid og fritid.

Weber beskriver den offentlige tjenestemann med en utpreget bevissthet rundt egen rolle (1990:109-115). Offentlig sektor etos⁹ kan beskrives på bakgrunn av noen kjerneverdier: å sette til side personlige interesser og arbeide på et altruistisk grunnlag mot felles goder, samt å jobbe sammen med andre for å fremme offentlige goder (O'Toole 1993 referert i Brereton og Temple 1999:456). Å jobbe kollektivt og ikke individualistisk er fremhevet som vesentlig når en snakker om arbeid på grunnlag av offentlig sektors etos; å tjene samfunnet med utgangspunkt i en lojalitet til profesjon og organisasjon. Utøvelsen av rollen til en polititjenestemann/-kvinne kan knyttes til et særlig krav til etos. Det forventes at de skal kunne sette egne interesser og behov til side og gjøre jobben. Her trekkes en parallell til det Vabø (2007) beskriver som særegne krav innenfor den velferdsprofesjonelle diskursen. Den særegne rollen politiet har gjør at en kan snakke om en spesifikk politi-etos.

Å utøve embetstroskap vil med byråkratisk organiseringsprinsipp belønnes med trygghet, ved at din videre karriere ivaretas av organisasjonen (Weber 1990:113-115). Den tradisjonelle byråkratiske organisasjonen var bygd på en livslang ansettelse, en relasjon med lojalitet og tilhørighet i bunnen; en skjermet ansettelsesrelasjon (Colbjørnsen 2003). Arbeidstakeren så på organisasjonen som et sted de hadde tenkt å være, om ikke på livstid så i alle fall over lang tid. Det skulle ganske mye til for at denne relasjonen ble vurdert avsluttet. Politistudenter har hatt en slik sikkerhet i forhold til jobb ved at regjeringen hvert år i forbindelse med budsjettforhandlinger foreslår et tall på hvor mange politistudenter som skal tas opp, og legger de økonomiske rammene for etaten ut fra dette. Dette er imidlertid en sikkerhet som er svekket med årene, fordi det enkelte distrikt nå står friere til å disponere lønnsmidlene (Ure 2004:18-22). Politiet har altså tradisjonelt vært et yrke valgt med utgangspunkt i forståelsen av livsvarig ansettelse, og fortsatt er det sånn at det store flertallet av politiansatte holder seg i etaten fra nyansettelse til pensjonsavgang. Av den politiutdannede arbeidsstokken er det bare rundt 1 % årlig som slutter før pensjonsavgang (POD 2008b).

⁹ Begrepet "ethos" er hentet fra Aristoteles' utredning om retorikk., der retorisk appell beskrives oppnådd gjennom "ethos", "pathos" og "logos". "Ethos" står for talerens egen autoritet, som karakter og troverdighet. Skal publikum tro på en sak, så må de først tro på taleren (Andersen 1995:34-36).

New Public Management - en alternativ styringsdiskurs

Hood (1991) viser til hvordan ulike reformideer i offentlig sektor kan kobles til betegnelsen New Public Management. Han oppsummerer de ulike prinsippene som viser til hvordan tanken med NPM var å gjenoppbygge offentlig sektor, deriblant prinsipper om hvordan aktiv ledelse av ansatte skulle gi dem større innflytelse og et nytt fokus (Hood 1991:4-5):

- *Ledelsen skulle ha frihet til å lede ansatte direkte (hands-on management).*
- *Prestasjonsmåling skulle gi fokus på resultat - output i stedet for input.*
- *Bygge ned hierarkiet og flattere struktur og større nærhet til ansatte*
- *Tilnærme seg privat sektor ledelse, ved å redusere den offentlige sektors etikk og øke fleksibilitet ved ansettelse og belønning*

Hovedmålene for Politireform 2000 var at ansatte skulle jobbe tjenesteytende og publikumsorientert, ha en forebyggende tankegang, levere bedre tall i forhold til håndtering og oppklaring av kriminalitet og jobbe kostnadseffektivt (St.meld. nr 42 (2004-2005):52). Reformen er preget av en NPM-diskurs, og fokus på ledelse av ansatte som vesentlig for å gjennomføre endringer. Ledelsesteori har altså stått helt sentralt i utvikling av NPM. Peters og Watermans (1982) "In search of excellence" er et godt eksempel på hvordan ledelsesteori gjorde stor suksess fra midten av 1980-tallet (Vabø 2007, Christensen m.fl. 2004, Clarke og Newman 1997:35). Excellence-skolen viste til potensialet som ligger i godt lederskap, og var på mange måter en reaksjon på tayloristisk ordrestyring ved at den søkte å bygge en felles vinnerkultur, der fremragende innsatsen og de fremragende resultatene skulle dyrkes fram. Det bidro til et endret syn på lederens oppgaver fra rollen som den som passet tiden, til å være den kreative, dynamiske og inspirerende endringsagenten. Organisasjoner skulle ikke lenger være topptunge, men fleksible og drevet av felles verdier, misjon og visjon. Som følge av nye styringsideer, så man derfor utbredelse av en excellence-diskurs, der den karismatiske lederen nå skulle styre gjennom kultur (Clarke og Newman 1997, Sørhaug 1994). I denne tradisjonen ble fokus satt på at den enkelte medarbeider skulle ta kontroll over egen skjebne og mening i arbeidet, og med det bygge en følelse av eierskap til organisasjonen og arbeidsoppgavene. De skulle stimuleres til å skille seg ut, og utvikle egne planer og meninger (Peters og Waterman 1982: xii-xvi). Å gi lederne rom for å styre ble også sentralt i denne nye tankegangen. Ut fra de oppgavene de hadde, målene som ble satt, de ressursene som var tilgjengelig og de grensene som de måtte forholde seg til, ble ledelsen ansvarlig for det identifiserbare resultatet (Olsen 2008:12). Organisasjonen trenger altså ledere som følger opp de ansatte som ressurs, involverer dem og sørger for at målene nås. Ansatte skal oppmuntres til å prestere og drives

av oppgavene og resultatene i større grad enn av de formelle regler og prosedyrene, og gjennom gode ledere skulle medarbeiderne bli motivert til å involvere seg i arbeidet og ta ansvar for resultater. Endringene bygger på individualisert fokus, der troen på kunden og ansatte som rasjonelle aktører ligger i bunnen (Olsen 2008).

Profesjonalisering av ledelse er trukket fram som et satsingsområde i politiet (St.meld. nr 42 (2004-2005), i tråd med fokus på politiet som kunnskapsorganisasjon, og som kontrast til ordre-hierarkiet. Det er nå blant annet leders oppgave å sørge for at den ansatte føler at det er viktig og attraktivt å videreutvikle egen kunnskap og kompetanse (POD 2008a, 2008b). Det viser imidlertid til en individualistisk forståelse av ansatte som utfordrer forståelsen av politiet som kollektiv. De ansatte er først og fremst enkeltpersoner som tar individuelle valg og som må stimuleres til å planlegge egen kunnskapsutvikling og karriere, og det uttrykker et ønske om å se på politimannen som kunnskapsarbeider.

Politiet ser på den kunnskap og kompetanse som ansatte har som en strategisk ressurs for etaten (POD 2008a). Alvesson (2004) beskriver kunnskapsintensive foretak som organisasjoner med helt typiske trekk. Den benytter seg av høyt utdannet og kvalifisert arbeidskraft, og ansatte har høy grad av autonomi i arbeidet. For å sikre samordning og problemløsning innad, står kommunikasjon sentralt i disse organisasjonene. Det å yte tjenester overfor kunden, ofte som skreddersydde løsninger, og det å være tilpasningsdyktig i forhold til omgivelser i stadig endring, er vesentlig, i følge Alvesson (2004). Drucker (1959) lanserte tidlig en forklaring på hvordan kunnskap i organisasjoner var knyttet til noe mer enn det konkrete og håndgripelige. Kunnskapsarbeideren overførte informasjon, idéer og konsepter framfor ferdigheter og styrke. For å få tilgang på denne kapitalen, måtte motivasjonen i størst mulig grad komme fra den enkelte arbeider selv (Drucker 1959). Med Druckers forståelse kan en dermed si at det ikke er politiets materiell, som politibiler, lasermålere, uniformer, våpen og sambandsutstyr som utgjør den viktigste ressursen i politiet, men den enkelte polititjenestemann/-kvinnes kunnskap og kompetanse.

Med endret styring av politietaten følger forståelsen av at en endring av den tradisjonelle byråkratiske politimannen er nødvendig. Den nye politimannen skal i større grad være kunnskapsarbeider. Ved å bygge ned byråkratiet, er målet å få et brukervennlig politi med den ansvarlige og myndiggjorte polititjenestemannen/-kvinnen i sentrum. Det blir dermed viktig å se nærmere på hvordan endret styringsdiskurs legger føringer for, og konstituerer identitet.

Identitetsprosjektet

Jeg ser på de nye planene i politiet som diskurser som legger grunnlag for forståelsen av en ny politiidentitet, og er opptatt av hvordan moderniseringen og en NPM-inspirert reform i politiet har lagt føringer for forståelsen av en ny politimann. Jeg tar utgangspunkt i at sosial identitet kan forstås som mangfoldig og fleksibel, og som gjenstand for forhandling og kamp om definisjon (Webb 2006:10). En organisasjon er en sentral arena for forming og forhandling av identitet, og både typen arbeidsplass, type produksjon og leveranse av tjenester vil være med på å påvirke prosessen. (Webb 2006:11). I min analyse vil jeg forholde meg til forventet endring av identitet i forbindelse med moderniseringen som gjennomføres i organisasjonen. Endret styringsdesign og en nyliberalistisk forståelse gir en forståelse av at ansatte ikke lenger er byråkrater med etos, men initiativrike entreprenører (Clegg m.fl. 2006:236).

Jeanette Webb (2006:86) beskriver endringer i offentlig sektor som et identitetsprosjekt for tjenesteleverandører. Hun viser til at det skjer en endring av identitet i tråd med forventningene om nyliberale forbrukere, noe som påvirker ansettelsesrelasjonene og ansattes muligheter for innflytelse og motstand (2006:36). Endret styring fra byråkratisk regulering til mer markedsinspirerte prinsipper, der ansatte forventes å være entreprenører, kan i et foucaultiansk perspektiv forstås som en disiplinering gjennom myndiggjøring og selvstyring (Clegg m.fl. 2006:236, Rose 1999:1-14) Det å gi mennesket frihet er i henhold til dette en god måte å styre på. Da får en det beste ut av de som styres fordi de ansatte vil styre seg selv gjennom selvdisciplinering¹⁰ (Rose 1999:1-14). De ansatte utvikler en forståelse av at de er ansvarlige for seg selv gjennom at de har fått medvirkning. En diskurs som forstår ansatte som individualiserte, fungerer dermed som en overordnet disiplinering (Webb 2006:7). I min analyse vil jeg se på hvordan nye styringsideer blir normalisert gjennom diskursen (Foucault 1999), og at denne er grunnlaget for forventninger om endret identitet.

Du Gay (2007) vektlegger at identitet er knyttet til kontekst, og at de ulike tolkningsrammene for identitet legger grunnlag for ulik praksis. Han viser til farene ved å endre offentlig tjenestemenns identitet. En politiidentitet er i tråd med denne forståelsen sterkt knyttet til politiet som institusjon i samfunnet. du Gay (2007, 2005) beskriver hvordan byråkratiet nettopp er en styrke for offentlig sektor i demokratiske samfunn, og er kritisk til at NPM-idéene blir brukt som grunnlag for endringer i offentlig sektor. Han mener endrede

¹⁰ Dette ble av Foucault (1991) senere knyttet opp mot forståelsen av styringsteknologi og governmentality.

styringsideer vil påvirke ansatte og deres identitet, og at forståelsen av seg selv som representant for det byråkratiske embetskallet blir utfordret. Kravet om at offentlige tjenestemenn i større grad skal se på seg selv som enkeltindivid mer enn som en del av kollektivet, kan undergrave vesentlige sider ved rollen og funksjonen til embetet denne personen innehar, sier du Gay (2007:105).

Som nevnt tidligere er politiets hverdag preget av helt spesielle forpliktelser i forhold til utførelsen av arbeidet. Spørsmålet er om det er rom for å være entreprenør i politietaten. Det er antakelig store forskjeller i forhold til om de jobber operativt på gata og eller som etterforsker på et kontor. Sentralt for det operative arbeidet er betydningen av kollektivet og lojalitet. Å være politimann på vakt som er beredt til å rykke ut og håndtere ulike lovbrudd krever en ordrelinje, og det krever lojale ansatte som innretter seg etter ordre og reglement. Jobben må utføres i henhold til instruks, for eksempel ved en krisehåndtering, for å være forutsigbar. Kolleger må vite hva den andres jobb er, og hvordan han vil utføre den. De må kunne stole på dette selv om de ikke kjenner hverandre. Når de står i en situasjon som krever maktbruk av et kollegeteam, er det avgjørende at de kan stole på at de vet hva makkeren gjør. Selv om alle polititjenestemenn/-kvinner til syvende og sist er ansvarlig for egne vurderinger og handlinger ute på feltet, må det være strenge føringer for ordrelinjen. Det er et selvstendig poeng å være utskiftbar i en slik stab, og en individualisert forståelse utfordrer grunnleggende elementer i denne delen av politiarbeidet. Det er dermed interessant å vurdere om den embetsrollen politiet har, lar seg forene med tanken om individualiserte aktører eller entreprenører i tråd med en NPM-diskurs. I og med at politiets rolle i stor grad synes avhengig av lojalitet og et politi-etos, kan det tyde på at et krav til at ansatte skal tenke som entreprenører kan gi problematiske dilemmaer. Er det i det hele tatt rom for at politimannen på gata kan ta egne initiativ?

Endret ansettelsesrelasjon

Profesjoner i offentlig sektor er preget av en sterk moralsk forpliktelse i forhold til tanken om samfunnsmessig rettferdighet (Webb 2006:74-95). En slik lojalitet og forpliktelse til profesjonen har tradisjonelt blitt belønnet med gode arbeids- og ansettelsesbetingelser, innebygget en forståelse av at denne gjensidige tilliten innebærer en livstidskontrakt (Cappelli 1999:17-49). Med ny styringsdiskurs møter de tradisjonelle kravene til ansatte i form av kollektiv regulering de nye kravene om individualisert fokus. Cappelli (1999: 17-49) beskriver hvordan det har skjedd et brudd med den langvarige ansettelseskontrakten og at

ansatte nå må forholde seg til nye åpne kontrakter, og selv har ansvar for egen ansettelsesbarhet (employability) ved å være attraktive for arbeidsgiver. Dette representerer også et brudd med den psykologiske kontrakten der lojalitet følger av det å føle seg verdsatt (Rousseau 1995). Med nye tanker om entreprenørskap i offentlige organisasjoner, åpnes det for muligheter knyttet til belønning av prestasjon, og at det er nye egenskaper som skal belønnes (du Gay 2007). Lojalitet og forpliktelse over tid blir ikke lenger sett på som viktige positive egenskaper. Bevissthet om selv og identitet vektlegges, og det skal legges til grunn for nedbygging av profesjonelle barrierer. I politiet poengteres det at ansatte skal søke kompetanse på tvers av kunnskapsfelt og sørge for å planlegge egen karriere og egen lønnsforhandling (Politi- og justisdepartementet 2000). Politietaten har fokusert på en ny spesialisert generalist og en ny type kompetanse, brukt innføring av nye stillingskoder med kompetansekriterier som virkemiddel, og med det åpnet for nye muligheter for planlegging av karrierevei og forhandling om egen lønn. Dette åpner for en endring vekk fra den skjermede ansettelsesrelasjonen.

Når organisasjonen forventer at ansatte opptrer mer som individualiserte forbrukere enn som ansatte, er det en utvikling som også utfordrer ansattes demokratisk medvirkning i organisasjonen, i følge Webb (2006). Samtidig som egen karriere må planlegges, forventes det også at den enkelte ansatte skal prestere, og i større grad se muligheter og ikke begrensninger, noe som betyr en oppfordring om flere ”ja-personer”. Formbarhet, fleksibilitet og tilpasningsdyktighet er nye kvaliteter som verdsettes i den nye organisasjonen (Colbjørnsen 2003, Cappelli 1999, Sennett 1998). En ny NPM-inspirert styringsdiskurs legger føringer for at ansattes identitet skal formes gjennom felles verdier og identifikasjon med organisasjonen. De ansatte skal i større grad identifisere seg med organisasjons mål. Webb (2006) hevder det skjer en disiplinering av mennesket, gjennom at lederen så og si flytter inn i hodet til den som ledes.

De som kommer inn i politietaten i dag møter nye forventninger. Overgangen til høyskoleutdanning har medført at de unge må ta opp lån for å ta politiutdanningen. Dette innebærer i seg selv en stor endring i forhold til at det er en større risiko å ta yrkesvalget. De unge som kommer inn er annerledes, sier Glomseth (2010). De har helt andre holdninger. Jeg ser på forståelsen av den nye generasjonen politi som helt annerledes, som en diskursiv konstruksjon. Det er en forståelse som legger føringer for arbeidsgivers forventninger, og tanker om hvorfor endret styring er nødvendig.

Generasjon X eller Y

Jeg forstår diskursen om den nye generasjonen som inspirert av Couplands roman ”Generasjon X” fra 1994, der den ”nye” generasjonen framstilles som fundamentalt annerledes enn tidligere generasjoner, og troløse i forhold til sin arbeidsgiver. Det gis inntrykk av at de kun er trofaste mot sine egne interesser og egen karriere, at målet deres er å bygge en CV som gjør dem attraktive på arbeidsmarkedet. De er derfor innstilt på å være i en jobbsituasjon med stadige endringer (Tulgan og Martin 2001). Dette er en forestilling om nye generasjoner i arbeidslivet som har fått feste i den offentlige debatten, særlig når det gjelder kunnskapsarbeid (Rasmussen og Johansen 2002, Roper, Ganesh og Inkson 2010). I farvannet av generasjon X er det senere utviklet teorier om generasjon Y, som en samlebetegnelse på unge født på 1980- og 90-tallet¹¹ (Tulgan og Martin 2001). Fellesnevneren er at de nye generasjonene blir beskrevet som stadig mer individualiserte og bevisst egne interesser, og at arbeidsgivere må tilpasse seg ansattes nye holdninger.

Forståelse av at nye generasjoner (X eller Y) kommer inn og utfordrer arbeidslivet med sin annerledeshet, kan også forstås som resultat av en normaliseringsprosess, som bidrar til å bygge opp under løsere ansettelsesrelasjoner og grenseløse arbeidsforhold. Roper, Ganesh og Inkson (2010) har med utgangspunkt i studie av ulike publikasjoner sett på forholdet mellom temaet grenseløse arbeidsliv og nyliberalistisk ideologi. De fant at ulike publikasjonene, på tvers av teoretisk utgangspunkt, fra ledelsesteori til kritisk teori, bygger opp under diskursen om det nyliberalistiske individ. Det tas for gitt at de nye generasjonene har andre holdninger.

I politiet kan det se ut som om en slik diskursiv forståelse av den yngre generasjon som annerledes har fått feste. I henhold til lektor Glomseth på Politihøgskolen er de nye generasjonene helt sentrale for politiets fokus på kunnskap: *”Politiet er en kunnskapsorganisasjon.[...] En økende andel av de ansatte tilhører generasjon Y. Disse har høy utdanning, er selvbevisste og opptatt av kompetanse og egen utvikling”* (Glomseth 2010). Han bygger med dette på en forståelse av at ansatte innen kunnskapsintensive virksomheter stiller høyere krav og har andre holdninger overfor sine ledere (Glomseth 2010). Dette er den nye generasjonen politifolk som har kontroll på ny teknologi og som dermed har et overtak. I forhold til kunnskapsbasert politiarbeid vises det til IKT-satsing som et hovedsatsingsområde

¹¹ Å aldersfeste generasjon X er vanskelig på grunn av det finnes ulike definisjoner, men jeg velger å ta utgangspunkt i at generasjon X er født i tidsrommet 1965 til slutten av 70-tallet, og dermed er i alderen 30-45 år i dag (Tulgan og Martin 2001:xiii)

i etaten, noe som er beskrevet av Gundhus (2009) og Gottschalk (2007). De unge blir i henhold til denne forståelsen sett på som endringsagenter og som bidragsytere i forhold til nyskaping og omstilling i organisasjonen. Som entreprenører på arbeidsplassen skal de kunne løsrive seg fra inngrodd tankegang (Colbjørnsen 2003). De unge blir dermed, i følge diskursen om generasjon X og Y, forstått som selve motoren i reformarbeidet.

Diskursen om generasjon X og Y kan dermed være med på å legge grunnlaget for at endret styring sees som uunngåelig i organisasjonen. Den nye generasjonen forventes ikke å være lojale mot egen arbeidsgiver, og valgene de tar oppfattes å bli gjort på bakgrunn av nytteverdien for dem selv, og ikke på bakgrunn av plikter til fellesskapet eller hensyn til normer og verdier (Gotvassli 2007, Colbjørnsen 2003). I og med at de unge av i dag oppfattes som noen som ser på en jobb kun som et springbrett til neste jobb, og ikke som inngang til en livsvarig karriere, forventes det at de vil føle det bortkastet å investere tid og kunnskap i noe som er preget av stabilitet, og der belønningen først kommer etter en stund. Colbjørnsen mener de yngre kompetente og selvbevisste arbeidstakerne forventer noe annet enn det som tilbys av tradisjonelle byråkratiske organisasjonsformer (2003:87). Troen på at de unge ikke lenger ønsker livslang ansettelse og kollektive avtaler bidrar dermed til å legge føringer for hvordan etaten behandler dem etter endt utdanning. Forståelsen av den nye generasjonen som annerledes blir brukt til å legitimere den nye styringsdiskursen.

Antakelser om at den nye generasjonen er annerledes gjør at politietaten setter inn virkemidler for å være attraktiv for de ansatte i fremtiden (POD 2008a, 2008b). I politiet vil en alternativ styringsdiskurs imøtekomme nye generasjoners krav til egen kontroll av karriere, og det blir et lederansvar å følge opp ansatte, bruke ressurser på å belønne og holde på dem som er særlig ønsket i organisasjonen. Det er åpnet for muligheten til individuelt initiativ gjennom lokale lønnsforhandlinger i politietaten (Politi- og justisdepartementet 2000). En slik fastsettelse av lønn etter markedsmetoden gir individualisert ansvar og stimulerer til intern konkurranse (Cappelli 1999). Individuelle egenskaper og ferdigheter blir dermed viktig å fremheve. I en åpen ansettelsesrelasjon ligger forståelsen av ansatte som aktivt søkende aktører på arbeidsmarkedet til grunn for utforming av opplæring og belønningsstruktur. Utgangspunktet er forståelsen av at ansattes lojalitet er endret, at de stadig er på jakt etter jobber utenfor etaten, og at dette er en utfordring arbeidsgiver må møte. Hvilken risiko det utgjør og hvilke konsekvenser det har for ansatte, er det lite fokus på (Cappelli 1999).

Forskning viser til at det er en myte at de yngre generasjonene har helt andre preferanser enn foregående generasjoner (Rasmussen og Johansen 2002). Når organisasjonen satser på ikke-lojal individuell utvikling og individuell belønning gir det imidlertid klare føringer for de ansatte. I en byråkratisk organisasjon, gir lojalitet belønning over tid. Når denne kontrakten blir brutt, er de unge tvunget til å velge annerledes enn tidligere generasjoner (Cappelli 1999, Sennett 1998). Å ta utgangspunkt i de unge som en egen kategori med spesifikke egenskaper vil gjøre de unges inngangen til arbeidslivet unødvendig vanskelig, mener Kaminski (2000). Å tenke at dette er en generasjon som er fullstendig annerledes, legger til rette for forventninger, som gjør det vanskelig for den yngre generasjon å komme inn i arbeidslivet, og som i tillegg hindrer organisasjonen i å få utnyttet de unges kreativitet og genialitet.

Den rådende diskursen ser derfor ut til å skape en sannhet om de unge som nyliberale endringsagenter. Bare de nye generasjonene kommer inn så er organisasjonen ferdig modernisert og den nye politimannen ferdig utviklet.

Presisering av problemstilling

Min hovedproblemstilling er altså: Hvordan forholder politiet seg til moderniseringen mot en kunnskapsorientert politimann?

For å kunne besvare denne problemstillingen, har jeg med utgangspunkt i teoretiske verktøy og metodiske valg kommet fram til følgende underproblemstillinger:

- Hvordan ser ledelsen¹² for seg at kunnskapsmessig modernisering i politiet skal foregå?
- Hvordan forholder seniorenne og de yngre seg til idéen om kunnskapsmessig modernisering i organisasjonen?
- Hvordan ligger forholdene til rette for den nye politimannen i organisasjonen?

¹² Med ledelsen viser jeg her til nøkkelinformantene, inklusive en representant fra fagforeningen som i kraft av å inneha lang erfaring og bred kunnskap har god oversikt over planlegging og gjennomføring av endringer i organisasjonen.

3 Metode

På bakgrunn av interesse og nysgjerrighet i forhold til temaet, er den metodiske tilnærmingen utviklet gjennom hele arbeidet med datainnsamlingen. Valget av kvalitativ metode som utgangspunkt for undersøkelsen er gjort fordi jeg ønsker å få en dypere forståelse med utgangspunkt i et politidistrikt som case. Jeg har altså endt opp med denne problemstillingen: Hvordan forholder politiet seg til moderniseringen mot en kunnskapsorientert politimann?

Da jeg gikk inn i undersøkelsen hadde jeg et eksplorerende utgangspunkt og en åpen problemstilling (Thagaard 2003:15). Som arbeidstittel hadde jeg ”Kunnskap i politiet”. Interesse for feltet bunner i kjennskap til politiet blant annet gjennom at jeg har en mann som har jobbet i politiet i mange år, og er videre utviklet gjennom arbeidet med bacheloroppgaven (Ødegaard 2008). Datamaterialet er basert på to fokusgrupper og fire dybdeintervju, supplert med observasjon. I tillegg har jeg gjort en dokumentgjennomgang på feltet. På bakgrunn av prosessen med datainnsamlingen er undersøkelsen og problemstillingen utviklet. En undersøkelse kan utvikles ved at empiriske bilder fra innledende datainnsamling gir innspill til videre metodeutvikling (Ragin 1994:58).

Å kombinere ulike typer data brukes gjerne i case-studier der studier av definerte enheter kan bidra til å gi en bred forståelse (Thagaard 2003:81, Halkier 2002, Ragin 1994). Ulike metoder kan fungere som utdypende i forhold til hverandre. I den videre presentasjonen av metodisk framgangsmåte vil jeg forklare hvordan prosessen har foregått fra tilgang til feltet til design av datainnsamlingen. Jeg vil gi en presentasjon av hvordan fokusgrupper, dybdeintervju og observasjon ble gjennomført. Deretter redegjør jeg for analyseprosessen, framstilling av data og egen vurdering av dataenes kvalitet.

Tilgang til feltet

Datainnsamlingen min ble foretatt i perioden mellom oktober 2009 og januar 2010. Som utgangspunkt for undersøkelsen falt valget på et av landets store politidistrikt. En vesentlig grunn til valget var at jeg mener utfordringene som jeg diskuterer er mest aktuelle i de store distriktene, der det er en viss avstand mellom ledelse og ansatte på gulvet. Jeg fikk tilgang til feltet ved å rette en skriftlig henvendelse til distriktets ledelse. Denne henvendelsen ble møtt med velvilje, og jeg fikk tildelt en kontaktperson med lederansvar på relativt høyt nivå på etterforskningsenheten. Dette var viktig med tanke på at jeg fikk større mulighet til å gjøre

den datainnsamlingen jeg ønsket. Etter det første møte med kontaktpersonen ble jeg i tillegg satt i kontakt med kontaktperson nummer to for å etablere kontakt med operativ avdeling. Etter et møte med begge kontaktpersonene, ble vi enige om at jeg skulle holde et informasjonsmøte og presentere prosjektet for alle lederne ved de aktuelle underavdelingene på ordens- og etterforskningsavdelingen. Dette møtet kom i stand som følge av forslag fra kontaktpersonene, og jeg ser i ettertid at det var veldig nyttig, blant annet fordi lederne fikk forståelse for hvorfor de skulle gi informanter fri til intervju i en travel hverdag. Det var også vesentlig for min legitimitet når jeg i ettertid skulle gjøre observasjon. Dessuten fikk jeg under møtet en umiddelbar følelse av at dette var et tema som lederne fant interessant. I etterkant av min presentasjon ble det en engasjert diskusjon blant dem, noe som ga meg viktige tilbakemeldinger for mitt videre arbeid.

Jeg hadde god nytte av de to kontaktpersonene gjennom hele undersøkelsen. Jeg kommuniserte med disse via e-post og telefon, og fikk ordnet med avtaler for fokusgruppene og senere observasjoner. Jeg fikk ikke eget nøkkelkort til politihuset, og var derfor avhengig av konkrete avtaler om at noen kom og møtte meg for å komme inn. Dette gjorde at spesielt observasjonen ble litt tungvint. Hadde jeg gjort undersøkelse basert på lengre tids observasjon hadde det vært viktig å få en slik tilgang. Jeg opplevde også at det spesielt i forhold til fokusgruppe og observasjon tok tid å få gjort de avtalene som skulle gjøres. Jeg tenker her at det er viktig å ha respekt for det feltet en undersøker, når en kommer inn på en arbeidsplass og krever å få tilgang til ansattes tid. Jeg synes jeg fikk stor forståelse for min rolle som forsker, og jeg måtte til gjengjeld ha forståelse for at det kunne ta tid å få avtalene i havn.

Planen min var å starte med observasjon og blant annet bruke denne til å orientere meg i forhold til en problemstilling, og selv forespørre aktuelle informanter til fokusgruppene. Jeg måtte imidlertid vente på en spesifikk godkjenning fra Politidirektoratet for å gjennomføre observasjonen, og denne planen ble endret slik at jeg startet med gjennomføring av de to fokusgruppene.

Godkjenning og taushetsplikt

For å gjøre datainnsamling inne på politihuset måtte jeg undertegne en generell taushetserklæring som jeg ble forelagt av kontaktpersonen. I tråd med retningslinjene for samfunnsvitenskaplig forskning sendte jeg tidlig på høsten 2009 en prosjektsøknad til Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste (NSD). Det viste seg at jeg i tillegg til den generelle

taushetserklæringen som jeg undertegnet i møte med kontaktperson, måtte ha en spesifikk dispensasjon fra Politidepartementet for å kunne være tilstede under møter der personidentifiserende opplysninger forelå. Jeg vurderte en stund å droppe observasjonsdelen av undersøkelsen for å unngå en forsinkelse, men kom til at den var viktig for å få bredere forståelse av feltet. Jeg sendte dermed en søknad om dispensasjon fra taushetsplikten til Politidirektoratet (vedlegg 1), og den ble behandlet av rådet for taushetsplikt og forskning i Justisdepartementet. Avgjørende for at jeg fikk godkjent observasjonen var at den skulle foregå innenfor avgrenset tid og rom, og at jeg verken skulle ta lyd eller bildeopptak.

Utvalg

Som utgangspunkt for undersøkelsen bruker jeg seniorenene og de yngre som hovedkategorier. Dette valget tok jeg på bakgrunn av at seniorenene representerer det tradisjonelle - det som har vært, og at de yngre kan belyse en eventuell endring i forhold til dette. Seniorbegrepet kan være problematisk å bruke i forhold til at det for noen er negativt ladet, i likhet med andre betegnelser som refererer til alderskategorier (Solem 2007:10-11). Jeg mener likevel det er relevant å bruke begrepet her i forhold til at jeg relaterer det til den eldste gruppen av polititjenestemennene/-kvinnene på arbeidsplassen og at etaten selv også bruker begrepet i sine rapporter (POD 2008a, 2008b). Alderskriteriet refererer også til gammelt og nytt styringssystem, sett i forhold til Politireform 2000, og innføring av begrep om kunnskapsbasert politiarbeid da Politiskolen gikk over til å bli Politihøgskolen. Et kriterium for valg av de yngre informantene er at de har tatt utdanning etter omleggingen til høyskole. Jeg valgte i utgangspunktet å kalle denne gruppen "de unge", men fant ut at begrepet i for stor grad ble assosiert med helt ferske, nyutdannede ansatte. Mine informanter er vel etablert, og har 5-8 års bakgrunn i politiet. Seniorenene har til gjengjeld 25-30 års erfaring i politiarbeidet. Politidistriktet hvor jeg gjør undersøkelse har en høy grad av ansatte i senioralder.

Et annet kriterium for utvalget var at det skulle være en blanding av ansatte fra ordensavdelingen og etterforskningsavdelingen. Det var viktig for meg å dekke spekteret av arbeidsoppgaver for de politiansatte på gulvet, med utgangspunkt i at hovedandelen av ressursene går til denne delen av politiarbeidet, som nevnt i beskrivelse av feltet (St.meld. nr 42 (2004-2005)). Dermed anser jeg dette som å representere plattformen for politiarbeidet. Dessuten ønsket jeg å kunne diskutere problemstillingene rundt eventuelle forskjeller på de som jobber "ute" og de som jobber "inne".

Jeg har bestrebet meg på å få til en kjønnsmessig mest mulig lik fordeling i fokusgruppene. Når det kom til intervjuene var tilgjengelighet og posisjon mest interessant for utvalget. Derfor er det noen flere menn enn kvinner i det totale utvalget, noe som også gjenspeiler hvordan kvinner ennå er underrepresentert i politietaten. Kvinneandelen er best i fokusgruppen med de yngre, og det gjenspeiler utviklingen de 20 årene som skiller fokusgruppene aldersmessig. Kvinneandelen (Oslo) var på 3,6 % i 1972 (Finstad 2005), mens den var steget til 20 % i 2005 (SSB 2010). Jeg valgte å ha fokusgrupper med en størrelse på seks personer, delvis ut fra at dette passet med en vekting mellom orden og etterforskning med tre fra hver avdeling, og også ut fra generell kunnskap om gruppedynamikk, der ideell størrelse skal være fra fire til åtte medlemmer (Kitzinger 1995).

Alle informantene i fokusgruppene ble plukket ut og forespurt av kontaktpersonene mine. Selv om dette var et brudd med det jeg først hadde planlagt, vurderer jeg i etterkant at dette var positivt i forhold til at jeg uansett ville vært avhengig av at en leder kunne gitt ansatte fri fra tjeneste for å stille opp. At kontaktpersonen sørget for å plukke ut informanter sikret dermed legitimiteten, og la ikke press på den enkelte ansatte om å ta et slikt valg.

FOKUSGRUPPENE	
De yngre	Seniorer
Bjørnang - operativ	Tønnessen - operativ
Rønning - etterforskning	Frantzen - etterforskning
Fevang - operativ	Pettersen - etterforskning
Eng - operativ	Knutsen - etterforskning
Solvang- etterforskning	Andersen - operativ
Kaupang- etterforskning	

Tabell 3.1: Fokusgruppene (Ødegaard 2011)

Alder på gruppen med de yngre varierer mellom 31 og 34 år. De er dermed aldersmessig innenfor det som beskrives som generasjon X (Tulgan og Martin 2001). Seniorene er mellom 53 og 56 år. Gruppen med seniorer har et frafall på en person i forhold til innkallingen, og er dermed fem personer i forhold til de yngre, som er seks personer. Det betyr også at gruppen med seniorer mangler en person fra ordensavdelingen i forhold til balansen etterforskning/orden. Det viste seg også at den ene av de på orden også jobber med innarbeid. Sånn sett har jeg bare en informant i seniorgruppen som jobber på

ordensavdelingen. På den annen side har alle senioren vært innom operativt arbeid tidligere i karrieren.

Jeg valgt å bruke fiktive etternavn på fokusgruppedeltakerne, blant annet på grunn av at det ikke viser til informantens kjønn. Forskjeller mellom kjønn er ikke et tema i denne analysen. Jeg vil beskrive utvalget før analysen, men vil altså ikke operere med gjenkjennbare kategorier i analysen. Jeg bruker etternavn med endelsen -sen på senioren. På de yngre bruker jeg etternavn med endelse -ng. Informantene på ledernivå, i tillegg til en representant fra fagforeningen, fungerer som nøkkelinformanter i denne sammenheng, da spesielt Leif og Frank som gir fyldig informasjon om hvordan systemet har vært og hvordan endring er gjennomført. Alle informantene er i alderskategorien 50 år og oppover, og jeg bruker dem derfor også som informanter i seniorkategorien. Nøkkelinformantene har også fått fiktive mannsnavn. Jeg presenterer dem som mellomledere, leder høyere nivå og representant fagforening, og unngår med det å vise til hvor de spesifikt arbeider:

NØKKELINFORMANTER
Leif - leder høyere nivå
Frank - fra fagforening
Mons - mellomleder
Martin - mellomleder

Tabell 3.2: Nøkkelinformanter (Ødegaard 2011)

Tidsmessig kan forløpet i undersøkelsen kan beskrives ved at de to fokusgruppene var inngangen til undersøkelsen (først seniorgruppen og deretter de yngre), videre fulgte intervju av mellomledere sammenfallende med at jeg fikk gjøre observasjon. Så ble det en pause i datainnsamlingen på en måned før jeg fikk gjort de siste to intervjuene og en siste observasjon.

Fokusgruppe

Fokusgruppe er en forskningsmetode der data produseres via gruppeinteraksjonen omkring et tema som er bestemt av forskeren (Morgan 1997:2). Det er altså en fokusert dialog om et tema i en gruppe som i mer eller mindre grad er styrt av forskeren, der forskerens forforståelse ligger til grunn for dialogen, samtidig som informantenes interaksjon i kontekst bidrar til å belyse temaet (Halkier 2002). Informantene kan bruke sitt eget språk, de slipper kun å forholde seg til forskeren, og forskeren sin makt blir dermed redusert (Macnaghten og Myers

2004, Brandth 1996). Forskeren kan også få informasjon om graden av konsensus eller konflikt i gruppen, noe som er interessant når forskningen gjøres innenfor en organisasjon. Fokusgruppe kan bidra til å se hvordan kunnskap og ideer utvikles og eksisterer i en gitt kulturell kontekst (Kitzinger 1995).

Fokusgruppens sammensetning bør belyse temaet for undersøkelsen, og dermed fungere som en presisering av problemstillingen, ut fra et teoretisk fokus (Brandth 1996). I min undersøkelse er gruppene satt sammen spesifikt for anledningen, og eksisterer dermed ikke som naturlige grupper. Et kriterium for undersøkelsen var at gruppene ble satt sammen med utgangspunkt i spesifikke alderskategorier og på tvers av de to hovedseksjonene, ordensavdelingen og etterforskningsavdelingen. Jeg ville gjerne se om jeg kunne finne noen forskjeller mellom disse, med utgangspunkt i en nysgjerrighet i forhold til om de tar i bruk samme kunnskap eller om avstanden er stor. Å gjennomføre fokusgrupper i en organisasjon blant politiansatte, vil i utgangspunktet si at jeg har å gjøre med homogene grupper. Polititjenestemenn og -kvinner utdannes ved etatskoler, noe som kan gi en sterk ensretting i forhold til perspektiv. Mine grupper er også enhetlig i forhold til at informantene har samme alder, og at ingen av dem er i lederposisjon. At de har samme alder betyr at de tilhører samme kohort. De har gått på den samme etatskolen til noenlunde samme tid. Dette er spesielt interessant i forhold til seniorenene. Alle fem har vært i etaten så å si hele tiden siden de gikk ut av Politiskolen mellom 1975 og 1980. Kun en av dem har hatt et lite avbrekk utenfor etaten, og alle har vært i samme distrikt siden begynnelsen av 1980-tallet. Delte erfaringer og felles kunnskap og opplevelse gjør at folk lettere kan sette seg inn i hva andre mener, og dermed utdype de andres perspektiv (Bloor, Frankland, Thomas og Robson 2001:22, Kitzinger 1995). Men en fokusgruppe bør hverken være for homogen eller for heterogen (Halkier 2002:31). Gruppen må ha et visst mangfold av meninger og interesser for å sikre diskusjon, men for stor ulikhet innad i gruppen kan ende i konflikt og at spesifikke syn undertrykkes (Bloor m.fl. 2001:20). Informantene i mine grupper er plukket ut fra ulike avdelinger på operativ og etterforskning, og jobber dermed ikke sammen i det daglige.

Ved valg av lokale for gjennomføring av intervju, er det viktig å tenke igjennom at ingen setting er fullstendig nøytral (Macnaghten og Myers 2004). Jeg hadde fått klarsignal om at intervju og fokusgruppene kunne foregå i arbeidstiden, og fant det derfor mest hensiktsmessig å bruke etatens egne lokaler. Jeg fokuserte på å få et godt møterom og presiserte at jeg gjerne ville ha et rundt bord. Dette for at informantene lettere skulle kunne ha øyekontakt og direkte

dialog, og ikke minst at jeg som forsker og moderator skulle kunne ha oversikt over dialogen. At lokalet var visuelt og lydmessig godt atskilt fra området rundt var også et kriterium. I tillegg sørget jeg for å ha litt forfriskninger å by på for å gjøre hele konteksten mest mulig imøtekommende for informantene.

Jeg valgte å bruke en medhjelper under fokusgruppene, noe som har mange fordeler, i følge Kreuger og Casey (2000). At jeg hadde med en medhjelper var avklart med kontaktpersonene på forhånd, og vedkommende måtte i likhet med meg skrive under en generell taushetserklæring. Vedkommendes rolle under fokusgruppene var å observere dialogen på litt avstand, samt å gjøre notater om det som hun mente var viktige poeng. Hun skulle legge særskilt vekt på kommunikasjon informantene imellom, som eksempelvis ansiktsuttrykk.

Introduksjonen er vesentlig for å definere rammene for det sosiale rommet, og kan fungere som en fasilitering av gruppens interaksjon (Halkier 2002). I tillegg til en grundig presentasjon av meg selv og min medhjelper, ga jeg en rask introduksjon av tema for undersøkelsen, samt en gjennomgang av hva som er vesentlig for fokusgruppemetoden. Som forsker var det viktig å presisere at jeg var til stede for å lære av deres erfaringer og opplevelse, og at dialogen dem imellom var viktig. Jeg innledet diskusjonen med at hver enkelt fikk presentere seg selv og sin bakgrunn. Jeg synes det fungerte fint at en og en fikk komme til orde før jeg ga dem først spørsmål for diskusjon.

Som forsker hadde jeg fasilitatorrollen i fokusgruppene. Mitt utgangspunkt var en relativt løs modell for styring av intervjuet. Det var viktig for meg å ha en vid ramme for diskusjonen. I og med at jeg skulle ha få grupper og ikke var avhengig av direkte sammenligning av tema i analysen, mente jeg at en løs modell egnet seg godt. Spørsmålene i intervjuguiden var dermed med meg som en veiledning til hva gruppen burde komme innom under diskusjonen. Tanken var å bruke fokusgruppen for å få fram hvordan kunnskap i politiet forstås, og at en tematisk fokusert diskusjon og dialog i gruppen får fram hvordan forståelse er og hvordan ulike vinklinger brytes. Jeg la vekt på at fokusgruppens dialog fikk lov til å påvirke intervjuets gang. Det var viktig for meg å fokusere på å spørre om det jeg lurte på om ulike tema som kom opp under veis. Under fokusgruppene var det viktig å balansere mellom å få til en god tone, der det var åpent for å ta tak i de tema som kom opp og få til en god dialog, samtidig som jeg måtte prøve å nedtone min egen rolle. I seniorgruppen at var det spesielt vanskelig. De henvendte seg i stor grad til meg, i hvert fall i første del av intervjuet, men slapp seg mer

løs på slutten. Det kan også ha noe å gjøre med at dette er den første gruppen jeg hadde, og at jeg ble mer bevisst min egen rolle i den andre gruppen. Samtidig måtte jeg sørge for at alle i gruppen var noenlunde aktive i dialogen. Jeg forsøkte også å gjenta ting som ble sagt og også spille det opp mot andre i gruppen. Jeg forsøkte å rette spørsmål til de mest passive i gruppene. På seniorgruppen måtte jeg bruke litt tid på å få i gang en av deltakerne, og også i gruppen med de yngre var det en av dem som holdt seg litt mer i bakgrunnen, men ellers mener jeg at alle informantene var aktive deltakere i dialogen. De som var mest passive i starten bidro begge med gode refleksjoner senere i dialogen.

For mine fokusgrupper ser jeg i ettertid at inndeling ut fra alderskriterier, og på tvers av seksjon, gjorde at informantenes erfaringer var svært ulike i forhold til de ulike feltene de jobber på. Samtidig sørget nettopp dette for at kontrastene kom fram. Denne delingen viste også at på tross av ulike erfaringsutgangspunkt, var tilbøyeligheten til konsensus i gruppen stor. Sosial kontroll kan være et problem i fokusgrupper. I mine grupper kan det reflektere at politiet har en kultur som vektlegger kollegialt samhold. Det å være kritisk til hverandres utsagn i en fokusgruppe kan dermed bli vanskelig. Jeg føler dette var aktuelt både hos de unge og seniorenene, men det var mest uttalt blant seniorenene. De yngre hadde i større grad ulike innspill, og kunne komme med utsagn om at de var uenige. I individuelle intervju foregår også sosial kontroll, men fra forskerens side. I en fokusgruppe vil informantens trang til eventuelt å fortelle den ”riktige” historien hele tiden kunne korrigeres av de andre i gruppen (Halkier 2002).

Brandth (1996) beskriver hvordan det er viktig for et gruppeintervju at temaet har relevans i informantenes hverdagsliv. Jeg opplevde stor entusiasme i forhold til temaet for diskusjon. I begge gruppene var det vanskelig å få dem til å avslutte etter 1 ½ -2 timer, og det kom veldig nyttig informasjon helt på tampen av begge gruppeseansene.

Observasjon

Jeg gjorde observasjonen over tre dager. To dager i desember 2009, og en dag i januar 2010. Jeg observerte møtesituasjoner både på operativ avdeling og på etterforskning. Total observasjonstid anslås til 8 timer. Tjora (2009:19) beskriver hvordan observasjon selv over en kort periode kan gi nyttig tilleggsdata til undersøkelsen. I mitt tilfelle ble observasjonen brukt som supplement til fokusgruppene og intervjuene, og ble et viktig ledd i å forstå feltet, og å finne en retning på problemstillingen. Jeg fikk under observasjonen tilgang på data gjennom

korte spontane samtaler mellom de planlagte møtene. Her fikk jeg anledning til å spørre om ting jeg lurte på. Dette var informasjon som jeg igjen brukte som utgangspunkt for intervjuene i etterkant, og som jeg fikk utdypet videre der.

De første to dagene av observasjonen deltok jeg på parole¹³ på ordensavdelingen, og deretter på fellesmøte for etterforskningsavdelingen. I forkant av møtene og etter avtale med ansvarshavende leder, presenterte jeg meg selv og temaet for min observasjon. I min situasjon følte det upassende å bruke tid på å gå rundt med et informasjonsskriv til alle tilstedeværende i rommet, som varierte fra fem til ca 30 stykker. Jeg fikk også et bestemt inntrykk av at det var ønskelig at jeg brukte minst mulig tid på presentasjonen, og dermed ble løsningen å informere kort om min undersøkelse, om at jeg ikke skrev ned personopplysninger, og å tilby alle å få informasjonsskrivet som jeg hadde godt synlig og tilgjengelig. Jeg opplevde at folk i liten grad var interessert i å lese informasjonsskrivet. For min del var det derfor viktig at jeg hadde hatt informasjonsmøte og gjort avtaler med kontaktpersoner og ledere på de ulike avdelingene. Det var også en fordel at det var samme vaktlag på vakt de to dagene jeg var der, sånn at jeg ikke trengte å gjenta informasjonen dagen etter. Den tredje dagen med observasjon var jeg med i en spesifikk møtesetting på en avdeling. Her fikk jeg også god tid i forkant som jeg benyttet til å snakke med de som jobbet der.

Jeg opplevde det som vanskelig å innta en tilbaketrukket rolle under observasjonen, noe som nok hadde blitt bedre hvis jeg hadde vært der over en lengre periode, og de hadde blitt vant med min tilstedeværelse. Jeg opplevde eksempelvis at deltakerne i en møtesetting insisterte på at jeg skulle sette meg nærmere dem. Det følte unaturlig å protestere på dette. Det var mest hensiktsmessig i disse situasjonene å bli med som en rundt bordet i stedet for å sitte alene tre meter unna. Jeg må derfor gå ut fra at en del av datamaterialet er påvirket av min tilstedeværelse. Jeg opplevde også at min tilstedeværelse initierte dialog. Det er interessant å reflektere over hvordan det at et tema ble satt på dagsorden også skapte interessante innspill som jeg som forsker kunne bruke videre, blant annet som spore til hvordan jeg skulle gå videre i datainnsamlingen. Dette er en av grunnene til at jeg velger å bruke dataene fra observasjonen som retningsgivende for resten av datainnsamlingen, og ikke som en hovedtyngde av data i seg selv.

¹³ Parole er et fellesmøte på ordensavdelingen som holdes hver gang et nytt skift går på vakt, det vil si morgen, ettermiddag og kveld. Her skjer det en formidling av informasjon fra vaktjournalen til påtroppende vaktlag, samt at det gis praktisk informasjon og fordeles arbeidsoppgaver for skiftet (Finstad 2000:29).

I min undersøkelse følte observasjonen mye mer krevende enn det jeg tenkte på forhånd. Jeg skrev feltnotater fra observasjonen, og det ble sammen med tekst fra fokusgruppene og intervjuene en betydelig mengde data å håndtere. Dette kan forstås som en inntryksmessig drukning, der det er vesentlig å sortere ut hva en skal observere (Tjora 2009:48). Jeg fikk fort følelsen av uendelige muligheter der jeg ikke helt visste hvor jeg skulle gå. Løsningen ble å trekke seg tilbake fra observasjonen litt tidligere enn det jeg hadde tenkt, også fordi jeg så at jeg hadde mer enn nok data å håndtere.

Intervju

Før datainnsamlingen startet hadde jeg gjort avtale om å observere under paroler på ordensavdelingen og møter på etterforskningsavdelingen. I tillegg så jeg i etterkant av fokusgruppene og observasjonen at det ble viktig å snakke med noen på ledernivå. Jeg har gjort fire intervju som oppfølging av fokusgruppene, der utvalget ble plukket ut på bakgrunn av informantens posisjon som leder høyere nivå, mellomledere og representant for fagforeningen. Rekrutteringen av disse informantene ble gjort av meg. Valget var basert på en spesifisering av problemstilling og hvilke personer som var aktuelle for å belyse den. Den ene mellomlederen var en av kontaktpersonene som jeg valgte på grunnlag av at han ga uttrykk for stor interesse i forhold til temaet for undersøkelsen. Han var blant annet veldig aktiv på informasjonsmøtet i forkant. Lederen på høyere nivå var en av dem jeg møtte under observasjonen, og som jeg hadde flere korte samtaler med underveis. Dette mener jeg er med på å sikre bekreftbarhet av denne informantens utsagn. Utformingen av intervjuguide ble gjort ut fra det som kom fram under fokusgruppene og også ut fra observasjonen og samtalene jeg fikk under observasjonen. Dermed var datainnsamlingen hele tiden med på å forme endelig problemstilling ved å snevre inn feltet, eller som Ragin (1994) beskriver, som resultat av en parallell prosess gjennom utvikling av idéer og bilder.

I og med at undersøkelsen spesifikt handler om organisasjonen, er alle intervjuene gjort på informantens arbeidsplass. Det var informantene selv som ordnet med egnet lokale for intervjuet. Tre intervju hadde en varighet på i underkant av 1 ½ time, mens det siste varte i 40 minutter. Det ble gjort opptak av alle intervjuene. Jeg forespurte spesifikt om dette var greit, i tillegg til at det ble opplyst i informasjonsskrivet. Alle opptakene ble slettet etter transkribering. Mange av utfordringene som gjelder for gjennomføring av fokusgrupper, gjelder også i intervju en til en. Den viktigste forskjellen går på at din rolle som forsker blir mer fremtredende i intervjusituasjonen. I og med at intervjuene ble gjort etter at det tematiske

fokuset var snevret inn ble intervjuene i større grad preget av spesifikke tema, noe som fungerte godt. Det jeg spurte om var tema jeg fikk inntrykk av at informantene var engasjerte i og visste mye om.

Analytisk perspektiv

Jeg vil plassere min undersøkelse innenfor et konstruktivistisk paradigme, og med et sosialkonstruksjonistisk sosiologisk perspektiv (Tjora 2009:6). Det konstruktivistiske paradigmet tar utgangspunkt i en forståelse av virkeligheten som relativ eller konstruert i forhold til kontekst (Guba og Lincoln 1994:105-117). Konstruksjoner er avhengig av de individer eller grupper som holder dem, og de er ikke mer eller mindre sanne, men snarere mer og mindre informerte eller gjennomsyrede (Guba og Lincoln 1994:105-117). Til grunn for konstruktivismen ligger en forståelse av at datamaterialet er skapt gjennom innsamlingsprosessen. En kan ikke settes likhetstegn mellom de data som framkommer i gruppeintervjuet og den virkeligheten som beskrives. Det er interaksjonen mellom informanter, og mellom informant og forsker som får fram konstruksjonene. Disse kan analyseres i henhold til en hermeneutisk tradisjon, med formålet å få fram hva som ligger der som konsensus, eller er den mest informerte konstruksjonen (Guba og Lincoln 1994:105-117).

Utgangspunktet for undersøkelsen er ideen om å få tak i en forståelse, eller en rekonstruksjon av egen og andres konstruksjoner (Guba og Lincoln 1994:105-117). Jeg ønsker å se hvilke konstruksjoner jeg finner, og hvilke brytninger som er der i forhold til alternative forståelser. Intervju i gruppe er en kontekst der meningskonstruksjoner får komme fram (Brandth 1996). Fortolkninger og definisjoner av verden er med på å gi mening. Hvordan en fortelling konstrueres i en gruppe, med felles enighet er i seg selv et interessant trekk ved slike intervjuer.

Jeg tar utgangspunkt i kunnskapsbegrepet sett i et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Kunnskap og makt er i følge Foucault (1999) gjensidig sammenbundet og utgangspunkt for diskurs. Organisasjonen er den sosiale rammen der fortolkninger av språk og symboler legger grunnlag for definisjon av kunnskap. Foucault forklarer makt som nedfelt i et nett av relasjoner, og at denne makten er produktiv og ligger til grunn for en rådende normaliserende diskurs. Ved modernisering av politiet, vil ulike diskurser ligge til grunn for det som tas for gitt som sannhet. I mitt tilfelle handler dette om hvordan informantene gir mening til de to styringsdiskursene med utgangspunkt i en dialog angående forståelsen av kunnskap og

kompetanse i organisasjonen. Den gamle forståelsen av politirollen og de nye idéene om den kunnskapsorienterte politimannen vil sammenfalle og brytes mot hverandre. Jeg ønsker dermed å utfordre forståelse av kunnskap som utelukkende noe som kan hentes ut og lagres i datasystemer.

Som samfunnsforsker forsøker man ved hjelp av egne teoretiske konstruksjoner å få tak i enkeltpersoners eller grupperes konstruksjoner (Sohlberg 2001:216). Ved hjelp av diskursbegrepet som en Foucault-teoretisk konstruksjon prøver jeg å forstå informantenes konstruksjoner, eller hvordan de forholder seg til brytninger mellom diskursene.

Analyseprosessen

Analyseprosessen tar utgangspunkt i transkribering av lydopptak fra to fokusgrupper og fire dybdeintervju, samt feltnotater fra observasjon som bakgrunnsmateriale. Totalt hadde jeg 87 sider transkribert tekst fra fokusgruppene og 106 sider fra intervjuene. I tillegg til dette kom notatene fra observasjonen. Jeg har hatt fokus på analyse helt fra innsamling av data startet. Etter hver fokusgruppe og hvert intervju skrev jeg refleksjonsskriv som inkluderte egen opplevelse av kontekst, og tanker jeg gjorde meg om interaksjonen mellom meg som forsker og informantene. Etter fokusgruppene satte jeg av tid til diskusjon med medhjelperen omkring intervjuet, med spesifikk vekt på de notatene som hun skrev. Her la vi vekt på å få til en samkjøring av notater. Eksempelvis snakket vi om hvem som var aktive under intervjuet og hvem som holdt seg i bakgrunnen. Innspill fra medhjelperen omkring intervjuet var viktig for å avklare om jeg oppfattet stemning og dialog på samme måte som henne. En slik gjennomgang med observatøren vil øke troverdigheten på det innsamlede datamaterialet. I etterkant av fokusgruppene leverte jeg også refleksjonsnotater til veilederen. Dialog med veilederen med utgangspunkt i disse notatene var med på å avgjøre den videre gangen i analysen. Jeg fikk ved hjelp av dette god hjelp med å komme fram til de tema som var aktuelle og interessante.

Gjennom hele prosessen har jeg valgt å bevege meg fram og tilbake mellom teori og empiri. Dette er en dynamisk prosess som Ragin (1994:47) kaller retroduksjon, en analysemetode som ligger mellom induksjon og deduksjon. På bakgrunn av dialog mellom idéplan (teoretisk plan) og indisier (empiri) er målet er å gi en teoretisk basert representasjon av det fenomen som studeres. *”Analytic frames and images interact to produce a progressively refined portrait or picture, which becomes the representation (and the explanation) that the*

researcher offers” (Ragin 1994:72). Bygging av empiriske bilder og analytisk ramme er en parallell prosess. Den analytiske rammen kan beskrives som de idéer som kan gi svar på spørsmålet: ”What’s this a case of?”(Ragin 1994:63). En analytisk ramme kan være mer og mindre fast. I kvalitative, eksplorerende studier kan den nærmest være flytende, som følge av at det er flere rammer forskeren beveger seg mellom eller at det ikke gir mening å ha en fast ramme. For min del var det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en flytende ramme.

I analysearbeidet tok jeg utgangspunkt i ulike kategorier som kom fram som følge av refleksjonsskiv og koding av teksten fra fokusgruppene og intervjuene. De kategoriene som jeg brukte til sortering av datamateriale var: De yngre – endringsagentene, det gamle systemet, læringsveien eller karrierevei, politirolle – forståelse identitet. Denne sorteringen valgte jeg å gjøre ved å klippe ordne sitater manuelt. En grunn til dette er at jeg mener en manuell håndtering bedre ivaretar oversikt over materialet og blant annet gjorde at jeg kunne finne fram i materialet med utgangspunkt i hukommelsen. Jeg mener dette ivaretar helheten i analysen. Samtidig representerer det en utfordring i forhold til at det er vanskelig å gi slipp på nødvendige deler underveis.

Med et konstruktivistisk utgangspunkt kan en argumentere for at det alltid fins forskjellige fortolkninger av samme fenomen og så lenge en opererer med likeverdige datamateriale, kan en analyse basert på ulike metoder dekke flere dimensjoner i forhold til problemstillingen (Halkier 2002:18). Jeg vurderer det som at mitt datamateriale fra fokusgruppene og dybdeintervjuene er likeverdige, og at jeg det dermed belyser ulike dimensjoner ved endring av styring og ivaretagelse av kunnskap i organisasjonen.

Redigering av data.

Egen redigering av sitat er merket [...]. Dette gjelder deler av sitat som jeg vurderer som er uvesentlig for sammenhengen det presenteres i. Jeg har også tatt vekk opphold, gjentakelse av ord der jeg mener at det ikke er viktig for forståelsen av sitatet. Det er en grundig vurdering av de enkelte sitat som ligger bak en redigering. I forhold til anonymisering unngår jeg å bruke spesifikke titler som kunne identifisert konkret arbeidssted i sitatene.

Anonymisering

Navn på politidistrikt der datainnsamlingen er foregått er anonymisert i oppgaven. Det går fram av dataframstilling at dette er et stort politidistrikt. Jeg bruker Oslo som referanse, som stedet der Politihøgskolen ligger og som har det desidert største politidistriktet i Norge. Dette er gjort for å vise hvordan Oslo ofte fungerer som en stasjon mange er innom etter Politihøgskolen, og at dette ofte refereres under fokusgruppen. Med tanke på anonymiseringen har jeg valgt å forholde meg til å bruke en kjønnskategori, sånn at jeg utelukkende snakker om ”han”. Valget falt på ”han” da det har vært og fortsatt er et relativt stort flertall av menn i politietaten.

Etiske vurderinger

Å gjøre undersøkelse i politiet kan medføre befatning med sensitive opplysninger og etiske dilemmaer. I og med at jeg observerte møtesituasjoner som forgikk på et avgrenset område, isolert fra publikum, kom jeg ikke i noen konflikt angående min rolle som forsker i forhold til publikum. Dessuten tenker jeg at min grundige godkjenningsprosess gjennom NSD og Politidirektoratet er med på å sikre at de etiske sidene er ivaretatt.

I forkant av fokusgruppene sendte jeg ut informasjonsbrev til alle deltakerne via kontaktperson. Under veis i datainnsamlingen reflekterte jeg over at når mine kontaktpersoner har gitt sitt samtykke, har de gitt ansatte beskjed om deltakelse i fokusgruppene, mer enn forespørsel. I dialog med NSD har viktigheten av å rette forespørsel om deltakelse til alle informanter blitt presisert, og jeg var nøye i forhold til å presisere ovenfor mine kontaktpersoner at informantene skulle motta informasjonsskriv i forkant av intervjuet. Min henvendelse og mitt informasjonsskriv var også rettet som en forespørsel, og det ble spesifikt opplyset om retten til å trekke seg fra undersøkelsen når som helst og uten videre forklaring. Jeg ser at det er en utfordring faktisk å få denne informasjonen ut til informantene. Det ble ikke alltid fulgt opp av kontaktpersonene mine, og selv om skrivene ble gitt, eller lagt i posthylla til informantene som ble plukket ut, opplevde jeg at de ikke alltid var lest. Eksempelvis oppdaget jeg i innledningen til fokusgruppeintervjuet med de yngre at ingen av dem hadde sett informasjonsskrivet på forhånd. Jeg ga dem dermed noen minutter til å lese og sette seg inn i informasjonsskrivet før intervjuet starter. Problemstillingen rundt dette viser i stor grad hvordan organisasjonen fungerer gjennom en kommandolinje. Her er det vanlig å stille opp på det en får beskjed om.

Å ha respekt for folks tid er et viktig utgangspunkt ved intervju og fokusgrupper (Halkier 2002:68). Jeg hadde forespeilet informantene og lederne hvor lang tid dette ville ta. Jeg gjorde det jeg kunne for å overholde tiden. Jeg så at 1 ½ til 2 timer er ganske lite tid. Jeg så på det som positivt at begge gruppene var ivrige etter å snakke videre når gruppen ble avsluttet.

Vurdering av undersøkelsens kvalitet

For forskning innenfor et konstruktivistisk paradigme vurderes kvalitet ut fra i hvor grad undersøkelsen er gjort solid og tillitskapende. Troverdighet og autensitet er begrep som kan brukes (Guba og Lincoln 1994:114), eller troverdighet og bekreftbarhet (Thagaard 2002). Er det forskeren har gjort troverdig og pålitelig? Kan det du kom fram til bekreftes? Har du utført din forskning på en redelig måte, og er den godt forankret faglig? Tilfører dine analyser verdifull tilskudd til feltet? Pålitelighet henger sammen med sammenfall i framstillingen vil si å vise til hvordan de valg som er tatt henger sammen og at resultatet er basert på logiske slutninger. Vurdering av undersøkelsens fruktbarhet vil si i hvor stor grad den bidrar til ny forståelse. I bunn og grunn vil dette være avhenge av andre forskeres vurdering (Ragin 1994).

Troverdighet

For å vurdere om analysen er troverdig, må en blant annet se på om de begreper som er brukt viser til det fenomenet det er ment å gjøre. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i kategoriene seniorer og de yngre. Det er viktig å være klar over at et slikt metodisk grep kan være med på vise til et skille som er konstruert av forsker. Jeg mener gjennom datainnsamling og analyse har sett at dette var kategorier som i høy grad var aktualisert på mange måter, og ikke minst gjennom skillet mellom ny og gammel ordning, med hensyn til utdanning.

Relasjonen mellom forsker og informant er viktig å vurdere for troverdigheten, skriver Thagaard (2002:178-179). Jeg har vært åpen på mitt forhold til feltet, gjennom ektefelles arbeid i politiet, og en del av informantene i gruppen seniorer kjenner til min ektefelle, selv om ingen av dem har jobbet i nær relasjon til han i de siste 10-15 år. Mitt kjennskap til feltet mener jeg har ført til at informantene har følt seg fri til å prate om det som opptar dem, selv om jeg må være åpen for å vurdere om dette også kan ha holdt dem tilbake. Inntrykket jeg sitter igjen med er at informantene var komfortable med intervjusituasjonen, noe som er med på å styrke troverdigheten. Jeg mener at informantene hadde tillit til meg som intervjuer og forsker, og at de følte seg frie til å snakke om det som lå dem på hjertet. Det kan tenkes at informantenes trygghet i forbindelse med mitt kunnskapsmessige utgangspunkt gjorde at de

ikke følte seg truet på noen måte, og at de dermed ikke kom i forsvarsposisjon i forhold til en eventuell diskusjon om politiets posisjon i samfunnet. Dette kunne ha vært aktuelt i forhold til at deres rolle og håndtering av spesifikke saker ofte er gjenstand for diskusjon i media. Samtidig må jeg også være åpen for at mitt kjennskap til politietaten kan ha vært med på å forme hva jeg forventet å få av svar, og dermed ha hindret meg i å gå dypere inn på enkelte områder. Nærhet til miljøet kan gjøre at vi ikke ser det som er forskjellig fra egen erfaring (Thagaard 2002:181). Jeg mener likevel jeg klarte å tilstrebe lydhørhet i forhold til de tema informantene ønsket å ta opp, og forståelse for hvordan informantene opplevde sin situasjon. I forhold til dette mener jeg at det eksplorerende utgangspunkt og den delvis strukturerte intervjuguiden har hjulpet meg, i forhold til at informantene fikk ta en del av styringen for hva de ville snakke om.

Det å gå inn i fokusgruppene og intervjuene med et engasjement rundt temaet, er både en berikelse for datainnsamlingen og en utfordring. Guba og Lincoln (1994) beskriver den lidenskaplige deltaker og den aktive fasiliteringen som nødvendig under det konstruktivistiske paradigmet. Det er vesentlig for å få informantene til å delta aktivt at du som forsker skaper en god stemning og viser til det interessante ved temaet. Utfordringer er å forsøke å innta en litt tilbaketrukket holdning underveis. Jeg ser at det var vanskelig i mange sammenhenger. Det er lett å bli bekreftende på det informantene sier, ved å nikke og komme med bekreftende ytringer ("ja"). For min egen del vet jeg at jeg har vanskelig for å skjule entusiasme, men mener bestemt at jeg ikke sanksjonerer enkelte ytringer framfor andre. Nikk og ytringer fungerer derfor mer som en oppfordring til videre dialog.

Bekreftbarhet

Er valg av metode for innsamling og analyse eksplisitt og transparent, og dermed mulig å vurdere av andre (Halkier 2002)? Å ha et eksplorerende utgangspunkt og bruke analysemetoder som bygger på empiriske bilder, der intuisjon er viktig bidrag i prosessen, har utfordrende sider når det gjelder transparens. En utfordring som alltid vil være til stede for en forsker som jobber med kvalitativ metode er medvirkning til konstruksjon av data i interaksjonen med intervjuobjektene (Kvale 1997). I fokusgrupper vil konstruksjonen av data i samhandling bli ekstra tydelig, da egne erfaringer sjekkes mot andres, rettes og suppleres. Hva skapes i kontekst og hva kan sees som en bit av det daglige livet i organisasjonen (Macnaghten og Myers 2004)? I forhold til en slik vurdering er det viktig å være klar på hva slags data en er på jakt etter. I og med at jeg var på jakt etter en diskursiv forståelse, vil

nettopp data som skapes i gruppen være verdifull. Ved valg av fokusgruppe som metode mener jeg å ha et godt grunnlag for å kunne si noe om en kollektiv forståelse av fenomenet. Det er mulig at informantene i fokusgruppene i stor grad ytrer seg som representanter for en etat i mindre grad enn på egne vegne. Dette kan være forsterket av at de ble plukket ut av min kontaktperson eller sin overordnede leder. I forhold til utvalget og eventuelle svakheter ser jeg at det kan ha vært lett for kontaktpersonene å velge de som er lette å spørre, og de som er positive i utgangspunktet.

Generalisering

I og med at et av mine hovedpoeng er at polititjenestemannen/-kvinnen har særegne oppgaver og utfordringer knyttet til sin yrkesutførelse, vil en generalisering på tvers av offentlige etater antakelig ha liten verdi. Det blir derimot vesentlig å vurdere om mitt utvalg kan være representativt i forhold til en generalisering til andre deler av politiet. Jeg har gjort undersøkelsen i et stort distrikt, som er attraktivt for nyutdannede, og dermed ikke har problemer med rekrutteringen. Dette kan ha innvirkning på hvordan de tilrettelegger for modernisering og hvordan de imøtekommer ansatte. Det betyr muligens at de ikke behøver å ha så stort fokus på dette, men det kan også bety at de har godt med ressurser for en slik tilrettelegging i forhold til andre, mindre distrikt.

Analytisk generalisering er en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene kan brukes som en rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon (Kvale 1997:161). En slik generalisering er avhengig av mulighet for å bedømme likheter og forskjeller mellom to situasjoner. Det er i denne forbindelse vesentlig å gjøre argumentasjonen spesifisert og eksplisitt (Kvale 1997:162). Å gi en rik beskrivelse av casen, eller organisasjonen i mitt tilfelle, vil kunne gi grunnlag for å vurdere overførbarhet til lignende kontekster. Det er imidlertid vanskelig å gi en tilstrekkelig rik beskrivelse av en stor organisasjon innenfor rammen av et masterprosjekt til å ha grunnlag for å si noe om overførbarhet til andre lignende kontekster (Tjora 2009:133).

På bakgrunn av de diskursene jeg har tatt utgangspunkt i, og de modellene jeg har utviklet, kan en konseptuell generalisering i henhold til Tjora (2009:135) vurderes. I og med at min analyse bygger på overordnede styringsdiskurser som byråkratisk organisering og New Public Management, er det større mulighet for å si noe om at et slikt mønster sannsynligvis også kan finnes i andre sammenlignbare kontekster.

4 Den nye politimannen som idé og realitet

Med referanse til hovedproblemstillingen vil jeg nå ta for meg hva ansatte i organisasjonen forteller: Hvordan forholder politiet seg til moderniseringen mot en kunnskapsorientert politimann? Gjennom mine informanter, i stor grad nøkkelinformantene på ledernivå og representant fra fagforeningen, får jeg fortellinger om hvordan de nye idéene om det moderniserte politiet er. Jeg ønsker å se på endringene som presenteres, og bildet som tegnes. Hvilken forståelse av en ny politimann legger dette grunnlag for? Senere diskuteres dette opp mot hva seniorene og de yngre opplever som sine rammer i forhold til ideene om modernisering og kunnskapsbasert politiarbeid. Hovedfokuset videre blir hvordan en ny forståelse av politimannen presenteres fra ledelsen, og hvordan det forstås av seniorer og de yngre på bakkeplan i organisasjonen. Til slutt ser jeg på hvordan forholdene egentlig ligger til rette for en ny politimann i organisasjonen.

Forståelsen av en ny politimann

Å se på hvordan ledelsen forholder seg til at en kunnskapsmessig modernisering av politiet skal foregå, innebærer blant annet å se på forståelsen av den nye politimannen i forhold til den tradisjonelle. Under observasjonen på det ene ledermøtet får jeg høre historien om den gangen det var vanlig å sende en hel ”marje”¹⁴ med politifolk ut til et sammenstøt mellom to biler. Fortellingen om en politibil full av tjenestemenn blir brukt som det ultimale bildet på sløsing, og har et preg av komikk. En skokk med politifolk som alle skulle bidra ved en enkel trafikkulykke, gir assosiasjoner til et overskudd av veiarbeidere som alle står og støtter seg på spaden. Det er ikke egentlig bruk for dem alle. Denne fortellingen gir uttrykk for at dagens utfordringer er helt annerledes. Politiets hverdag består av ulike oppdrag, forskjellige i antall og i utforming, der alle krever ulik kompetanse. I tillegg opplever de aldri at de har en hel ”marje” full med politifolk tilgjengelig. Realiteten i dag er mer marginal i forhold til om du har kolleger tilgjengelig for råd og hjelp på veien. Fortellingen gir også et bilde av den ineffektive offentlige sektor, og sier noe om en forståelse av at det må endringer til. Den gang kunne mange politigeneralister bli sendt ut for å gjøre en enkel oppgave. I dag er flertallet av oppgaver helt annerledes, og denne typen uhell får knapt oppmerksomhet. Det blir kanskje ikke sendt patrulje i det hele tatt. Poenget med framstillingen er å belyse at det i dag er viktig at den som sitter på operasjonssentralen ofte er nødt til å prioritere bort slike oppdrag foran

¹⁴ Begrepet ”marje” (etter engelsk: Black Maria) viser til en større patruljebil som krever minibuss-sertifikat, og som kan frakte ”tyven” i en celle.

mange som er viktigere. I dag skal færre, men mer kompetente politimenn være i stand til å ta hånd om de fleste situasjoner, i tråd med kravet om en mer effektivt offentlig sektor og spesialiserte generalister (Christensen m.fl. 2004, Birkeland 2007). Som en illustrasjon av hvordan idealpolitimannen er i dag, fortelles det om en av dem som har fått spesialisttittel på bakgrunn av sin innsats på gata: *"Han gjorde en så god jobb at de andre, alle la merke til det. Altså når han var ute, så fanget han tyver hver gang på grunn av kunnskapen sin, og han var på en måte spesialist som generalist"*(Leif). Dette idealet om "superhelten" som opererer på egen hånd, framstår som et godt eksempel på hva som menes med spesialisten som generalist, og som skal representere en ny politiidentitet. Dette framstilles som en motsetning til den tradisjonelle politimannen, som i stor grad venter på beordring før han aksjonerer.

Generalisten er utdatert

Frank kommer inn på generalistbegrepet og hvordan bruken av begrepet oppfattes som litt gammeldags i dag: *"Kravet for en vanlig politimann, det begynner å bli så høyt på kompetanse [...] at det er egentlig litt malplassert å kalle han generalist."* Frank signaliserer med dette at det er behov for endring, og at det er et krav om at en må tenke nytt. Det skal satses på ansattes kompetanse. Han henviser generalistbegrepet til en gammel diskurs. Både senioren og de yngre er klare på at generalistbegrepet kobles til noe som er utdatert i dag: *"Tidligere så skulle du være generalist. En skulle kunne litt av alt. Helt til at noen kanskje fant ut at det var jo å gå baklengs inn i framtida"*, sier Pettersen. De yngre kommer også inn på at politiet vil tape på å fortsette å se på seg selv som generalister, og henviser til spesialiseringen som foregår på mange områder i samfunnet. Kaupang framholder at han mener snakket om generalister er best egnet på papiret. Det ser flott ut i sammenheng med visjonen om et nærpolti. Kaupang uttrykker dermed en forståelse av den gamle generalisten er knyttet til de enklere oppdragene.

Hva er det så som kreves for at de skal heve kompetansen og bli mer spesialisert? Frank beskriver hva som kjennetegner den kyndige politi av i dag, knyttet opp mot generalistbegrepet: *"Den beste politigeneralisten, det er jo den som rykker ut på et akutt oppdrag, og som er i stand til å følge saken helt til mål."* Leif gir et bilde av hvordan han vil at ansatte skal tenke annerledes. Han viser til hvordan den nye politimannen vil tenke når han ankommer åstedet:

"Hva gjør vi? Hva kan vi gjøre før vi får ut noen spesialletterforskere, som gjør at vi kan løse saken kanskje før de kommer ut til og med?" Det her med å med en gang begynne å ringe på til naboene, snakke med dem, hva skal jeg spørre dem om? Har dere sett noe? Hva har dere

sett? Istedenfor å bare sperre av åstedet, og sitte i bilen og vente på at det kommer noen andre, om ett døgn.”(Leif)

Idealet er å være operativ, og samtidig kunne ta saken helt fram til rettsapparatet, og i tillegg få saken pådømt i retten. I dag er det krav til at ansatte skal ha en interesse og en forståelse for helheten i politiarbeidet, fra arrestasjon til dom. Leif beskriver den gamle typen politimann som satt i bilen og ventet på spesialistene, i stedet for å starte på jobben med straksetterforskning. Når alarmen gikk forholdt de seg til den ordren som var gitt, og gjorde den oppgaven de var satt til. Fikk han beskjed om å sperre av åstedet, så var det nettopp det han gjorde. Nå skal den nye politimannen selv ta initiativ. Han skal involvere seg og tenke: ”hva kan jeg bidra med her?” Økt kompetanse vil gjøre at den nye politimannen kan prioritere hvilke oppgaver som må gjøres, og straks ta tak i disse. Han trenger ikke å vente til andre, eksempelvis kriminalteknisk avdeling, skal komme og gjøre jobben. Ved å sette i gang straksetterforskning vil den nye politimannens jobb gjøre at etterforskningen sikres i forhold til videre oppfølging. Dette er et bilde av den nye politimannen i tråd med beskrivelsen av spesialisten i generalistkompetanse, som har kompetanse på flere områder og helhetlig forståelse (Birkeland 2007).

Den nye generalisten

Frank presiserer at det først og fremst er breddekompetanse som er nødvendig, da de færreste områdene egner seg for spisskompetanse i politietaten. Det er til dels behov for en spissing av kunnskap, men særlig en kompetansebygging gjennom erfaring på tvers av felt:

”Da må man altså, er man etterforsker på en sånn enhet, så må man håndtere alt fra den enkleste ”ørtæva” til den mest kompliserte incestsak, for å si det sånn. Og det er et spekter som er så enormt at da må du være, altså den eneste måten, egentlig, å skaffe seg spesialistkompetanse på der, det er gjennom erfaring.”(Frank)

Leif sier han bevisst søker etter denne nye kompetansen, og viser til at en utlysningstekst i dag er veldig forskjellig fra noen år tilbake. I stillingsannonsene tidligere var det vanlig å presentere et veldig generelt krav om utdanning fra Politiskolen, gjerne med litt erfaring fra orden, og at du generelt var snill og grei. I dag ser dette annerledes ut. Nå spesifiseres det at det er ønskelig med kompetanse fra flere felt, presiserer Leif. Dette sier noe om hva som karakteriserer en kyndig politimann, og hva som er den ideelle veien å gå. Hvis du først har vært i ordenstjeneste i to-tre år, så bør du jobbe på kriminalvakta og deretter gå over på etterforskning. Da er du, i følge Leif, topp kvalifisert til å gå tilbake i ordenstjenesten igjen.

Du har oversikt over bredden av oppgaver i politiet. Det å kunne jobbe bredere og opp mot flere felt, gjør deg kompetent. Frank sier at det er behov for videre satsing på generalisten, men ikke generalisten av den gamle typen. Han forklarer hvordan han ser for seg en satsing på karrierevei gjennom kunnskap for spesialisten i generalistarbeid i fortsettelsen. Både Leif og Frank gir inntrykk av at det er usikkert om de egentlig trenger spesialister. Det synes som om det egentlig er snakk om en oppjustering av generalisten. Det de søker er polititjenestemenn og -kvinner med akkurat passe kunnskap på mange felt, og det er ledelsen som må ta stilling til hva som er godt nok.

En ny type kompetanse

Et mål med det nye stillingskodesystemet er å sørge for at alle må gjennom et løp med planmessig tjeneste, der det stilles krav til kompetanseutvikling, og der ansatte får prøvd seg på ulike avdelinger. Tidligere har for mange valgt vei tidlig i yrkesløpet, og deretter blitt i ro på samme sted, sier Leif. Det har ikke vært tilstrekkelig insentiv for å søke seg videre, og de ble sittende fast. De nye kompetansekriteriene legger nye føringer for de ansatte, og de blir nå tvunget til å søke kompetansepåfyll. Eldstemannsprinsippet har også hatt uheldige konsekvenser i forhold til at det har vært en tilnærmet obligatorisk vei gjennom lederstillinger: *"Før så var det den som hadde vært lengst på orden og hadde mest operativ som ble leder. Gjerne eldstemann. Det er det slutt på, altså"*. Frank viser til at det slettes ikke har vært alle som har passet til å være leder, men at valgmulighetene har vært for få. Både Frank og Leif presenterer det som viktig at alle nå selv er nødt til å ta grep om egen kompetanseutvikling. Det bærer bud om endret ansettelsesrelasjon (Cappelli 1999). Dette skal stimulere til at ansatte søker kompetanseheving, og dermed at de ikke blir sittende fast i gamle spor. At ansatte sitter fast og ikke beveger på seg, har uheldige sider, også i forhold til det kunnskapsbaserte arbeidet. Leif sier at mange eksempelvis ikke forstår hva de skal gjøre i håndteringen av nye saker, og de kvier seg for å ta på seg oppgaver de er ukjente med. Dette gjør dem fastlåst og lite fleksible, i tråd med det den tradisjonelle byråkraten er beskyldt for.

Leif forteller om at det er en annen kompetanse og andre egenskaper som verdsettes i dag i når ledere skal velges. Det er ikke lenger om å gjøre å rope høyest og kommandere. Det er tvert i mot vesentlig å kunne kommunisere med kolleger, og involvere sine underordnede. Han forteller hvordan ansatte av den gamle skolen oppfatter feil: *"De tror at jeg, som sitter og kikker på bak i salen, forventer at de skal si: "Dere kjører Sierra 3-1, dere kjører Sierra 3-2, dere kjører Tango, dere skal på trafikk kontroll der!"* Den gamle måten å utøve autoritet på gjelder ikke

i Leif sin beskrivelse av det nye. Han peker på at dette gjør at kvinner egner seg spesielt godt i den nye lederrollen. De roper og kommanderer ikke på samme måte som menn, og tar derfor i større grad andre metoder i bruk. Den rent ordremessige kommunikasjonen som menn tradisjonelt har tatt, har klare begrensninger. Den nye lederstilen inkluderer ansatte, og det er effektivt: *"Mens jeg vil helst at de skal si at: "Vi burde ha gjennomført en trafikkontroll i løpet av settet. Er det noen som har noe forslag på hvor, og hvordan vi skal gjøre det?"* Leif peker på at en involverende ledelse som går ut på å invitere til at ansatte deltar med forslag til løsning av oppgaver, gjør at flere tar ansvar: *"Og da er det en som rekker opp hånda, vet du, og sier: Jeg kan ordne det jeg."* Det skal ledes gjennom involvering i tråd med excellence-tradisjonen, noe som også stimulerer til fleksible og effektive medarbeidere (Clarke og Newman 1997, Peters og Waterman 1982).

Under observasjon av en parole legger jeg merke til at det presiseres at en kan ta individuelt initiativ for å følge opp spesifikk ting. Det kan eksempelvis handle om overordnede prosjekt som gjerne får lite tid. Mons påpeker hvordan de overordnede prosjektene som de som mellomledere setter i gang, ofte ikke blir prioritert i hverdagen. Det er det hendelsesstyrte som får rom, og de langsiktige planene drukner. Det å utfordre til personlig initiativ er viktig i forhold til å få utrettet mer av slike oppgaver, og på en annen måte enn før. Tjenestemenn skal i tråd med dette myndiggjøres og utfordres til å ta direkte ansvar. Leif beskriver her en politiidentitet som bryter med den tradisjonelle politimannen. Før skulle du adlyde ordre, men nå skal du noe mer. Den enkelte politimann initieres til å vise engasjement. Det er ikke bare som del av kollektivet, men som enkeltpersoner ansatte får oppmerksomhet, i tråd med endringer mot individualisering som du Gay(2007) og Webb (2006) viser til.

Mange av senioren mangler den totale forståelsen i politiarbeidet, sier Leif. De holder seg til sin isolerte del av jobben, og så går de hjem. Sånn kan vi ikke ha det lenger. Det er behov for forandring: *"Hvis du spør en gammel Pb3 vet du, så kjører han ut på åstedet, sperrer av og så kjører han inn igjen og så skriver han tre linjer om at han var der. "Viser for øvrig til åstedrapport ved teknisk."* De tror de vet hva etterforskning er, men de vet det ikke, sier han. Dette peker også på hvordan det ligger en oppfatning i kulturen om hva som er den enkelte avdeling sin jobb. Det at de tenker for isolert på sin del av jobben, skaper utfordringer som Leif ser: *"Vi har så mye tilfeller der du gjør jobben på nytt igjen, fordi mannskapet ute ikke har den forståelsen, eller tenker at det her er ikke vår jobb."* Senioren på ordensavdelingen oppfatter ikke det å gjøre straksetterforskning som sitt bord. Leif peker på at ansatte gjerne kommer etter at sakene er

avsluttet og er oppgitt over at ”tyven” ikke ble straffet, men tvert i mot løslatt med en gang. Leif sier tydelig at det ikke holder med den gamle måten å gjøre det på, og viser til at det ved bedre rapportering eller enkel straksetterforskning kunne vært helt annerledes. De yngre har en helt annen kompetanse på dette området presiserer han. En som har vært på ordensavdelingen i mange år er ofte ikke i samme grad i stand til å gå inn og gjøre andre arbeidsoppgaver. De har rendyrket det de gjør, men mangler bredde. Leif bekrefter med det forståelsen av at den yngre generasjonen er annerledes (Colbjørnsen 2003, Tulgan og Martin 2001).

I dag er ikke krisehåndtering den eneste kompetansen som vurderes ved rekruttering til ledelse i ordenstjeneste: *”Og jeg mener at, det skjer så sjelden. Hvis du er riktig uheldig, eller heldig, litt etter avhengig av hvor cowboy du er da, så skjer det en gang i året med deg, at det skjer en sånn hendelse. Det andre er det jeg mener de skal være god på.”* Her henviser Leif til cowboybegrepet. Det gamle systemet belønnet de som var gode til å håndtere cowboysituasjoner i feltet. Dette er situasjoner som har preg av fart og spenning, og som Leif viser til, innebærer en viss heltestatus å ha vært med på. Forståelsen av å være politimannen som rydder opp i gaten, og tar krisehåndtering på strak arm har begrensninger, i følge Leif. Dette er oppdrag som handler om å følge instruks, og det er de andre oppgavene som må prioriteres kompetansemessig i det daglige. Leif tar med dette en viss avstand fra tradisjonelle prioriteringer på ordensfeltet, og utfordrer forståelsen av hva det vil si å være politimann i henhold til den tradisjonelle politiidentiteten. For mange av den gamle skolen har i følge Leif prioritert en smal kategori av oppgaver, og henviser til cowboy-oppgavene. Det å ha for stort fokus på oppgaver som bare utgjør en liten del av den totale arbeidsmengden, vil være uheldig da det legger for store føringer for den helhetlige håndteringen. Det kan blant annet føre til at kriseberedskap overskygger viktigheten av de daglige rutineoppgavene.

De yngre, derimot har gjennom utdanningen fått med seg akkurat den kompetansen Leif etterspør. De forstår at de må starte straksetterforskning på åstedet, og har med seg utstyr de trenger. Dette har de nettopp fått opplæring i på Politihøgskolen. Leif gir uttrykk for en sterk tro på at de unge er bedre personlig egnet, og at de vil tilføre distriktet ny kompetanse: *”De kommer med helt andre innfallsvinkler og vil kunne revolusjonere måten å jobbe på.”* Gjennom denne uttalelsen setter Leif ord på at han mener store endringer må til. Han gir også eksempel på hvordan de unge er i stand til å handle i tråd med den nye generalistforståelsen:

”Mens de her (de unge), de har lært det, at vi kjører ikke fra åstedet før vi har snakket med alle vitnene som er tilgjengelig, og skriver avhørene. De har jo med seg båndopptaker ut, og det er helt naturlig for dem. De er mer teknisk sånn, og så det med pc-er og ordning, det å sette seg og skrive rapporter. Det å lage fotomapper for eksempel, det å ta bilder og få det over på pc og legge i mapper og sånn. Det der fikser jo de før de har gått ut politiskolen.”

Jobben som Leif verdsetter, er at de ansattes bruker egen vurdering og eget initiativ; at de er entreprenører i situasjonen. Seniorene har ikke den samme forståelsen for dette arbeidet. Jeg forstår det som at han indirekte diskrediterer den kompetansen seniorene sitter med, og den jobben de gjør.

Leif viser til nye rutiner på åstedet som også er effektive. Det å sitte i en bil og vente i ett døgn før etterforskerne kommer, er lite økonomisk bruk av mannskapet. Fokus på effektivitet kommer også opp når Leif snakker om endringer i forhold til fagfeltet trafikk, som tidligere ble sett som et rent spesialistfelt, men som i dag i stor grad er lagt inn under ordenstjenesten. Han framhever at det er viktig for ansatte å lære seg å ta tak i nye utfordringer:

”Hvor stor kompetanse trenger du for å få gjennomført en vanlig trafikk kontroll? Ja, skal du gjøre en spesiell trafikk kontroll og gjøre ekstra godt arbeid, men spørsmålet er hva er godt nok, i forhold til å begrense antall ulykker? Det er ikke alt du skal være spesialist på. Hva er godt nok for å få tatt han som kjører for fort?”

De som jobbet med feltet tidligere ble veldig gode på den jobben de gjorde, ja de var spesialister på sitt felt. De hadde tillatelse til å holde på med et, etter hans syn, smalt felt. Nå er dette blitt effektivisert. På veien mot en spesialisering av generalisten skal bredden i større grad enn før søkes på tvers av fagfeltene. En ordenspatrolje skal ikke lenger være redd for å blande seg i etterforskningsarbeidet, og den skal også kunne håndtere det meste av trafikkkontroller. Her vurderer Leif kunnskap direkte opp mot ressursbruk og effektivitet. Som leder Han viser dermed til at han har ansvaret for å levere resultater i tråd med ny styring av offentlig sektor (NPM) samtidig som han også skal stimulere til kunnskapsutvikling. Det å innlemme trafikkoppgavene i den ordinære ordenstjenesten, gjør at distriktet får frigitt ressurser, og de får kontrollert mange flere bilførere gjennom året. Det er effektivt, og det er godt nok, i følge Leif. Dette eksemplet viser at det tidligere var grupper som i for stor grad anså seg som spesialister, og dermed tok for mye av ressursene. De kunne i for liten grad brukes på andre ting.

Personlig initiativ

Det å være engasjert og å ta personlig initiativ, er særdeles viktig i etaten, sier Frank:

”En leder som er observant og følger med, han vil veldig fort se hvem som stort sett bare møter på jobb, og kjører patruljen på jobb, og går hjem, og kun gjør det minimum som du blir satt til, i motsetning til den som engasjerer seg, og tar tak i ting, og graver opp ting. For det å ha både engasjement og nese for det, det er det stor muligheter for å utvikle i den typen tjeneste.”

Sitatet viser at Frank har tiltro til at dette er en egenskap du besitter, og som lederen kan plukke deg ut i forhold til. Det handler om å ha de rette personlige egenskapene. Dette bekreftes også av Mons: *”Og sånn tror jeg det gjerne er at enkeltpersoner har vi en plan for.”* Han forteller at de ser etter dem som er spesielt godt egnet, og sørger for å få tilrettelagt for disse. At ansatte gis anledning til å vise at de har det lille ekstra, kan gi dem muligheter senere. Leif beskriver hvordan han ser på dette som et selvskrevet krav i dag. For å få muligheter er politimannen nødt til å vise personlig initiativ, også i forhold til egen karriereplanlegging. Han viser til at det er viktig selv å ha en plan, og å være fremtidsrettet. Det nytter ikke å si at du ikke visste at det var kurs, og dermed sette din lit til at lederen tenker for deg: *”Jeg mener, skal du bli leder, og hvis du ikke klarer å følge med, og være såpass bevisst på hva du ønsker at du sørger for å se om det er kurs og utdanning tilgjengelig, så vil jeg ikke ha deg som leder.”* (Leif)

I følge både Leif og Frank må det bli større rom for vurdering av kompetansen til den enkelte. De må selv sørge for at det deres tur til å få lønnsforhøyelse: *”Ja, du må gjøre et eller annet for å aktivisere deg. Det er klart du skal ha betalt for det!”* Frank sier de nye stillingskodene innført med tanke på kompetanseutvikling og mulighet for etablering av karrierevei, men også i den hensikt å utvikle grunnlønnsnivået i etaten. Dette har vært et viktig poeng for fagforeningen. Med denne nye modellen er spillerrommet i forhold til de lokale forhandlinger mye større enn før. Det gir mulighet til å skape forskjeller mellom ansatte, som fører til misnøye og som dermed er med på å drive det generelle lønnsnivået opp, presiserer Frank. I denne forbindelsen sier han det er viktig å se på misnøye som noe mer enn utelukkende negativt. Det handler om å få press på arbeidsgiver for dermed å få lønnsnivået opp. Frank sitt utsagn viser hvordan fagforeningen gir sin støtte til intern konkurranse for å få høyere lønn. Dette er i seg selv et insentiv for å styrke polityrket som helhet, og en satsing som støtter opp om profesjonskampen. Det er en kamp om ressurser i form av rekruttering, der det må vises til at yrket gir uttelling i lønningsposen. Samtidig bekrefter det forståelsen av den nye politimannen som aktiv og søkende entreprenør.

What's in it for me?

De unge er annerledes i sin holdning til turnusarbeid, sier Frank. De etterspør andre muligheter, og de ser mer på fordelene av å jobbe dagtid og unngå turnus enn generasjonen over dem: *"Altså, man skal jo fungere litt sosialt ved siden av, og dagens nyutdannede politifolk, de har mye mindre fokus på, holdt jeg på å si, fordelene med å jobbe turnus enn hva min generasjon hadde."* Bevisstheten i forhold til bruk av egen tid er større blant de unge, sier Frank. De tenker på balansen mellom jobb og fritid. De lever altså opp til forståelsen av generasjon X og Y (Tulgan og Martin 2001). Å søke seg til steder med reservetjeneste¹⁵ er helt uaktuelt for de unge i dag, sier han. Frank henviser til da han var nyutdannet selv: *"Jeg begynte i Oslo politidistrikt på 70-tallet. Da var det liksom ikke noen grenser for noe som helst, du var politimann, du var på jobb, og det var liksom uhemmet tilgang på overtid."* Den gangen hadde de mulighet til å tjene mye i tillegg til grunnlønnen. Dessuten viser sitatet at politirollen var sterkt knyttet til livet som helhet. Når du var politimann var du også tilgjengelig for jobb. Dette var en livsstil. Frank sier at dette er helt annerledes i dag. De unge er ikke interessert i å ofre all tid på jobben, og de nyutdannede har en større bevissthet i forhold til grunnlønnen, allerede ved inngangen til yrkeslivet. Frank mener at det er slutt på idealismen knyttet opp mot spenningen ved yrket, og at spørsmålet *"what's in it for me?"* stilles av de yngre. Det er slutt på den tiden da identiteten til jobben eller profesjonen bar preg av å være et kall, med sterk embetslojalitet til yrket (Weber 1990).

"Nyutdannede politifolk, de er vesentlig mer utålmodig i forhold til det her enn hva vi var, fordi vi opplever at den nyuteksaminerte politistudenten han er veldig bevisst på hvor han vil hen, at han vil opp og fram, enten det er ledelse eller noe annet, og stiller krav til arbeidsgiver på en helt annen måte enn hva vi gjorde før." (Frank)

I intervjuene tegnes det altså et bilde av at den nye politimannen som har et bevisst forhold til egen karriere og setter seg tydelige mål. Idealet er at han har som mål å søke høy, spesialisert kompetanse og tenker på karriere i forhold til å være i bevegelse. Den nye politimannen er offensiv, tar initiativ og er selvstendig og bevisst med utgangspunkt i egen kunnskap. Som arbeidstaker skal han søke utfordringer, og bygge en karriere gjennom planmessig tjeneste på utvalgte områder, kurs og videreutdanning. Den nye politirollen innebærer å spørre *"what's in it for me?"* Dette kan forstås som at politimannen som resultatorientert entreprenør i tråd med NPM-idéer (Clarke og Newman 1997, Hood 1991), også representerer et brudd med den lojale byråkrat.

¹⁵ Reservetjeneste – vaktordning på fritiden, som har vært med på å opprettholde døgkontinuerlig beredskap på små steder (St.meld. nr. 42(2004-2005):48). Ordningen er mer og mindre avvirket i dag, men finnes fortsatt noen steder.

Den nye politimannen må være åpen for nye oppgaver. Dette handler om å ha en helhetsforståelse i forhold til det som fremstår som nye oppgaver. I følge Leif handler det om å være myndiggjort, dele ansvaret for organisasjonens mål, og forstå bakgrunnen for prioriteringer. Det gis med dette uttrykk for at ansatte skal styre seg selv i større grad, i tråd med tanken om selvdisiplinering (Clegg m.fl. 2006:236, Rose 1999:1-14). Det er vesentlig at ansatte evner å ta avgjørelser til beste for alle, det vil si identifiserer seg med ledelsen. Den nye politimannen er inneforstått med hvilke mål ledelsen har satt, og søker å følge disse. Det å kunne si ”vi har bestemt at det skal bli sånn” i motsetning til å henvise til ”de”, gir et bedret utgangspunkt i forhold til å nå organisasjonens mål (Peters og Waterman 1982). Den nye politimannen vil i følge denne tankegangen selv aktivt søke nye utfordringer, være seg ledelse eller fagspesialisering, og kreve å bli sett i de lokale lønnsforhandlingene, der gode resultater vil premieres. Det handler om å behandle de ansatte som enkeltindivider, se dem og stimulere dem til innsats. Idealet er at ansatte er sine egne entreprenører, de må sørge for sin egen ansettelsesbarhet ved at de er attraktive for arbeidsgiveren (Cappelli 1999).

Med utgangspunkt i det mine nøkkelinformanter har fortalt om hvorfor og hvordan moderniseringen bør foregå vil jeg høre hva ansatte på gulvet sier. Hvordan forholder senioren og de yngre seg til idéen om kunnskapsmessig modernisering i organisasjonen? Synes de at det er lagt til rette for utviklingen av den nye politimannen?

Det er en livsstil, det er ikke en jobb.

Det er i særlig grad senioren som setter ord på at politiyrket er koblet til en sterk yrkesmessig identitet. Det å være politi er ikke bare noe du gjør: ”*Politirollen, den er jo ikke bare når du er på jobb, vet du. Den er, du er politi døgnet rundt. [...]. Det er en livsstil, det er ikke en jobb altså.*” (Knutsen). De har med seg en politiidentitet som er sterk og som de ser fram til å kunne legge fra seg når de går av med pensjon. De forteller at det er som å ha en sekk på ryggen. I møtet med folk har du alltid med deg en ”føre-var-holdning”. Det handler om andre folks forventninger til deg. Som politi vil du alltid ha andres øyne rettet mot deg i forhold til din opptreden. Mons forteller om hvordan noe så trivielt som en tur på hytta også innebærer publikumsblikket. Folk vil gjerne prate med deg, men du føler deg hele tiden under oppsikt, og må passe på så du ikke gjør noe som kan oppfattes feil. Blikket fra publikum vil være med på å forsterke den kollektive identiteten blant ansatte (Hylland Eriksen 2004).

Politiet er på denne måten ikke en ordinær profesjon (Birkeland 2007). De gir bilde av en embetsetos i tråd med Webers (1990:109-115) byråkratibeskrivelse, som ligger godt forankret i den tradisjonelle politiidentiteten. Møtet med senioren viser meg at informantene i denne gruppen har vært lojale mot arbeidsplassen gjennom yrkeskarrieren. Bare en av dem har vært utenfor etaten en kort stund, og alle har jobbet lenge på sitt felt. Frantzen sier han opplever at politietaten, og sin egen generasjon spesielt, skiller seg fra hva han oppfatter som normalen i dag:

”Jeg tror nok vi er en av de siste som holder hele arbeidslivet kan du si, stort sett gjennom alle de år, i politiet. Jeg vil tro at de fleste vil skifte jobb mange ganger i løpet av arbeidslivet [...] Mens vi da, bortsett fra han som har vært ute i fire år, resten har vi vært her i tretti år.”

Frantzen viser til at politiet har hatt en spesielt sterk tilhørighet og lojalitet til yrket, og at dette kan forandre seg med den yngre generasjonen. Han ser ingen grunn til at denne lojaliteten skal fortsette å være særegen i forhold til resten av samfunnet, og bekrefter her Leif og Franks bilde av den yngre generasjonen.

Samlet gir senioren uttrykk for at de ser på endring som en naturlig utvikling. Politiet har vært en etat der likhet for alle har stått i sentrum, noe senioren også beskriver:

”Vi har jo vært en etat hvor alt skulle ha vært likt, ikke alt likt, men fra gammelt av, og det henger igjen ennå, så starter du på en stige, og så klatrer du oppover lønnsmessig. Vi som sitter rundt bordet her vi har vært igjennom en, fra starten og fram til nå, en jevn kurve hvor vi er opptatt av at alle skal få.” (Pettersen)

Det Pettersen beskriver er sentrale trekk ved byråkratisk organisering, med likebehandling og sikret forfremmelse både stillings- og lønnsmessig (Weber 1990). Forståelsen av at alle skal få, har ligget til grunn gjennom karrieren. For senioren var en trygg jobb med sikret karrierevei en viktig motivasjon allerede ved valg av yrke:

”Ja, det var fart og spenning, men det var en sikker jobb. Du visste hva du gikk til. Og da hadde vi også når vi begynte i politiet, så hadde de som var eldre da, og som lært opp oss da, [...] en bok som het Mein Kampf, og der ble det strøket etter hvert som de gikk av. Og når den gikk av, så gikk nestemann opp på den stillingen. Ja, alle hadde lik jobb, lik utdanning. [...] Og så begynte det problemet med at det begynte å bli forskjellig med lønna, mens utdanninga var akkurat likeens.” (Andersen)

Andersen uttrykker at ulik behandling av ansatte representerer et problem. Det er et brudd med systemet sånn som det har vært. Tønnessen mener det var enklere den gangen de startet. Alle startet på ordensavdelingen, og før eller siden måtte du en tur innom "krimmen", men utover dette var det ukomplisert. Du hadde en sikker jobb som ga en sikker, forutsigbar

karrierevei, fra du slapp gjennom nåløyet ved opptak på Politiskolen og til du gikk av som pensjonist. Seniorene gir uttrykk for at deres lojalitet var basert på rettferdig fordeling av posisjoner gjennom et yrkesliv, en skjermet ansettelsesrelasjon som bygde på en livslang kontrakt med arbeidsgiver (Cappelli 1999). Normen for ansatte var å vente på tur. Med innføring av konkurranseprinsipp er den byråkratiske forutsetningen for ivaretagelse av embetsrollen brutt (du Gay 2007, 2005).

Lojaliteten

Som polititjenestemann har du et ansvar, og dette ansvaret beskriver seniorene som først og fremst knyttet til jobben ut mot publikum: *"Hvis du møter vanlige folk, så er de jo opptatt av det da. Hvis du har innbrudd i huset ditt, så er du selvfølgelig opptatt av at vi tar dem."* (Pettersen). Som politi får de direkte kontakt med offer for urett i samfunnet, og må forstå at de små sakene også er veldig viktig for den enkelte som er involvert, sier Andersen. Han sier det er svært vanskelig å skulle stå for det, når de ikke klarer å gjøre jobben:

"Men når det er publikum, når det står i avisa at det er ikke noe gagn i å anmelde, for politiet gjør ikke noen ting. Det er jo følt å høre, det er følt å se at vi har det ryktet selv om vi prøver å gjøre det beste, så er ikke det godt nok for vi har ikke nok kapasitet til å ta alt."

Han viser til stor lojalitet til oppgavene de er satt til å ta hånd om. Det å føle på utilstrekkeligheten, er en vesentlig kilde til frustrasjon blant politifolk, sier Pettersen: *"Ja, du ser det når du blir eldre, at du kan ikke tilfredsstille alle."* Han refererer til det som kalles drosjemetaforen. Som politimann må du hele tiden sette av passasjerene du har med i bilen på veien før de har nådd fram til endepunktet. Dette må du gjøre fordi du hele tiden får beskjed om å plukke opp nestemann. Da kan du ikke ta med denne passasjerer videre. Det å kunne gjøre en jobb for folk på gata beskrives som en viktig del av politiidentiteten, og handler om å leve opp til rollen de er tildelt, og utførelsen av embetskallet (du Gay 2007, Weber 1990:109-115).

Det er slitsomt å måtte stå for de prioriteringene som gjøres av dem på toppen. Fra Justisdepartementet får de hele tiden høre at nå satser vi stort på rekruttering av nye, og at det ikke foreligger ressursmangel. Seniorene legger vekt på at det er frustrerende ikke å rekke å ta unna sakene som hopper seg opp, og som er markert som røde streker på pc-skjermen. Likevel er politimannens oppgave å være lojal med beslutningene som tas. Han har ansvar for å stå last og brast med den politikken som føres. Dette handler om folks trygghet:

”Vi kan ikke overfor samfunnet heller gi uttrykk for at det der, det har vi ikke kapasitet til å gjøre noe med. Vi må bare stå der med hendene langs sida og si at: ”Jo da, vi setter inn det vi har på å ordne opp i dette, og vi har folk, og nå har vi masse folk ute i byen.” Og det kan være en patrulje med to stykker ikke sant. Det er jo en frustrasjon for oss som sitter her.”(Knutsen)

De beskriver her at de er lojale byråkrater, som står last og brast ved avgjørelsene fra toppen. *”Det er; skomaker, bli ved din lest altså. Ja, vi er tro, og vi sier ingenting. Vi prøver å holde det internt her. [...]. Men vi vil ikke gå ut og fortelle hvordan virkeligheten er. For hvis folk hadde visst det... ja [latter].”(Andersen).* Knutsen og Andersen gir uttrykk for at de føler avmakt i forhold til kravet om lojalitet som ligger i embetet, særlig i forhold til et stadig fokus på effektivisering og utnyttelse av ressurser. Seniorenes utsagn forteller meg at er en sterk etos knyttet til seniorenes utførelse av yrket. Imidlertid ligger kravet om lojalitet til ledelsen, blant annet gjennom større grad av myndiggjøring, også i NPM-idéene (du Gay 2007, Webb 2006). Tanken om at tjenestemenn i større grad skal identifisere seg med ledelsens avgjørelser gjør muligens at de i enda mindre grad kan protestere.

Men de unge står ikke med lua i hånda

Seniorene gir meg forståelse av at de ser på de yngre som representanter for andre holdninger, og de uttrykker at dette kan styrke profesjonen:

”De stiller større krav, de stiller mer spørsmål og de godtar ikke alt. Hvis vi sier: ”nå skal vi ut og gjøre det.” ”Nei, det har vi ikke lyst til.” Det hadde vi aldri turt å si. [...]. De står ikke med lua i hånda og godtar alt det som ledelsen sier. De stiller spørsmålstegn. Hvorfor det? Sånn vil vi ikke ha det.” (Andersen)

Studentene som kommer blir sterkere som gruppe, sier han videre. Andersen uttrykker en sterk beundring i forhold til de unge, som faktisk tør å ta i bruk sin kompetanse og synliggjøre hva de tenker er viktig å prioritere. Det hadde vi aldri turt før i tida, mener han. De unge, med sine nye holdninger, kommer til å utfordre ledelsen, i hvert fall hvis særaldersgrensen blir fjernet, påpeker seniorene. Seniorene gir dermed bekrefter også en gjeldende forståelse av at diskursen om generasjon X og Y som gjeldende.

I dag er en gunstig særpensjonsavtale med på å holde ansatte igjen i etaten til 57 år (Ødegaard 2008). Faller denne bort, faller også det siste insentivet for å forbli i etaten gjennom hele karriereløpet bort. Da blir ledelsen nødt til å imøtekomme krav som kommer fra de ansatte for å beholde dem. Dessuten mener seniorene at utgangspunktet er et helt annet for de yngre i organisasjonen. Politistudenter får ikke lenger lønn under utdanning, og Andersen påpeker at de dermed ikke er bundet av den samme forpliktelsen til arbeidsgiver. De står ikke i gjeld til

arbeidsgiver i samme grad som tidligere nyutdannede, og vil dermed kreve å bli hørt. Det vil gi ledelsen en utfordring, sier Andersen. Pettersen sier at han tror dette også har med utdannelsesnivået å gjøre. De unge har gjerne utdanning eller har vært i arbeidslivet før de starter på politihøyskolen. De har en orientering i forhold til samfunnet, og i forhold til resultater som gjør at de i større grad vil stille spørsmål og ikke bare godta det som blir sagt dem. Hvorfor skal vi gjøre det her? Dette vil også gjenspeiles i lønnskampen. De vil ikke godta det som skjer i lokale lønnsforhandlinger, mener Andersen. Han ser på sin generasjon som for ettergivne i forhold til arbeidsgiver: ” *Vi er for snille, vet du. Vi lager for lite bråk.*”(Andersen). Men Pettersen mener at kollegene må innse og finne seg i at det vil komme til å bli større lønnsforskjeller i forhold til kvalifikasjon. Han mener dette handler om å ta vare på kunnskapen i form av de unge. Hvis de ikke har mulighet til å videreutvikle seg i etaten så vil de søke seg bort, og derfor blir satsing på attraktive karriereløp viktig for å holde på dem. De unge vil i følge Pettersen i større grad nekte å forbli ved sin lest hvis deres krav ikke blir imøtekommet. Med ny kunnskapsorganisering og manglende insentiver for å bli, vil de unge søke seg bort fra politiyirket, sier han. Tønnessen på sin side funderer over hvem som skal gjøre jobben på gata, og lurer på om de endrede holdningene til yrket vil gå ut over rekruttering til ordenstjenesten:

”De aksepterer kanskje ikke å gå på orden. De vil rett opp i systemet der det er andre arbeidsoppgaver, og forlanger lønn deretter, da. Og da vil du kanskje ikke få nok folk som vil jobbe i det vanlige skiftarbeidet på orden, gå i gata da og plukke fyll og søppel. Hun ene hadde jo økonomiutdanning fra før hun begynte i politiet, og hun ønsker jo kanskje å kunne fortsette med det, og ikke må sitte og kjøre marje borte i byen her, og plukke inn ”fullkaillan”, og kjøre på rusede.”(Tønnessen)

Tønnessen kommer her inn på at de unge kanskje ikke vil gjøre det som kan betraktes som skittjobben, men heller vil komme seg opp i systemet. Han formidler en forståelse av å være nede på bakkenivå i møtet med skyggesidene av samfunnet, og at det i denne jobben er mange jobber som du vil velge vekk så fremt det ikke finnes en gulrot i form av lønnskompensasjon eller plikt for å gjøre jobben. Dersom det stemmer at de yngre er annerledes kan det dermed være et problem med hensyn til utførelsen av sentrale politioppgaver.

Å gjøre karriere i politiet

Før var det ingen som stilte spørsmål ved om du hadde nok kompetanse etter at du var ferdig utdannet. I det øyeblikket du var utdannet på Politiskolen, var du definert som kompetent til å

gjøre jobben. Du var en generalist med den skoleringen du trengte for å håndtere politioppgavene. Etterutdanning sto ikke på dagsorden den gangen:

”Før så var det jo egentlig ikke noe krav om det. Var du utdannet fra politiskolen, så gjorde du hva som helst. Men i dag kreves det altså en årlig gjennomføring av et bestemt program for at du skal kunne være skikket til blant annet å bruke våpen.”(Tønnessen)

I dag gjelder krav om kompetanseoppdatering og utvikling på mange spesifikke enkeltområdene, fra utrykningskjøring til håndtering av våpen. Tønnessen sier dette er ressurskrevende, og at etaten risikerer at saker blir avvist i retten hvis ikke de ulike prosedyrekravene blir fulgt.

Hva synes ansatte om at karriereplanlegging for ansatte vektlegges i politiets planer? Når ordet karriere nevnes under samtale med ansatte under observasjonen, blir det nærmest betraktet som en spøk. Dette er ikke akkurat stedet man jobber hvis man tenker på å gjøre karriere, får jeg klar beskjed om. Vedkommende knytter nok karrierebegrepet til den allmenne forståelsen av begrepet; en rask vei til avansement og lønnsforhøyelse. Seniorene har sine vurderinger av muligheten for å stake ut egen kurs i organisasjonen. Knutsen sier han har hørt begrepet karriereplan bli nevnt, men han tror ikke det er i aktiv bruk:

”Jeg har ikke hørt eller lært noen ting om hvordan vi gjør det, og jeg har ikke inntrykk av at det er noen som klarer å planlegge heller. Snarere tvert imot altså. Det virker på meg som det er liksom litt etter en eller annens forgodtbefinnende hvem det er som får muligheten til å bekle de forskjellige posisjonene rundt omkring, da. Du har ikke noe, etter min oppfatning så har du ingen innvirkning selv på hvor du havner hen i framtida. Du kan selvfølgelig søke deg en stilling og få den, men altså om du planlegger når du er ny i politiet at, jo jeg skal lage veien min innenfor den og den linjen der, så tror jeg ikke det har noe, det er ikke noe du kan regne med at går i orden altså.”(Knutsen)

Det er i stor grad styrt av tilfeldigheter hvor du havner, er inntrykket Knutsen formidler. Frantzen sier han tror at den videreutdanningen som mange bruker tid på, ikke verdsettes av arbeidsgiver. Det å satse på videreutdanning kan rett og slett være en risiko for deg som arbeidstaker. Hvis de satser på å ta videreutdanning på et felt, kan de risikere å bli straffet ved ikke å få gjennomført sine planer ved neste korsvei. Dette tyder på en ”overlevning” fra en gammel forståelse, der det er den byråkratiske linjen som har den overordnede styringen også i forhold til ansattes karriere.

”Han (leder) kan jo plassere folk hvor han mener han skal ha dem, og jeg hadde jo egentlig inntrykk av en stund her at hvis du tok en utdanning, og du var litt sånn interessert i en spesiell retning, og ga uttrykk for det, så ble du ikke nødvendigvis tilbudt å jobbe med det. Og

ga du uttrykk for at du liksom var interessert og trivdes på en plass, så ble du nesten flyttet med en gang fikk jeg nesten inntrykk av en stund her, for det ble ikke i hele tatt hensyn til den kompetansen du hadde.. Det var bare det at et hode skulle hit og vi trengte en dit.” (Frantzen)

Frantzen peker på at ansattes bevegelse i organisasjonen heller skjer ved styring ovenfra. Han viser til en beordringspraksis som signaliserer autoritetshierarkiets styrke. De kan plassere folk der de vil. Det ser ut til at organisasjonen ikke signaliserer at de trenger den enkelte og dens kunnskap, men at de kun trenger et hode eller helst hender og føtter. Knutsen og Frantzen viser lite tillit til at du kan ha medbestemmelse i forhold til egen karrierevei. De beskriver det som om det beste er å la seg drive med, uten å ta for store personlige sjanser. Å uttrykke at du vil noe blir i følge dem, nesten sett på som negativt. Dette bryter totalt med de nye tankene om hvordan veien gjennom yrkesløpet skal være, og det viser til karriereforhold som er fastlåst i gamle mønster. Hvis du ikke viser deg fram i dag, så vil ikke leder ha deg, i følge kravene til den nye politimannen Leif snakket om. Dermed ser det ut til å være langt mellom den nye styringsdiskursen og praksis.

Seniorene påpeker at det skjer en skjevfordeling av ansatte, og at det blant annet handler om belønningssystemet. På grunn av lønna har mange blitt sittende fast på ordensavdelingen:

”Men sånn som det er nå da, så kommer mange yngre opp på krimmen, og så blir det bare de gamlingene som blir igjen nede [=orden], for de vil ikke slutte, for det er der de tjener pengene. Og kanskje har du eldre folk på divisjonen som er lei, men som ikke vil flytte på seg på grunn av pengene, og så har du yngre oppe på krimmen, som gjerne vil ut og jobbe litt...” (Andersen)

Det er på orden de har tilgang på døgkontinuerlig turnus og dermed turnustillegg. Med utgangspunkt i de nye kompetansekriteriene så må de imidlertid nå, nettopp på grunn av lønna, søke seg vekk. De har ikke lenger noe valg hvis de skal oppfylle kravene til stillingskodene Pb 2 og Pb 3. Det nye er altså at alle må flytte på seg for å få rett til høyere stillingsgrad og lønn. Hva skjer så når politimannen skal søke seg videre på eget initiativ?

Jeg spurte Martin om hva som skjer når en ansatt kommer med planer for egen karriere. Han påpeker at det er veldig sjelden å oppleve at ansatte gir uttrykk for at de tenker på det, og at karriereplanlegging derfor ikke er dagligdags å håndtere for han som mellomleder:

”Jo, det blir jo gjerne tema ved medarbeidersamtaler som skjer årlig, at de har mulighet til å gjennomføre det, og da kan det bli tatt opp sånn ting da. Eh...hvis de har sterke ønsker selv om en retning i politiet så... eh...skal det jo kanskje mye til at de ikke klarer det, for å si det sånn, i hvert fall på sikt da.[...] Så det er jo muligheter, det er det, men det er vel kanskje

forholdsvis langt mellom at jeg føler at folk har lagt bastante planer for lang tid framover.”(Martin)

Det er altså ikke dagligdags kost at ansatte kommer med konkrete planer. Det kan synes som om veien for de som søker egen karriere, har mange hindringer på tross av gode ideer. Det er ikke vanlig i etaten å stikke seg fram og presentere egen karriereplan. Leif gir imidlertid som beskrevet tidligere, klar beskjed om at det forventes at ansatte følger med, og søker seg på aktuelle kurs og videreutdanning. I dag så stilles det krav til at de oppdaterer kompetansen og tenker offensivt i forhold til valg av veien videre. Leif sier at mange vil få kniven på strupen i forhold til lønnsutvikling. De må forstå at det er en ny type kompetanse organisasjonen nå ser etter. Poenget er at det er veldig sjelden Martin har opplevd at noen har kommet med et slikt krav, og det kan være at det er strukturelle føringer, som belønningssystemet som avgjør valgene.

Bjørnang uttrykker at planmessig tjeneste, eller videreutdanning for å oppnå kompetansekriterier oppleves mer som et krav, enn som en mulighet, også for han som er ung:

”Vi blir jo presset til det, nettopp fordi at vi får ikke høyere lønn hvis vi ikke har mer kompetanse. For før så gikk det x antall år ikke sant, og da var det tilfredsstilt til å være Pb 2, eller politioverkonstabel da. Men nå så skal du jo ha så og så mye vekttall eller kursuker, og da blir det et sånt jag da egentlig, for alle sammen.”

Bjørnang opplever det nye systemet som et jag mot oppdatering av kompetanse. Han viser til at ansatte opplever press i forhold til individuelt initiativ. Leif presiserer at poenget med at ansatte tvinges til å ta kurs, er at det hindrer at de blir sittende fast på ett sted. Det kan se ut som en imøtekommende leders tilbud ofte er avgjørende. Mons sier at det er vesentlig at han som mellomleder legger vekt på å følge opp dem han ønsker å satse på, og for Bjørnang var nettopp lederinitiativ avgjørende for at han fikk tilrettelagt et karriereløp. Han har nettopp startet med planmessig tjeneste, noe de andre i gruppen uttrykker forundring over at han har fått det til. De andre i gruppen er enig om at det er langt i mellom slike initiativ. Solvang betrakter muligheten for å planlegge veien videre som vanskelig, og sier med sarkasme: *”Det er mye å hente på motivasjon. Ja, det vil jeg si ja. Det er ingen som sparker deg oppover her, nei.”* Solvang opplever at det er lite hjelp å få til å komme seg oppover i etaten. Hvis du ikke er heldig og er en av de utvalgte, er avansement avhengig av at du markedsfører deg. Hvis ikke er det å vente kanskje fortsatt en vei å gå.

Opplegget rundt stillingskodene med planmessig tjeneste som virkemiddel, framstår som uklart også for de yngre som er målgruppen. Alle informantene bruker, nesten utelukkende

det gamle begrepet hospitering, noe som tyder på at forståelsen av hva planmessig tjeneste er, mangler. Det blir litt diskusjon blant de unge om hvilke rammer det er som gjelder, i forhold til muligheten for å oppnå høyere stillingskoder, og diskusjonen viser at det ikke er klart for de unge hvordan systemet fungerer. Å få tilbud om eksterne kurs er vanskelig, sier Solvang: *”De renner jo ikke ned deg med tilbud om kurs. Du må følge med ganske godt selv, og få med deg hva som skjer, de tilbyr ikke så mye, synes jeg.”* Rønning påpeker at hindringen i forhold til å melde seg på kurs kan ligge hos din nærmeste leder. Dette mener han henger sammen med økonomi og effektivitet på avdelingen. Lederen tar ikke initiativet til å melde deg på, snarere tvert imot:

”Det er jo mangel på for eksempel dommeravhørere, for eksempel, men det er jo aldri noen som på en måte skynder på, for å få noen til å melde seg på, fordi at for det første så koster det penger og for det andre så er vi borte, og vi har så mye saker at vi har egentlig ikke tid til å sende folk på kurs. Jeg mener at selvfølgelig er det opp til den enkelte å vise interesse og søke på kursene, men når du blir møtt med at liksom, det er ikke penger her, og det stopper liksom hos lederen din...” (Rønning)

Selv om det skal ligge personlig initiativ til grunn for å få kurs, mener Rønning at lederen kan være et effektivt hinder for å melde seg på. Selv om det ikke er nærmeste leder som bestemmer hvem som får bli med på kurset, er det tydelig at leders bekymringer om ressurser kan bli en effektiv stopper i forhold til å melde seg på. De beskriver at nærmeste leder mangler motivasjon for å tilrettelegge for dem, fordi kurs koster penger, og avdelingen mister arbeidskraft i kursperioden. De yngre opplever dermed ikke at lederen ser på oppdatering av kunnskap i teamet som en investering det er verdt å ta. Å be om kurs blir forstått som bruk av ressurser, og ikke som en tilførsel av ressurser i form av kunnskap og kompetanse. Det tyder på at lederen også har en vanskelig jobb i forhold til å tilrettelegge for kunnskapsarbeideren (Alvesson 2004). Det kan se ut som krav til resultat og effektivitet i henhold til NPM (Hood 1991) vinner over kunnskapsmessig oppdatering.

Kaupang uttrykker at det helt klart er en forutsetning at de selv må vise at de ønsker seg planmessig tjeneste. Det er ikke et opplegg som ligger der for dem uten at de selv tar initiativ. Samtidig peker han på at det er grove mangler i forhold til oppfølgingen under opplæringsperioden. Du får ingen veiledning, selv om dette skal ligge i ordningen. Det å ha planmessig tjeneste handler om å klare jobben på egen hånd, eller ta unna flest mulig saker:

”Men det som er interessant med det at, i den planmessige tjenesten, så er det en god del ting, blant annet veiledning og sånn, som skal sørge for at du får en kompetanse, men det blir ikke fulgt noen steder.” (Kaupang)

Eng opplever at det meste som skjer av veiledning er uformell og tatt på sparket. Du får veiledning hvis du tilfeldigvis er til stede når noe blir sagt. Kompetanseutvikling gjennom deling av kunnskap skjer lite planlagt. Solvang mener det hadde vært en del å hente på å få tak i kompetansen seniorenne sitter med. Han ser det som sløsing med ressurser at de er tvunget til å ”finne opp kruttet på nytt”, i stedet for at de kunne ha gått sammen med seniorenne en periode, og dermed fått lære litt av dem. Seniorenne på sin side, gir et bilde av at de føler at den kompetansen de har, ikke blir sett av etaten. Pettersen sier det er nærliggende å tenke på at arbeidsgiveren ikke er oppmerksom på den kunnskapen og kompetansen de har. Det er til nød akkurat idet de skal gå ut døra, at de kan få tilbud om å fortsette for et lønnstrinn eller to i kompensasjon. De yngre gir også inntrykk av at de mener etaten mister verdifull kompetanse ved ikke å legge til rette for seniorer som ønsker å fortsette. Her synes det som at seniorenne og de yngre er helt enige om at det er mye å hente på satsing på kunnskap og kompetanse. Seniorenne trekker fram hvordan det mangler fokus på og rom for opplæring og overføring av kompetanse fra senior til nyansatt: *”Her går du av, og så blir ny stilling utlyst, og så kommer en mann og starter med blanke ark, og må opparbeide seg den nye kunnskapen som han trenger å få da”*(Tønnessen.). Mantraet er at du som ny på et felt må klare deg selv.

Å overføre kunnskapen til de unge er ikke lett i en travel hverdag. Andersen mener at de unge har få å spørre, og at det er for knapt med tid. Han mener de unge kvier seg for å forstyrre når de ser at seniorenne har mye å gjøre, og det er aldri satt av tid til veiledning. Her må du starte rett på og lære deg det selv. Det sier også Mons, som er mellomleder. Alle lederne peker på at overlapping på stillinger konsekvent ikke gjennomføres. Det er nærmest en regel at stillinger står ledige i noen måneder for å spare lønnsutgifter. Dette gjenspeiles i gjennomføringen av den planmessige tjenesten. Du kommer inn på en avdeling, og så må du klare deg selv, sier Kaupang. Etter seks måneder får du gratulasjoner om at du har fått kompetansen. Fokuset er hele tiden på å få utnyttet deg best mulig til å få unna saker. Pettersen viser til at han med mange års erfaring i etterforskningsarbeid, ser at de yngre kan risikere å legge ned mye unødvendig arbeid i de enkelte sakene: *”Som ung politiutdannet så har du vel kanskje et syn på at ”Oi, det her må jo være kjempeviktig!” Men så har du kanskje oss, som har jobbet et langt politiliv, som ser at de sakene her, det vet vi jo, de blir ikke pådømt i retten engang.”* De yngre bruker dermed mye tid og ressurser på saker som de i ettertid ser er bortkastet. En eldre kollega har kanskje løst 30 slike saker og vet hvor han skal starte:

”Men som ung så kan du kanskje begynne sånn [slår vidt ut med armene], og så har du foretatt 10 avhør og holdt på i 3-4 måneder og så viser det seg at ingen av dem egentlig har vært nødvendig. Du kunne ha gått rett på der [viser med samlede hender].” (Pettersen)

Pettersen gir her eksempel på hvordan ressursene utnyttes dårlig i etaten. Seniorene har kunnskap om hvordan etterforskning kan gjøres mest mulig effektivt som de yngre som kommer inn, ikke får tak i på grunn av press på ressursene. Under observasjon på en parole ved ordensavdelingen, får jeg også eksempel på hvorfor ansatte med lang fartstid er en veldig viktig ressurs. Ved gjennomgang av nattens hendelser vises det til hvordan et rutineoppdrag der patruljen skulle kontakte en person i et hus, raskt utviklet seg til et skarpt oppdrag. Det ble påpekt at patruljen gjorde en strålende jobb med å håndtere situasjonen, samtidig som det ble presisert at det lykkeligvis var de mest drevne ”gutta” på ordensavdelingen som var på jobb. I denne sammenhengen vises det altså til verdien av at de har holdt på lenge. På ledermøtet i etterkant av parolen blir det spurt hva som kunne skjedd om de ikke hadde vært så drevne. Det handlet om å håndtere en ordinær pågripelse som helt uventet utviklet seg til å bli farlig. Ansvarlige på stedet handlet impulsivt riktig på grunn av all sin erfaring. Mons påpeker at de som har jobbet ute på feltet i mange år besitter unik kompetanse: *”Det der er tøffinger vet du. De har jobbet med krig og slåssing og våpen”*. Han viser til at dette også er særegen kompetanse, og ikke noe som alle kan gjøre. Å ha tjenestemenn med lang erfaring på feltet kan dermed være avgjørende i slike situasjoner, og det er vesentlig at de ivaretas på det kunnskapsfeltet de er.

Mangel på tid og rom for deling av kunnskap synes dermed å gjelde for alle ansatte. Hvis du kommer deg på kurs, er det lite interesse for det du har lært når du kommer tilbake igjen, forteller Rønning:

”Og når du først kanskje drar på kurs, og så kommer du tilbake, ja så er det ingen som får høre om det kurset, skulle jeg til å si. Det settes ikke av tid da. Det er veldig fint at teamet har den kunnskapen, men vi andre kjenner jo ikke til..., og den som kommer tilbake fra kurs vil jo gjerne dele på den kunnskapen han har fått, men finner ikke rom for det. Og så er det ikke spørsmål (om) hva har du lært, ikke sant, og ja, nå er du tilbake, nå får du vise hva du kan, ikke sant, i sakene dine. Det synes jeg er trist.”

Rønning viser til at eget engasjement i forhold til læring og formidling av egen kunnskap blir møtt av en organisasjon som ikke har rom for å ta imot. Han uttrykker en avmakt i forhold til at det må være sånn. Selv om de er unge så synes det som om de har et engasjement for den kollektive læringen, og ikke bare eget utbytte. Dessuten er de prisgitt å bli satset på i form av sin kunnskap og ikke utelukkende som hender i arbeid, som tar unna saker som på et samleband.

”Det går også på det samme når du skal slutte å jobbe, flytte jobb. Altså, det er jo aldri noe spørsmål om du kan dele noe av det du har lært. Det å ha en avslutningssamtale eller... Det er på en måte bare å gjøre ferdig mest mulig.”(Kaupang)

Det å få unna flest mulig saker er det som teller i hverdagen. Ivaretagelse og videreformidling av kunnskap og kompetanse blir ikke fremhevet som viktig overfor ansatte. Det legges lite til rette for at planmessig tjeneste skal fungere læringsmessig. Det vesentlige er om du gjør en god jobb i forhold til å ta unna arbeidsmengden. Det er effektiviteten som gjelder, sier Kaupang.

Det vises ikke interesse for den kompetansen du sitter inne med, verken etter kurs eller når du forlater en stilling. Dette kommer også til syne i diskusjonen om lederens rolle. De unge peker på at det er en risiko for leder å tilrettelegge for kurs, fordi ansatte gjerne forsvinner fra avdelingen etter at de har fått faglig oppdatering. Det er leders goodwill som er avgjørende for om du får kurs, og Kaupang mener det er lett å se hvorfor det er et vanskelig valg for en leder å ta, om han skal legge til rette for kurs til sine ansatte:

”Han blir ikke målt på det. Han får jo ikke noe skryt av sine ledere for at han har lagt til rette for at kompetansen i politiet har blitt hevet. Han får jo på pukkelen fordi at tallene ikke er gode nok. Så jeg skjønner jo lederne, at det er litt vanskelig å legge til rette for det.”(Kaupang)

Lederen vil få høre at tallene på saker som er behandlet ikke er gode nok. Dette problemet ble nylig aktualisert i et utspill fra lederen i Politiets Fellesforbund, Arne Johannessen. Han mener ledere i politietaten satser på mindre saker som er enkle å oppklare i forhold til store, komplekse saker som tar tid (referert av Omland 2010). Fokus på tallene bekreftes fra de unge. Det å sende en person på kurs, betyr mindre ressurser i teamet til det daglige arbeidet og vil derfor sees som problematisk:

”Fokuset i politiet, det er ikke på utdanning. Fokuset er, som vi som jobber på etterforskningen, det er jo saksbehandlingstid og det er oppklaringsprosent, og slike tall, som du kan bli målt på. Mens kompetansen til de ansatte kan ikke måles sånn som det er i dag, og ergo så blir det heller ikke prioritert, enkelt og greit.”(Kaupang)

Det kan tyde på at målbare resultat vinner, framfor fokus på kunnskap og kompetanseutvikling (Hammer 2004). Tanken om modernisering synes dermed drevet mest av NPM-idéenes ressurs og effektivitetshensyn (Christensen m.fl 2004,).

Jeg får et bilde av at veien til videre kurs og etterutdanning er kronglete for de unge. De har et individuelt ansvar, men blir møtt med lite tilbud. På den ene siden blir de pålagt å ta kurs

gjennom de kravene som stilles i kompetansekriteriene, men på den andre siden er det dårlig med tilbud om disse kursene. Ansvar for videreutdanning og kompetanseheving er overlatt til den enkelte ansatte, og mulighetene er avhengig av egen evne til å markedsføre seg, eller er eventuelt avhengig av en snill leder.

Jeg går jo ikke rundt og brøler

De yngre i organisasjonen med bakgrunn fra Politihøgskolen stiller krav, sier både senioren og de som representerer fagforening og ledelse, men de yngre beskriver en hverdag der det er vanskelig å komme til, og der avstand til lederen gjerne er et av problemene:

”Så er jo de på møter, og så det er jo litt bingo når du skal gå opp og prøve å få tak i noen. Det er noen ganger du må gå mange ganger. Så det blir [...] at det har tatt litt tid da før en får svar. [...]Jeg føler jeg går og maser da, tenker at de må jo bli drittlei av meg. Liksom; nå kommer han ”maskråka” igjen.”(Eng)

Eng uttrykker at det ikke er lett å være ung og komme med sine krav. Snarere tvert om. Han gir uttrykk for at det er sterke kulturelle føringer for hvordan en skal oppføre seg, og det å gå til lederen og fremme egne behov synes nærmest som et tabu. Det sitter en forståelse i veggene her av politimannen, som en som holder seg på sin plass i rekka og venter på beskjed, heller enn å stikke seg fram. De yngre oppfatter det som viktig at de går litt stille i gangene:

”Ja, men altså, det...det er kanskje sånn min personlighet er da. Jeg går ikke og brøler rundt her, jeg [...] Men det er så stort her, ikke sant, at folk kjenner ikke alle, og da må en jo oppføre seg deretter da.”(Bjørnang)

Det å komme med egen mening, eller eget initiativ, oppfattes altså som å brøle. De yngre beskriver en kultur der det i hvert fall må gå fem år før de kan ha rett til å uttale seg. Selv om dette sies med et visst glimt i øyet, sier det noe om en sterk norm innad i etaten. Det å være ung innebærer ikke å ta initiativ til å gjøre ting annerledes, som Leif har visjoner om. Det illustreres også av Eng, som forteller hvordan det oppleves å være ung på ordensavdelingen. Ønsket om å oppdatere ferdigheter gjennom trening får ikke nødvendigvis gehør: *”Det blir jo kanskje litt vanskelig eller tungt, å være de få unge da, som ønsker å gjøre noe, som føler du må mase eller plage dem.”* Han opplever ikke aksept for at han som ung kan fortelle de eldre og erfarne hva de skal bruke arbeidstiden til. Og i dette politidistriktet er det nettopp mange som har lang erfaring, og dermed ikke føler behov for å oppdatere seg:

”Den erfaringen jeg har, det er at når jeg jobbet i Oslo så var det mye yngre folk som var veldig læringsvillig og villig til å trene og sånne ting, på taktikk og sånn, mens når en kommer hit så kan egentlig de fleste veldig mye da, så de føler ikke helt det store behovet. Det er jo

kanskje et behov likevel da, til å trene på forskjellige taktiske ting da, og da gjøre det i dødtiden da, det er jo litt dødtid der, så har vi tid til det. Men det er ikke noe sånn stemning for det da. Det er mer stemning for det når en er yngre.”(Fevang)

Her må man som ung politimann rett og slett innfinne seg med at egne ideer og eget initiativ må justeres, og bruke tiden til hjelp. Fevang sammenligner det med der han var før: *”Det var veldig stort jag da, om å skaffe seg kompetanse, og drive og søke etter jobber etter kort tid. Mens her så er folk eldre og du må ha lengre perspektiv på det meste, og bare innfinne deg med at (ler litt) det her tar litt tid.”* Normen er at man ikke skal klage, men samtidig viser det seg at det faktisk er det du må gjøre hvis du skal komme noen vei innenfor det nye lønnsforhandlingssystemet. Her ser jeg brytninger mellom en ny og en gammel diskurs. Det gamle styringssystemet og det nye verdsetter to svært ulike verdier. Ideen om at alle skal få til sin tid blir utfordret av de endringene som er innført i forhold til nytt stillingskodesystem, og lokale lønnsforhandlinger der det forutsettes at de ansatte er aktive og kravstore. De taper hvis de ikke kjemper om egne rettigheter.

De yngre gir uttrykk for at det er et generelt problem at kunnskap ikke deles innad i politiet. Det finnes ingen oversikt over hvem som sitter med kunnskap og kompetanse på spesifikke felt, og dermed går organisasjonen glipp av kompetanse som erfaringer utenfor jobb. Det refereres til at en mye hørt frase er: *”Jeg har jo sånn og sånn kurs. Jeg har gitt beskjed om at jeg har erfaring fra det: Hvorfor bruker de meg ikke?”* Solvang mener det er rart at det er sånn. De unge forteller om en terskel i forhold til å formidle denne kunnskapen på eget initiativ. Dette bryter totalt med det både lederne og senioren har fortalt om at de unge har en helt annen holdning. Du kan ikke bare komme og påstå at du har noe å bidra med. Det personlige initiativet som det snakkes så varmt om, blir ikke framelsket i virkeligheten. Fevang forteller at kompetanse han hadde med seg fra tidligere arbeidssted i etaten, ikke ble møtt med interesse da han kom til distriktet. Han presiserer gjentatte ganger underveis i sin fortelling at det ikke var han selv som formidlet kompetanse til leder, og understreker forståelsen av en norm om at du ikke kan komme her og tro at du har noe spesielt å tilby:

”... da var det den ene lederen som varslet fra om det, til de her da, om at jeg kom derfra, og hadde kanskje noe å bidra med. Det er ikke sikkert jeg har det da, om de kanskje var interessert i å prate med meg eller..., men det var de ikke.”(Fevang)

Fevang sin framstilling viser at han er svært forsiktig med å gi inntrykk av å ville stikke seg fram i forhold til egen kompetanse. Det var den tidligere lederen hans som mente han hadde kompetanse som distriktet kunne ha fordel av. Solvang gir støtte til at dette er et typisk eksempel på hvordan janteloven råder. Hvis du både kommer fra feil sted og er for ung, må du

pent finne deg i å stille bakerst i rekka: ”... for du skal ikke komme fra en annen del av landet, 30 år, og tro at du skal komme her og tilføre noe...”(Solvang). På direkte spørsmål om hvorvidt han ikke i ettertid har gått til ledelsen for å forsikre seg at de vet om at han har denne kompetansen, svarer Fevang: ”Nei, jeg går ikke opp der og sier: ”Hør her, jeg kommer fra Oslo. Jeg har mye her, som jeg kunne tenkt meg at dere hadde...” Det gjør jeg ikke.” Det er det tydeligvis ingen kultur for å fremheve egen kompetanse. ”Sånn person er jeg ikke heller,” legger han til. En sånn person bør du helst ikke være, forstår jeg. Dette er et sterkt utsagn om eksisterende norm i forhold til hva det er rom for å gjøre som yngre politimann. Det bryter totalt med forståelsen av de yngre som den nye generasjonen som ikke står med lua i hånda, som krever og som har mye å bidra med. Ja, som jeg ser det, har de mye å bidra med, men dette blir ikke møtt med interesse.

De yngre kommer inn på at de egentlig har jobbet med å komme seg hit, og at de nå endelig har kommet ”hjem”. Da gjør det heller ingenting at ting tar litt tid. Bjørnang beskriver jaget etter å komme seg ”hjem”. Etter Politihøgskolen får de fleste en jobb som de ser på som midlertidig, der det er viktig å samle seg verdifull kompetanse for å kunne søke seg videre:

”Så er det om å gjøre å få rasket til seg så mye som mulig før en skal hjem. Ikke sant, en skal hjem. Nå har jeg kommet hjem, så vet jeg jo at med dagens pensjonsordning, ikke sant, så har jeg da mer og mindre 30 år igjen da, som jeg skal være på det huset her da. Det er bare å sette på håndbrekket.”

Å komme hjem beskrives av Bjørnang som å nå målet, og tiden før kan sees som en prøveperiode. Når en er hjemme kan en innfinne seg med det meste, og det er tydelig at Bjørnang tenker på politikarrieren som livslang, med henvisning til pensjonsavgang. Fevang forteller hvordan det passer godt sammen med det å bli småbarnsfar. Det er greit at fokuset på å skaffe seg kompetanse kan ta en pause, og så kan en heller komme på banen om 5-10 år.

Ser de yngre på polityrket med utgangspunkt i en livsvarig ansettelse i en etat? Bjørnang sier rett ut at han ikke ser for seg hva annet han kan jobbe med. Å bli politi synes for han å representerer et valg tatt for livet. Det viser også til at Bjørnang ikke oppfatter kompetansen som verdifull i forhold til andre deler av arbeidslivet. Det kan også handle om det som signaliseres gjennom utdanning. ”Det er litt typisk politifolk; vi tror vi ikke er egnet til noe annet enn å være politi”(Solvang). Han peker på at trofasthet til yrket sitter i profesjonens identitet, noe som er i tråd med det du Gay (2007) viser til som institusjonalisert identitet. Fevang understreker på sin side at lav pensjonsalder var et viktig insentiv for sitt yrkesvalg. Det ser ut

til at valget er gjort med utgangspunkt i den livsvarige ansettelsen fram mot pensjon, noe som også gjelder for flere av de yngre informantene. Å vente på tur synes dermed også for de yngre å bli forstått som gjeldende måte å gjøre karriere i politiet.

5 Gode idéer møter praksis i en presset ressursituasjon

Etter å ha sett på hvordan nøkkelinformantene fra ledelse og fagforening ser for seg at en kunnskapsmessig modernisering av politiet skal foregå, og hvordan senioren og de yngre forholder seg til satsing på kunnskap i organisasjonen, vil jeg nå se hvordan forholdene ligger til rette for en ny kunnskapsorientert politimann i organisasjonen. Ut fra analysen ser jeg et bilde av at informantenes ulike posisjoner i organisasjonshierarkiet gir ulike utgangspunkt for de valg som tas. En av de grunnleggende tankene bak modernisering av politietaten er nettopp at kunnskapen hos de ansatte skal stå i sentrum, som organisasjonens viktigste ressurs. Dette er en glimrende idé, i følge både senioren og de yngre informantene. De etterlyser nettopp å bli sett i forhold til kompetansen sin. Til tross for at idéen om kunnskapsbasert politiarbeid og fokus på ansattes kunnskap som ressurs sammenfaller med ansattes ønsker, synes det derimot langt mellom ideal og virkelighet i distriktet. Ideene følges ikke opp i praksis. Jeg så at de yngre ønsket å lære mer og bli kompetente polititjenestemenn, men de var oppgitt over at det var vanskelig å få kurs og planmessig tjeneste, blant annet fordi det ikke er ressurser nok. Senioren, på sin side, var oppgitt over at de verken blir sett i forhold til egen kunnskap eller har tid til å formidle kunnskapen videre til de yngre. Å bli ivaretatt i forhold til kompetanse handler både om at kunnskapen de har blir brukt, og at forholdene blir lagt til rette for å utvikle den. Informantene på bakkenivå trakk fram hvordan de stadig møter hindringer.

- Det settes ikke inn ansatte som kan gå dobbelt sammen med senioren før de går av med pensjon. Det synes tvert i mot som at regelen er at stillingene står vakante en periode for å spare penger.
- Det spørres ikke etter hvilken kompetanse nyansatte har.
- Det gis ikke veiledning under opplæring/planmessig tjeneste.
- Det er vanskelig å få kurs.
- Det uttrykkes ikke interesse for det de ansatte har lært på kurs.

Det synes å oppstå en allianse mellom senioren og de yngre. De er alle interessert i satsing på kunnskapsbasert arbeid, men er samtidig i samme båt når det gjelder mangelen på ivaretagelse. Det å planlegge egen karrierevei blir vanskelig, for ikke å si umulig, fordi det ikke er kunnskapen som står i sentrum, men effektivitet. Det hjelper ikke at reformideene bygger på at den nye politimannen søker oppdatering og utvikling, så lenge reformideene er nedfelt i konkrete mulighetsstrukturer.

Nøkkelinformantenes ulike posisjoner avspeiler ulike syn på ansattes muligheter. I følge Leif er det et krav at den nye politimannen selv skal ta ansvar for å søke seg oppover karrierestigen, og han mener at ansatte som ikke klarer dette, ikke kan bli ledere. Han tar med det utgangspunkt i at ansatte handler på bakgrunn av individualiserte vurderinger. Frank på sin side, fremhever at de yngre har en annen innstilling enn senioren helt fra de tar valget om politiutdanning. I følge Frank vurderer de unge nøye hvilket karriereløp de ønsker, blant annet ved å sette grenser for egen fritid, og henviser med det til en tro på de yngre har en annen holdning og at de dermed kan sies å tilhøre en generasjon X /Y (Colbjørnsen 2003, Tulgan og Martin 2001). I følge Martin derimot, er det i det hele tatt veldig få som kommer med noen plan for egen karriere. Han opplever at det er han som leder som må oppfordre dem til å søke seg videre. Han peker med det på at ansatte har et utstrakt kollektivt fokus. Mons peker på at han vektlegger å plukke ut dem han ser det er viktige å få med videre, og dermed tilrettelegge for kurs og videreutdanning. Både Mons og Martin peker på at det er leders ansvar å legge til rette for dem som er spesielt egnet, til tross for at det er vanskelig å gi slipp på erfarne og dyktige tjenestemenn. Vi ser derfor at lenger opp i ledelseshierarkiet står idéen om at ansatte er aktivt søkende og individualiserte sterkt, men at det er langt unna det som erfares på bakkenivå.

Mellomlederens posisjon er vanskelig i forhold til å imøtekomme endrede krav i forhold til kunnskapsfokus og kompetansekriterier. Press fra toppen om å levere resultater og holde på bemanningen, men samtidig satse på kunnskap, synes å føre til at personlig egnethet får ekstra stor betydning. De yngre viser til dette i forhold til at de ikke får kurs eller vurderer at det ikke er populært at de søker seg til kurs. Mellomledere blir ikke målt på dette. Dessuten er det ikke rom for veiledning og opplæring. Mons forklarer at det ikke er tid til å følge opp de langsiktige planene i det daglige arbeidet, på grunn av at oppgavene er flere enn det distriktet klarer å håndtere. På bakgrunn av dette bruker Mons ansattes individuelle initiativ som strategi for å få gjennomført noen av planene. Mons påpeker at de som viser seg som spesielt godt egnet, plukkes ut og får tilrettelagt for opplæring og videreutdanning. På tross av at det stilles krav om at den enkelte må ta ansvar og søke seg oppover, er det altså først i det øyeblikket lederen tar tak i enkeltpersoner at det skjer noe med den enkeltes mulighet. Bjørnang fikk planmessig tjeneste på grunn av at nærmest leder ønsket å satse på han. Fokuset på å være den rette blir dermed et resultat av mellomledere i krysspress. Ansatte må vise seg fram for å få tilrettelagt et karriereløp.

Fra en mellomlederposisjon er det problematisk å gi slipp på erfarne ansatte. En mellomleder har både press på seg til å levere resultater, samtidig som han må ivareta kunnskapsutvikling og sende ansatte videre. De er tvunget til å gjøre de tøffe prioriteringene. Risikoen i å investere i ansattes kompetanse vises på mellomledernivå. Ansatte som det investeres i forsvinner ofte ut til andre avdelinger. Den som har lang erfaring med å jobbe på et felt, er svært verdifull for etterforskningsavdelingen, sier Martin, og det er vanskelig for det enkelte etterforskningsteam å miste denne kompetansen. Det å ha kunnskap om alle de lovbestemmelser som gjelder, og samtidig ha empati og innlevelse i forhold til det å ta seg av fornærmede i saker, er eksempler på kompetanse som ikke lett lar seg erstatte. Vurdering av hva som er ”godt nok” er derfor sentralt i forhold til levering av tjenesten for mellomlederne. Det tar lang tid å lære opp en ny til å bli ekspert på et område. Dette viser til en motsetning mellom ivaretagelse av budsjett og resultat og utvikling av ansattes kunnskap som er karakteristisk for NPM (Christensen m.fl. 2004).

I følge senioren er et hovedproblem i omorganiseringen at ledelsen tror de kan ta tjue mann, hive dem opp i luften, og få førti mann ned. Press på ressursene er en hovedutfordring, og ledelsen kan gjerne bli blendet av endringsideene. Av nøkkelinformantene representerer Leif øvre ledernivå, og han har dermed i størst grad avstand til bakkemannskapet. Retorikken og de gode idéene om kunnskapsledelse ser ut til å forføre. En grunnleggende idé er å utvikle ledere til ”ja”-mennesker i henhold til leveranse av excellence (Peters og Waterman 1982). Leif påpeker også at det er vesentlig for en som blir tatt opp som ny leder å forstå poenget med å identifisere seg med ledelsen. Han må lære å si ”vi har bestemt” i stedet for ”de har bestemt”. Men en innstasleder, som er en mellomleder, synes å oppleve press fra flere hold. Jeg opplever under en observasjon på ordensavdelingen at en innsatsleder motsetter seg å bli pålagt nye oppgaver. Det kommer pålegg fra ledelse om at de som jobber på gata må forholde seg til stadig nye områder, og dette blir møtt med skepsis fra innsatslederen. Fra overordnet leder påpekes det at de som jobber på orden blant annet skal kunne ha oversikt over veiarbeid, trafikkavvikling og i enda større grad koordinere sitt arbeid tverrfaglig, opp mot andre krisehåndteringsinstanser. Innsatslederen gir tydelig uttrykk for at hans folk allerede har nok å gjøre, og han argumenterer for å ha nok rom for det hendelsesstyrte. Jeg bruker denne tråden både i samtaler med innsatslederen i etterkant av møtet, og i intervjuet med Leif senere. Det blir en diskusjon rundt hvordan relevant kompetanse skal defineres. Leif mener det blir for lett å prioritere bort oppgaver når det ligger utenfor eget kompetansefelt, og hans poeng er at ansatte hele tiden må søke kunnskap i bredden for å kunne prioritere. Leif sier at det er et

problem at det generelt er en motstand mot forandring, og han sier at mange gjerne ikke skjønner at de må ta hensyn til helheten. Mitt inntrykk fra observasjonen er at dette også handler om å beskytte sitt gjeldende kunnskapsområde. Krav om identifikasjon med ledelsen kan dermed også hindre kompetanseutviklingen. Dett er eksempel på at bevegelse fra byråkratisk diskurs til en ny styringsdiskurs skaper dilemma. Hvis alle tar rollen som innovative politimenn kan det også medføre risiko for at viktig kompetanse går tapt.

Godt nok

Å søke å utvikle en ny generalist, eller et helhetspoliti, som har en spesialistkompetanse som er god nok på flere felt, handler også om effektiv bruk av ressurser. Press på effektivitet og press på satsing på kunnskap bidrar til et krysspress som innebærer at kompromiss må inngås. Fra ledelsens side er det mange hensyn å ta. Å lede handler om prioriteringer og kostnadskontroll. Her ligger det et dilemma mellom satsing på utvikling av kompetanse og fokus på effektiv ressursbruk. Hva som er godt nok ved håndtering av spesifikke oppgaver blir et tema. Leif viser til hvordan mange ansatte har manglet en nødvendig helhetsforståelse for å kunne skjønne prioriteringene de gjør på toppen. Tanken om at flere skal kunne mer på flere områder, er også en tanke om effektivitet, og da møter spørsmålet om spesialisering vurderingen av hva som er godt nok for ulike oppgaver. Leif forteller om nedbygging av trafikk som spesialfelt, og også om hvordan ordenspatroljen skal kunne starte etterforskning. Bruken av en ny generalist som har en spesialistkompetanse som er god nok på flere felt, viser her til effektiv bruk av ressurser. Den som kontrollerer trafikken skal også være i stand til å starte straksetterforskning på et åsted for voldskriminalitet. Hvor spesialisert må man være for å kontrollere trafikk, spør Leif. Det er ikke alt som krever spesialisering. Ressursene skal heller brukes på et bredere felt. Dermed er det dybdeforståelsen i forhold til det enkelte spesifikke fagområdet som taper for breddeforståelsen. Hvordan skal man vite hva som er godt nok hvis en ikke har nok kunnskap om det? Det gjenspeiles i media at fokuset på resultater er stort. Antall oppklarte lovbrudd, antall henleggelse og antall kontrollerte kjøretøy legges fram, og de politiske utspillene følger i kjølvannet. Den sittende justisminister må vise til resultater og prosenter. Spørsmålet er om utfordringen med et stadig økende press på kvantitet og målbare resultater kan løses ved å kreve at den enkelte tjenestemann blir entreprenør?

Under observasjonene får jeg eksempel på hvordan ansattes motstand mot endring blir møtt med oppfatninger av at de er fastlåst. For ansatte på golvet handler det om å kunne beskytte

den jobben de gjør, ved at de ikke skal la mange nye oppgaver ta overhånd. Dermed blir de forstått som negative til å ta på seg nye oppgaver. Det blir ikke tatt godt imot fra ledelsen, i forhold til tanken om den nye generalisten som skal ha mest mulig kunnskap på mange felt og være innovativ. Leifs spørsmål om hva som er godt nok, belyser paradokset. Kompetanse er vel og bra, inntil hensynet til ressursfordeling kommer inn i bildet. Dermed risikerer organisasjonen at kompetansen kommer i klem i forhold til hensynet til effektivitet i en ny NPM-inspirert styringsdiskurs. Seniorene snakker om at ansatte som jobber på ulike felt har lett for å sitte på hver sin tue og forsvare sitt fagfelt som mest viktig. Dette forstår jeg som et resultat av press på ressursene. Ansatte på bakkenivå må alliere seg, noe som igjen får uheldige konsekvenser for målet om å jobbe tverrfaglig.

Belønningsparadokset

Tanken om individuell vurdering av lønnsnivå bryter med det tradisjonelle byråkratiske systemet og kollektiv avlønning. Denne ordningen ser i praksis ut til å være for de få. I følge både Leif og Frank er det problematisk for en leder å belønne enkeltpersoner i tråd med ideene etter moderniseringen, for da vil det komme mange og forlange å få samme lønnskompensasjon. Det er egentlig en umulig situasjon for ledelsen. Dette dilemmaet synes å kunne ut i at det er ansattes eget ansvar å være den rette, og at de selv må sørge for å bli den heldige utvalgte. Spesialist-tittelen ser i den forbindelse ut til å være et virkemiddel i forhandlinger, mer enn en reell karrieremulighet. Hvis det er noen de vil beholde, så kan vedkommende imøtekommes med spesialisttittel, -lønn og -grad.

Leif og Frank gir en beskrivelse av en situasjon der ansatte sitter fast, ved at noen stillinger gir både høyere lønnstrinn og tilgang på turnusbetaling, og dermed blir veldig attraktive, mens andre stillinger ikke får søkere. Et problem i forhold til å gjøre noe med lønnssystemet, er nødvendigheten av at skiftarbeidet må belønnes, og at lønnsmessig avstand til det å jobbe dagtid blir så stor. Ansatte synes å bli fastlåst i en turnus- og overtidskultur, og det er en avhengighet som de ikke kommer ut av. Avtalen er for god til å gi slipp på, og det legger grunnlaget for et dilemma som er vanskelig å løse. I lønnssystemet ligger det sterke strukturelle føringer for fastlåsing. Det er de som jobber på ordensavdelingen som sitter fast. De ønsker ikke å ta risikoen med å søke seg videre. De ønsker å beholde den lønnsmessige fordel som i vesentlig grad hviler på turnustillegget. I følge Leif er det uforståelig at ansatte ikke skjønner at de må søke seg videre for å få muligheter senere, men når seniorene forteller at de kan tape så mye som ti lønnstrinn, er det åpenbart at dette er et

valg med store konsekvenser for den enkelte tjenestemann. Leif viser til en forståelse av at den nyliberale politimannen vil ta dette valget på bakgrunn av et strategisk og fremtidsrettet fokus. Paradokset, slik jeg ser det, er at belønning av bruk av tid kommer i konflikt med belønning av kompetanse. Det er et belønningssystem som er basert på to ulike logikker, og som skal forsøkes ivaretatt innenfor en og samme yrkesgruppe, stillingssystem og organisasjon. Politi som døgnekontinuerlig på vakt konkurrerer med politi som faglig kompetanse. Til grunn for døgnekontinuerlig beredskap ligger politiet som trykghetsskapende instans. Det å jobbe i ordenstjeneste utgjør en belastning i forhold til arbeidsoppgaver og arbeidstid som krever tilpasset belønningsstruktur. De jobber på gata, med risikoen det innebærer i direkte møte med ulike utfordringer. I tillegg må de jobbe døgnet rundt hele året. De som jobber turnus gir i stor grad avkall på å være hjemme sammen med familien. Dette blir ikke annerledes selv om det satses på kunnskapsoppdatering. De med ordenstjeneste må jobbe dag og natt. De er kanskje hjemme på andre tider av døgnet, når resten av familien er på skole og jobb. Hva vil konsekvensen være hvis tjenestemenn velger vekk de såkalte "drittjobbene"? Dette danner utgangspunktet for en polarisering mellom orden og etterforskning, samtidig som det gjør belønning av kompetanse vanskelig.

Troen på de unge

Diskursen om de unge som en generasjon X eller Y, som med sine egenskaper kan komme inn og revolusjonere organisasjonen, synes å være sterkt gjeldende i organisasjonen. Både senioren og ledelse/fagforening formidler en forståelse av de yngre som endringsagenter. De framstilles som grunnleggende annerledes i forhold til at de baserer handlingsvalg på rasjonelle kalkulasjoner, stiller krav og tenker på karriere og balanse mellom jobb og fritid. Det synes å være en forståelse av at de yngre er selve bildet på den nye generalisten, og at deres holdninger vil skape den nye politimannen.

Realiteten er at de yngre kommer inn med en forståelse av å komme "hjem" som er med på å opprettholde forståelsen av det byråkratiske embetet og livskallet. De er preget av en grunnleggende kollektiv forståelse i etaten av det er viktig å vente på sin tur, og ikke stikke seg fram. Det å si ifra, blir beskrevet som å gå rundt å brøle. Det er ikke god kutyme å fremme egne interesser på bekostning av andre. Her møter Leifs forståelse av de yngres entreprenøridentitet etatens strenge kulturelle føringer og kollektive normer. Gjennom utvelgelsesprosess og etatskole er grunnleggende normer internalisert. De har vært gjenstand for politiblikket fra de trakk vinnerloddet i konkurranse med andre søkere (Finstad 2000). De

unge er lojale til embetet og satser på en livslang kontrakt med etaten. De har kommet hjem og kan derfor innfinne seg med det meste. Her har man tid, og det er lenge igjen til pensjonsalderen. Dette bryter med forestillingen om at de yngre er individualiserte, utålmodige og kravstore, og at de planlegger egen karriere aktivt. Blant de yngre synes det som om den tradisjonelle tolkningen av politirollen lever i beste velgående. I praksis møter de yngre tradisjonelle mønstre som sitter i veggene. De møter seniorennes verden, og denne strukturen blir reproduisert. Ledelsen forsøker å rope over beskjeder om det nye, men det når ikke fram.

Møtet med seniorenne og de yngre tilsier ikke at det er to grupper som er på kollisjonskurs. Det er tvert imot to grupper som ønsker å dele og ta del i det beste den andre gruppen har å gi. Troen på de yngre som endringsagenter synes fra seniorennes side å være forankret i avmakt i forhold til at de opplever så sterkt press i forhold til arbeidsmengde og bemanning. Deres behov for å si at dette finner vi oss ikke i, stopper i nedfelt lojalitet og embetsetos, og de formidler en tro på at handlekraftige unge skal utløse endring. De tror at når de unge kommer inn med en annen holdning og ikke lar seg diktere, vil de stille krav til ledelsen. Seniorenne ser dermed også ut til å forstå yngre som individualiserte, kravstore entreprenører, og at de skal redde politidistriktet fra urimelige ledelsesmodeller.

Det ser derimot ikke ut til at diskursen om de yngre som annerledes mobiliserer deres ressurser. Risikoen for at de unge i organisasjonen faktisk blir kyniske er større når avstanden mellom den diskursive forståelsen og deres faktiske posisjon er stor (Thomas og Davies 2005). Dermed kan det tvert imot føre til at deres kunnskapsmessige ressurser ikke blir tatt i bruk og utnyttet til fulle (Kaminski 2000). Diskursen om den nye generasjonen ser ut til å passe godt sammen med den nye styringsdiskursen. Det ser ut som om organisasjonen bruker diskursen om de yngre som annerledes, og også diskursen om kvinner som annerledes, som strategi for å modernisere, og dermed gjøre det "lettvin" for seg selv. De trenger ikke å gjøre systematiske grep i forhold til opplæring. Vi tar en ung arbeidstaker eller en kvinne, og vips, så er endring et faktum. Min undersøkelse tyder på at det ikke er fullt så enkelt.

6 Fra lojal byråkrat til entreprenør

I informantenes fortellinger finner jeg en brytning mellom den tradisjonelle byråkratiske diskursen og den alternative styringsdiskursen, som gjenspeiles i forståelsen av to identiteter; den tradisjonelle politimannen og den nye politimannen. Tabellen gir et bilde av brytningen mellom diskursene som sammenfaller med en forventning om utviklingen av politimannen fra lojal byråkrat til entreprenør.

Den tradisjonelle politimannen	Den "nye" politimannen
Venter på beordring	Tar initiativ (ha engasjement og nese for det)
Jobber i flokk	Jobber som enkeltpersoner
Tar den jobben du får!	Spør "What's in it for me?"
Sperrer av og venter	Følge saken fra åstedet til rettssalen
Velger vei – ute eller inne, og blir der	Være i bevegelse - ikke bli sittende fast
Venter på sin tur – ansiennitetsprinsippet	Sørger for egen utdanning/videreutdanning
Prioriterer "cowboy"-oppgavene	Er åpen for "nye" oppgaver
Sier "de" om ledelsen	Sier "vi" om ledelsen
= Den lojale byråkrat	= Entreprenøren
Generalisert kompetanse	Spesialisert kompetanse på flere felt
= Generalisten	= Spesialist i generalistkompetanse
Kollektiv forståelse	Individualisert forståelse

Tabell 4.1: Brytning fra lojal byråkrat til entreprenør (Ødegaard 2011)

Den tradisjonelle politimannen presenteres som utdatert. Dette er generalisten som definitivt trenger kompetanseheving. Det er den lojale byråkrat som venter på beordring, og som rykker ut på oppdrag etter instruks, i tråd med Franks beskrivelse av før i tiden, da alle innfant seg med å ta den jobben de fikk. Den lojale byråkraten stiller ikke spørsmål ved arbeidsoppgavene. Når Leif beskriver den tradisjonelle politimannen, så tegner han bildet av en som ikke tar i bruk eget initiativ, men som handler blindt på kommando. De gjør det de får beskjed om, og det skorter dermed på helhetsforståelsen. Når åstedet sperres av, eller tyven pågripes, vurderes ikke situasjonen ut fra en total forståelse; rapportene er mangelfulle, viktige bevis fra åstedet går tapt, eller tyven blir løslatt umiddelbart. Det vises til at den tradisjonelle politimannen har store mangler i gjennomføringen av hendelser, og at arbeidet er for lite resultatorientert. Den tradisjonelle politimannen er sterkt knyttet til kollektivet. Han opererer som en del av en stab der den kollektive identiteten står sterkt. Det er avgjørelsen fra linjeledelsen som er vesentlig, og oppgavene utføres i tråd med instruksjonen. Det er lojalitet i

forhold til avgjørelser, noe som også innebærer en avstand som begrenser involvering. Thomas og Davies (2005) knytter denne tradisjonelle forståelse av politimannen til den lojale og tolerante som stiller lite spørsmål. Dette utfordres i forhold til moderniseringstanken, der ansattes identifikasjon med de overordnede formålene etterspørres. Den tradisjonelle politimannen har i for stor grad gått inn i sin rolle for å bli der. Han er fastlåst, og sammen med manglende helhetsforståelse, hindrer det fleksible løsninger.

Den tradisjonelle politimannen håndterer hendelsesrelatert arbeid, og prioriterer gjerne cowboyoppgavene. Rollen sammenfaller med en maskulin rolletolkning, som henger igjen fra den tradisjonelle styringsdiskursen (Thomas og Davies 2005). Langsiktig planlegging og forebyggende jobbing blir tilsvarende nedprioritert. Leif viser til et kjønnsmessig perspektiv, når han sier at de han søker i de nye lederjobbene gjerne er kvinner. Det er kvinnene som besitter de egenskapene han er på jakt etter. Forståelsen av den tradisjonelle politimannen som avleggs, og den nye som redningen synes å forsterke en polarisering, der ivaretagelsen av politimannens kompetanse generelt og også likestillingsspørsmålet i politiet kommer ut som tapende parter. Troen på at den nye generasjonen yngre politimenn, eller også kvinnene, er annerledes, og at de i form av sin annerledeshet skal sørge for at moderniseringen skjer, synes å være løsningen som de tyr til. I henhold til du Gays (2007) forståelse av identiteten som institusjonalisert og knyttet til embetet medfører dette derimot en risiko.

I empirien kommer troen på entreprenøren på grunnlag av de yngre politimenn som individualiserte, tydelig fram. De oppfattes som annerledes og kravstore, og dette blir lagt til grunn for at det vil skje en endring mot mer spesialisering og individuelle karrierevalg. Den nye politimannen skal være spesialist som generalist, i den forstand at han har utviklet en helhetsforståelse. Ved å søke kompetanseheving på flere felt skal den nye politimannen kunne jobbe med saken fra gata til rettssalen. Den nye politimannen er entreprenøren som kommer inn med et helt nytt utgangspunkt. Det er en bevissthet rundt egen kunnskap som skal ligge til grunn for at den nye politimannen kan stille seg spørsmålet: "What's in it for me?" Framstillingen bygger på en forståelse av entreprenøren som et nyliberalt individ; en rasjonell, kalkulerende aktør. Den nye politimannen vil ta utgangspunkt i spørsmålet om hva som kan tilbys dem, underforstått en forståelse av at arbeidsgiver er heldig som har dem med på laget. Han er en entreprenør som krever variasjon i arbeidet og søker oppdatering på eget initiativ. Den nye politientreprenøren går ikke av veien for å jobbe på egen hånd, og er godt rustet for å ivareta sakene fra start til mål. Frihet til selvstendig arbeid er en forutsetning for

entreprenøren. Å få anerkjennelse for arbeidet er vesentlig, og han må derfor være på hugget i forhold til å forhandle stillings- og lønnsvilkår. Konkurransesfaktoren blir vesentlig, og markedsføring av seg selv for å komme seg oppover på karrierestigen blir nødvendig.

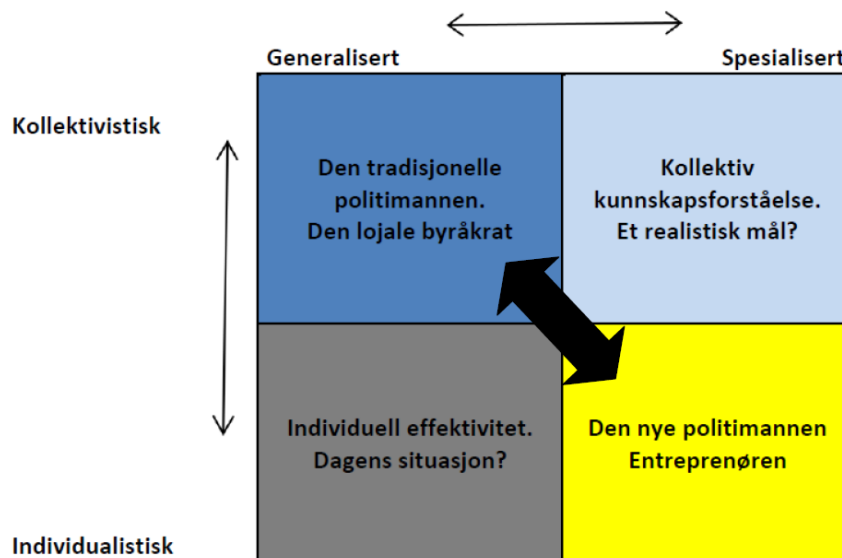
Entreprenøren vil revolusjonere måten politiet arbeidet på, bemerket Leif. Det innebærer en spesialisering av generalistrollen, og en politimann som kan mer på flere felt. Til grunn for den nye politimannen ligger også forståelsen av at ansatte i større grad identifiserer seg med ledelsen. Han vil forstå at prioriteringene som gjøres er nødvendige, i forhold til en helhetsvurdering. På denne måten innebærer denne individualiserte forståelsen av det nyliberale individet også en forventning om et kollektivt ansvar. Dette innebærer en forventning om at ansatte er lojale med ledelsen for å oppnå effektivitet, i tråd med NPM's målsetning, men det resulterer i tillegg til passivitet, og ansatte som i realiteten er mindre involvert, og har mindre grad av medvirkning i organisasjonens arbeid (Webb 2006).

På tross av diskursen om den nye individualiserte politimannen synes den kollektive forståelsen og den "gamle" generalistrollen fortsatt å stå sterkt blant seniorene og de yngre informantene. Samtidig er både seniorene og de yngre enige om at satsing på kunnskap er en god idé. Det er enighet om at den gamle forståelsen av generalisten er utdatert, og det gis uttrykk for et ønske om å ta i bruk egne ressurser innenfor fellesskapet. Det er ledernivå og representant fra fagforening som gir uttrykk for forventning om individualiserte handlingsvalg fra ansatte. Men denne forståelsen av det nyliberale individet er i stor grad knyttet til politimannens ansvar for egen karriere og utdanning, og press på ressurser er et vesentlig insentiv. Dermed ser det ut til at betydningen av kollektivet blir glemt. Troen på entreprenøren som den nye politimannen og redningsmann tilslører realiteten.

Hva er realiteten?

Forholdet mellom den byråkratiske diskurs og en alternativ NPM-inspirert diskurs kan sees som en spenning mellom en kollektiv og individualisert forståelse av aktøren. Denne spenningen sammenfaller med et ønske om satsing på kunnskap, eller en bevegelse fra generalisert til spesialisert kunnskap. Den nye politimannen presenteres som entreprenøren og som en motsetning til den tradisjonelle politimannen. Jeg velger å forstå kravet til en ny politiidentitet på bakgrunn av diskursive brytninger ved hjelp av en firefeltmodell, og forsøker med det å tegne et bilde av en sammensatt virkelighet i møtet med idealet, både for ledere, seniorer og yngre politimenn:

Krav om spesialisert kunnskap og individualiserte ansatte:



Tabell 4.2: Firefeltstabell (Ødegaard 2011)

Den tradisjonelle politimannen bygger på generalisert kunnskap og en kollektivistisk orientering. Den nye politimannen presenteres som et nytt ideal, og ideene som ligger til grunn for moderniseringen synes å bygge på en forståelse av at handling i fellesskapet baserer seg på rasjonelle, individuelle vurderinger. Ansatte som tar strategiske og målrettede valg peker mot entreprenøren med spesialistkunnskap. Her kjenner tilsynelatende de ansatte seg ikke igjen. De framstiller gjennomgående en mangel på opplæring og mulighet til å spesialisere seg. Det er ikke tilrettelagt og rom for det her. Samtidig oppleves forventningen om individualiserte handlingsvalg som urimelig.

Individuell effektivitet

Det ser ut til at ansatte i distriktet kommer i klem mellom en individualisert forventning fra ledelse og mangel på rom for kunnskapsmessig ivaretagelse. Et paradoks i forhold til nytt styringssystem er at samtidig som ansatte skal få større ansvar og medvirkning i arbeidet, møter de kravet om effektivitet (du Gay 2007, Webb 2006). Ansatte oppfordres til individuelt initiativ og fokus på kunnskapsutvikling. De skal være myndiggjorte og effektive, men opplever ikke å bli imøtekommet. Det går ut et dobbelt budskap fra ledelsen. Det kreves at de skal ta initiativ og ansvar, men de styres samtidig av resultatmålinger. I fortellingen fra senioren får jeg inntrykk av avmakt i forhold til en situasjon med sterkt press på arbeidskapasitet, samtidig som de føler ansvar for at de ikke klarer å ta hånd om oppgavene de er satt til å gjøre på den måten de ønsker. Resultatet blir avmakt og frustrasjon på bakkenivå,

og mellomledere som opplever et vanskelig krysspress mellom toppledelse og ansatte. De står ansvarlige for både å ivareta ansattes kompetanse og ledelsens krav. De ansatte blir sittende fast i en struktur som har overlatt ansvaret for karriere til hver enkelt politimann, og en kultur som signaliserer at en ikke skal stikke seg fram.

Kravet om at ansatte skal være fleksible og flytte på seg i tråd med modernisering av politirollen, brytes mot en lønnsstruktur som hindrer dette. Det blir et svært tydelig paradoks. Det kan synes som om at ledelse forføres av gode ideer, men at gjennomføringen ikke henger sammen i praksis. De ansatte må håpe på å være blant de utvalgte, og dermed bli tatt hånd om. De tar det etter hvert for gitt at det ikke er arbeidsgiver som er ansvarlig for å sikre karrieren innen etaten fram mot pensjonsalderen, og opplever dermed det Capelli (1999) beskriver som løse kontrakt med arbeidsgiver. Det medfører at organisasjonen slipper å ta ansvar for deres lykke i arbeidslivet, og det gjør politimannen både fleksibel og effektiv. Med det følger også en risiko for at ny styringsdiskurs med krav til endret identitet fører til avmakt og passivitet, og at ivaretagelse og utvikling av ansattes kompetanse dermed svekkes i stedet for å styrkes (du Gay 2007, Webb 2006). Krav om individualiserte ansatte synes å falle sammen med nettopp mangel på satsing på kompetanseheving i dag. De ansatte dras mellom krav til individualisert og kollektivt ansvar, og havner i realiteten i en klemme der avmakten er tydelig. Det kan se ut som om lojaliteten til embetet er med på å styrke følelsen av avmakt.

Det å forholde seg til en embetslojalitet, og i tillegg bli avkrevd identifikasjon med ledelse som følge av ny kunnskapsorganisering, kan resultere i et dobbelt jernbur, i følge Alvesson og Kärreman (2004). De henviser med dette begrepet til Webers betegnelse "rasjonalitetens jernbur" (Weber 2001), som han brukte til beskrivelse av faren ved utvikling av den rasjonell-legale autoritet og den byråkratiske organiseringen. Krav til kunnskapsarbeideren om identifikasjon med organisasjonen kommer i følge Alvesson og Kärreman (2004) i tillegg til embetsrollens krav til lojalitet. De beskriver faren for at ansatte blir passive og maktesløse som ekstra stor når tradisjonelt strengt regulerte byråkratiske organisasjoner endres i tråd med nye styringsideer. Dette paradokset handler om brudd på forståelsen av hvordan de skal utøve embetsrollen. Seniorene beskriver yrket som noe mer enn en vanlig jobb, og viser til frustrasjon over ikke å kunne gjøre jobben godt nok. De viser til en politi-etos og en særegen lojalitet til rollen som politi. Krav om identifikasjon med nye styringsprinsipper og lojalitet til ledelsens avgjørelser som ligger inne i forventningen om en ny politimann, vil dermed kunne oppleves som en dobbel disiplinering. Resultatet kan dermed paradoksalt nok føre til at

kompetansen ikke utvikles, men svekkes, noe som også er i tråd med Webbs utgangspunkt (2006).

Forståelsen av at de yngre er annerledes, kan sees som en diskursiv konstruksjon som brukes til å forklare hvorfor utdanningssystemet er endret og hvorfor karrieresystemet må tilrettelegges. Endring legitimeres og begrunnes i at de yngre har en annen holdning – en ny habitus, som er nyttemaksimerende. Utgangspunktet er at de er rasjonelle aktører med en neoliberal identitet, som vil vurdere nytteverdi av de valgene de tar også etter at de er kommet inn i organisasjonen. Seniorene og de yngre blir forstått som representanter for hver sin diskurs, og ideene om endring sammenfaller i dette tilfellet med en uttalt tro på de yngre som endringsagenter. Det synes å handle mindre om personlig egnethet, og mer om at den nye generasjonen kommer inn med et annet kunnskapsgrunnlag, som blir vektlagt som revolusjonerende av ledelsen. Derfor må det legges opp til et system med muligheter for individuell karrierebygging. De yngre må bli møtt med et nytt system, ellers vil de ikke bli, men forsvinne ut av etaten. Men dette utgangspunktet kan også bygge på myten om at det finnes en generasjon X/Y (Rasmussen og Johansen 2002, Roper m.fl. 2010). Behov for endring går som hånd i hanske sammen med troen på de yngre som endringsagenter, og de yngre blir brukt som forklaring på hvorfor endring er nødvendig. Forståelsen av at generasjonen med de unge er annerledes, er en diskurs som også kan være med på å kamuflere behovet for systematiske opplæringstiltak, og den kan være nyttig å ty til når presset på ressursene er stort. De yngre klarer seg selv. Det er bare å se hvilken fantastisk ny kompetanse de kommer inn med.

Det ser ut til at press på ressurser og krav til effektivitet er medvirkende til manglende satsing på kunnskapsutvikling hos ansatte i politidistriktet. De nye styringsideene får preg av å være ansvarsfraskrivelse fra ledelsen. De delegerer ansvaret for kunnskapsutvikling til de ansatte, og så kan lederne velge ut det beste, de som de ønsker å satse på. Ansatte får ansvar for egen karriere; de skal søke planmessig tjeneste og sørge for egen vei. Idealet om entreprenøren forfører ledelsen og forsterkes av krav til effektivitet og mellomledere i krysspress. Forventningen om individualiserte ansatte med ansvar for egen karriere gir muligheter for å hente ut effektivitet på enkeltpersoners initiativ, men vil medføre risiko for varige mangler i forhold til den kollektive kompetansen.

Det er ikke uten grunn at politiet må ha en ordrelinje og et sterkt kollektiv. Linjen har en ordnende og retningsgivende funksjon (Sørhaug 2004). Den nye politimannen skal være entreprenør, løsrevet fra kollektivet. Spørsmålet er om dette er realistisk. En situasjon der den enkelte ikke vet hvem som har den endelige kommandoen er uholdbar i politiet. Den lojale byråkrat som følger ordre og tar tak der det er behov, er avgjørende for at ordrelinja skal fungere. NPM vektlegger ansattes kunnskap som organisasjonens ressurs. Ansatte skal involvere seg, styre mot excellence og levere resultater individuelt (Peters og Waterman 1982). Det å se på politiets helt særegne utfordringer er vesentlig. Det er ikke rom for å handle totalt individualisert i politietaten. Det må være strenge reguleringer i forhold til politiets aksjon, de kan ikke ha individuelle vurderinger av en situasjon som basis for et skarpt oppdrag. Dette er en type oppgaver som trenger klar, utvetydig instruks. Dermed er en stor del av politiets arbeid avhengig av en kollektiv organisering. De skal håndtere en av samfunnets vanskeligste oppgaver, og det er oppgaver som krever klar avgrensning og linjeorganisering (Sørhaug 2004). En av politiets mange rutineoppgaver, som å sikre et åsted, handler om å sperre av i forhold til omgivelsene. På den ene siden skal sporene sikres rent teknisk i forhold til etterforskning og forberedelse til rettslig oppfølging, og på den andre siden skal omgivelsene skjermes fra åstedet. Kan en tjenestemann som er satt til å sperre av området egentlig forlate posten på eget initiativ, for å intervju en nabo til åstedet? Selve avsperringen er også en vesentlig del av politioppgaven. Det er en ensidig stillestående arbeidsoppgave, men det er en viktig del av hele etterforskningen. Særlige forhold i politiet, blant annet i forhold til arbeidets art tilsier altså at det kollektive fokuset må ivaretas. Det er ikke bare uheldig å endre dette, det kan også være også farlig.

De uttalte idéene om den individualiserte politimannen henger samtidig ikke sammen med hva som er ønsket og mulig, det vil si at idéene avviker fra det som er realistisk. Ved å satse på individet og stimulere til intern konkurranse, kan den nye kunnskapsrike politimannen dyrkes fram. Men så er det egentlig ikke plass til denne politimannen, da politijobben i stor grad består av arbeidsoppgaver som forutsetter kollektiv organisering.

Kollektiv kunnskapsforståelse

Byråkratisk organisering ivaretar ansatte som kollektiv. Et uttrykt ønske om kunnskapsmessig spesialisering og en løsrivelse av individet fra kollektivet legger press på den tradisjonelle politiidentiteten. En viktig del av den byråkratiske organiseringen har vært skjermet ansettelse, eller beskyttelse og ivaretagelse av embetsmannen gjennom karriereløpet. Å åpne

for entreprenøren som skal bevege seg gjennom karrieren med utgangspunkt i å markedsføre seg selv og inngå individuelle avtaler og lønnsforhandlinger, bryter med ivaretagelse av embetsrollen, og ser også ut til å være en urealistisk plan.

Politiet trenger å videreføre og utvikle kunnskap i organisasjonen, men tanken om at denne kompetansen er helt ny, kan synes å ha dårlig rot i virkeligheten. Den nye kunnskapen som de yngre har med seg fra Politihøgskolen, er et viktig tillegg til den kunnskapen som finnes i organisasjonen fra før. Seniorene ønsker å ta del i denne kunnskapen, men de yngre ønsker i høy grad også å få del i seniorennes kunnskap og kompetanse. I stedet for å bli forført av tanken på det nye, trengs en fornyet tro på den kunnskapen og kompetansen som allerede er i organisasjonen. Det synes derfor som om det er kompetanseivaretagelse innenfor den byråkratiske organiseringen som trengs. De grunnleggende strukturelle føringene må vektlegges, slik at kunnskapsbygging kan skje på kollektivets premisser og med forståelse for ansattes situasjon.

Rapporten ”Et ansvarlig politi” (NOU 2009:12) omhandler nettopp hvordan politiet kan lære gjennom erfaring, og beskriver kunnskapsbasert erfaringslæring som noe som foregår både på individuelt, organisasjons- og systemnivå. Organisatorisk læring dreier seg om at en hel organisasjon lærer av det som enkeltmennesker eller grupper har lært (NOU 2009:184). Det har begrenset nytte at politifolk oppdaterer seg kunnskapsmessig hvis ikke denne kunnskapen deles og kommer organisasjonen til gode. Det er likevel dette som i stor grad skjer i dette politidistriktet. Seniorene med sin kunnskap og erfaring sitter og jobber med sitt til den dagen de går av, noe både seniorenne selv og de yngre uttrykker er svært lite tilfredsstillende for et kunnskapsbasert politiarbeid. Den individualiserte læringen og det individualiserte arbeidet bærer lite frukter også for kunnskapsorganisasjonen.

Sennett (2008:263) diskuterer hva som ligger i faglig dyktighet i boken *The Craftsman*, og refererer til det Weber benevner livskall. Han viser til betydningen av kollektiv ekspertise, som i en håndverkssmie, i forhold til individualisert konkurranse som han mener preger kunnskapssamfunnet. Når moderne samfunn ensidig går inn for å stimulere til godt arbeid, gjennom enten moral eller konkurranse, svekkes verdien av arbeidet i seg selv, og faglig etos blir usynlig (Sennett 2008:33). Det handler om å ivareta den sosiale ekspertisen og den tause kunnskapen. En organisasjon som ikke ivaretar denne delen vil skape grobunn for misnøye og mangel på motivasjon (Sennett 2008). I tråd med Sennetts argument vil jeg hevde at

politidistriktet representerer en dårlig ”håndverkssmie”, både for mester og lærling. Dermed mangler de det som er vesentlig for å beholde den yrkesmessige etos, nemlig drivkraften til å gjøre et godt arbeid som ligger i arbeidet selv (Sennett 2008). Dessuten handler det også om å dyrke den kollektive kompetansen som finnes i organisasjonen, og ikke bare lete etter den spesialiserte. Kanskje kan en oppgradert generalist være et bedre utgangspunkt for fremtiden. De yngre vil i følge mine funn at læring skal gå begge veier. De mener de har mye å formidle, samtidig som de ønsker å lære av senioren.

Et annet dilemma er at det slett ikke er plass til mange spesialister i organisasjonen. Det viser paradoksene, både i forhold til vurderingen av hva som er godt nok, og også i forhold til belønningsstrukturen. Det er bare på et fåtall felt at det kreves rendyrkede spesialister, som for eksempel etterforskning av datakriminalitet og økonomisk kriminalitet. På disse feltene er det også vanlig å knytte til seg ekstern kompetanse. De trenger egentlig ikke spesialister på så mange felt, og grunnen til at noen blir det, handler mer om forhandlingskort i lønnsforhandlinger når noen er spesielt ønsket. Spesialistveien som sådan er dermed relativt usynlig, men spesialisttittelen er med på å legitimerer politiet i et kunnskapsperspektiv. Tittelen hører med når det er snakk om ivaretagelse og satsing på kunnskap og kompetanse.

Den gyldne middelvei

Å gi ansatte forståelse for hvor hva som ligger i nye og tradisjonelle styringsideer, hva som trenger fornyelse og hva som må beholdes, mener jeg er sentralt i forhold til å komme videre med moderniseringen av politidistriktet. I forhold til firefeltstabellen (tab. 4.2) med utgangspunkt i den diskursive brytningen mellom byråkratisk styring og NPM-inspirert styring, mener jeg at organisasjonen bør forsøke å finne en balanse. Å gi rom for individuelt initiativ er helt vesentlig for å fremme motivasjon, men dette rommet bør balanseres opp mot behovet for kollektiv ivaretagelse for politimannen med særegne oppgaver og behovet for å ivareta embetsetos. På samme måte synes nødvendigheten av å søke spesialisering av generalistrollen også berettiget, men da med en realistisk plan om hvordan dette faktisk kan gjennomføres. Dette er i tråd med Sørhaug (2004), som sier at når den kunnskapsmessige delen skal ivaretas i organisasjonen, må den hele tiden balanseres mot det kollegiale nettverket og linjeorganiseringen. I politiet har nettopp det kollegiale og arbeidskulturen tradisjonelt stått sterkt, sammen med linjens organisering. Implementering av kunnskapsfokus krever derfor en aktiv bevisstgjøring i hele organisasjonen.

Jeg mener at en vesentlig bakgrunn for paradoksene i forhold til ny styringsdiskurs, har bakgrunn i de ulike arbeidsoppgavene og forutsetningene det operative politiet og etterforskerne jobber ut fra. Jeg har tidligere vist at bruken av tid, samt belønning av tidsbruk i forhold til kompetanse, er et av disse motsetningsfylte punktene. Interessant for videre forskning er derfor å se nærmere på denne polariseringen. Dean (1995) viser til at politiet har mye å hente i forhold til reformarbeid med hensyn til at deler av politiets arbeid, det operative arbeidet, ofte blir oversett. En sterk politikultur i operative enheter gjør at man fristes til å ignorere eller gå til angrep på dem, av redsel for at de vil motarbeide og i verste fall ødelegge for reformen, i stedet for å utnytte dem som positiv ressurs.

De paradoksene jeg finner, viser at endringsideene ikke er implementert i organisasjonens strukturelle forutsetninger. Ansatte skal søke spesialisering og kompetansebredde, men møter på den andre siden krav til å begrense seg, og forstå når ledelsen mener det er godt nok. De skal også søke individuell belønning, men en slik belønningsstruktur er i praksis umulig å gjennomføre da den møter strukturelle hindringer. Idealet som tegnes opp er altså langt ifra gjennomførbart. Realiteten er at kravene til individualiserte valg er stort, men at satsing på kompetanseheving ikke blir tatt på alvor. Interne paradokser er nettopp et av problemene med brudd med skjærmede ansettelsesrelasjoner i følge Cappelli (1999). Når arbeidsgiver krever mer, men gir mindre møter det utfordringer. Det synes som om endringsideene på mange måter bryter med sentrale sider ved rollen og funksjonen til embetet politimannen har (du Gay 2007:105). Det representerer et brudd med den tradisjonelle politirollen, og brudd med embetskallet. De ansatte kjenner seg ikke igjen i ideen om entreprenøren. Ledernes tanker om hvordan de yngre er annerledes, og hvordan ny kunnskap er avgjørende for jobben som skal gjøres, synes atskilt fra hverdagens problemer på avdelingene. Det er den daglige håndteringen av et stort antall saker og mangel på tid til å følge opp det de ønsker som står på dagsorden, både for de yngre og for senioren. En avstand mellom individets posisjon i henhold til diskurs og individets egne interesser vil føre til en motstand fra ansattes side (Thomas og Davies 2005). Paradoksene jeg har vist til vil dermed føre til at ansatte føler avstand fra den dominerende styringsdiskursen. De kjenner seg ikke igjen og føler avmakt.

Nyinstitusjonell decoupling

Ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv kan det synes som at nye idéer om endring i tråd med tanken om modernisering, ikke er i takt med hvordan det blir implementert i organisasjonen (Powell og Di Maggio 1983). Ideen om ny styring kommer fra lederne og fagforeningshold,

men gjenspeiles ikke hos de ansatte. Bruk av konkrete begreper som viser til grunnleggende endringer for de ansatte er planmessig tjeneste og kompetansekriterier, og de er i stor grad fraværende i diskusjonen både hos senioren og de yngre. Senioren nevner ikke at de yngre må forholde seg til krav om gjennomføring av planmessig tjeneste. De snakker kun om at de ønsker seg den gamle hospiteringen tilbake. Det er litt overraskende, og viser at realiteten er at ansatte ikke vet hva den nye styringen og det kunnskapsbaserte politiarbeidet egentlig er. Idealet og den nedtegnede visjonen om å satse på kunnskap møter virkeligheten som handler mest om å få unna sakene de har på pulten.

Krav om modernisering skjer gjennom politiske prosesser og et institusjonelt press i retning av reforminnføring. I tillegg kan profesjonaliseringen av polityrket og sammenfallende interesser fra fagforeningen være med på å legge press på at endringsmodeller skal innføres fra ledelsesnivå. Det kan altså skje en normativ påvirkning, spesielt i forhold til ledere. Politisk maktnivå har ikke kontakt med produksjonsnivå i organisasjonen, og de endringene som innføres er ikke tilpasset de spesifikke organisasjonene (Powell og Di Maggio 1983). Det er gjerne motstridende behov innen organisasjonen, og resultatet blir da en overflatisk tilrettelegging, der nye strukturer tas inn, men ikke implementeres (Boxenbaum og Jonsson 2008). Overordnede ideer som NPM, kan forstås som en rasjonalisert myte som offentlige organisasjoner tilpasser seg for å få legitimitet. Den formelle strukturen kobles fra produksjonen, som fortsetter som før. Risikoen for at dette skjer i politietaten, kan også styrkes ved at det er en homogen organisasjon, i form av særegne oppgaver, en ensartet profesjon med sterk bruk av symboler (Boxenbaum og Jonsson 2008).

Retorikken om modernisering av offentlig sektor forfører, utmatt og forenkler (Røvik 2000). Dessuten er debatten om byråkratiet som avleggs i forhold til nye styringsformer bygd på sekundære beskrivelser av byråkratiet (Kallinikos 2004). Retorikken er forførende, i og med at den tar i bruk begrep som fornuft, forandring, rettferdighet, rasjonalitet og fremskritt. Den viser med det til et høyere nivå av sivilisasjon og livskvalitet. Debatten blir også utmattende i og med at den bygger på en nærmest ubestridt sannhet, som det er vanskelig å argumentene i mot. Dermed blir hele debatten også raskt gjenstand for en polarisering mellom de som er for og de som er i mot endring (Røvik 2000). Hvis etaten ikke er med på å tilpasse seg krav i omgivelsene, så blir de forstått som enda mer byråkratiske og gammeldags.

7 Avslutning

Hvordan forholder politiet seg til moderniseringen mot en kunnskapsorientert politimann?

Det synes som at det foreligger en grunnleggende mangel på forståelse av hva organisasjonens viktigste kompetanse er, og hvilken betydning ansattes kunnskap har i det arbeidet som gjøres. Det synes som om ledelsens utgangspunkt er at de unge med sin nye utdanning, nye datasystem og individuelt initiativ skal representere den nye politimannen og redde politidistriktets satsing på kunnskapsbasert arbeid.

Et eksempel på at presset på effektivitet i politiet er høyt, fikk vi sommeren 2010, da riksrevisjonen satte fokus på at politiet leverer kunstig høye tallene i forhold til oppklaring (Okkenhaug og Torheim 2010). Riksadvokaten beskriver at det foregår en manipulering av statistikk for å vise til et stort antall behandlede saker og høy oppklaringsprosent. Leder Arne Johannessen i Politiets Fellesforbund mener dette nettopp kommer av de krav som stilles politisk, til mål- og resultatstyring (Okkenheim og Torheim 2010). Presset på å levere gode tall risikerer å komme i veien for fokus på kunnskap og kvalitetsmessig god utførelse av politiarbeidet. Dermed er det NPM-inspirert fokus på mål- og resultatstyring som blir det synlige i moderniseringen, og forhold som ikke er så lett målbare kommer i bakgrunnen (Hammer 2004, Christensen m.fl. 2004:151-173). Vurdering av hva som er godt nok i utførelsen av ulike politioppgaver, og belønning av individuelt initiativ er tiltak som må til for å imøtekomme slike målkrav.

Min undersøkelse viser at det kan se ut som om organisasjonen sparer seg til fant når det gjelder kunnskapsmessige ressurser i politidistriktet. Det ser ikke ut til at de handler i tråd med uttrykte mål i forhold til investering i kunnskap. Signalet fra ledelsen til de ansatte skjer som en oppfordring til personlig initiativ, slik at organisasjonen skal rekke over en stadig voksende mengde arbeidsoppgaver. Det synes lett å bli forført av tanken om den individuelle helten. Det synes å skje et ensidig forbruk av ansatte som en ressurs, på bekostning av å forstå denne ressursen som fornybar eller faktisk også formérbar, så fremt den får litt næring og oppmerksomhet. Det viser til en sløsing med de ressursene organisasjonen har. Utsagnet om at *hvis politiet visste hva politiet vet, så hadde all kriminalitet blitt oppklart* (Gottschalk 2006), illustrerer utfordringen med å få utnyttet den kunnskapen som fins i organisasjonen (Gottschalk referert Politiforum nettside 12.9.2006). Gottschalk henviser her til ubrukte muligheter for å utnytte kunnskapen gjennom utvikling av IKT-feltet (Gottschalk 2007,

Gundhus 2009). Å se på mulighetene som nye datasystemer gir er viktig, men jeg mener det bør være grunnleggende viktig å ivareta den ressursen som ansatte utgjør. Da mener jeg overhodet ikke å undervurdere behovet for oppdatert utstyr og informasjonsteknologi, men troen på å effektivisere seg ut av utfordringene, gjør en kanskje blind i forhold til andre ting.

Jeg synes samtidig utsagnet til Gottschalk på en utmerket måte setter fingeren på en generell mangel på ivaretagelse av kunnskap og kompetanse i organisasjonen. Det ledelse og fagforening forteller tyder på at distriktet satser på at den nye politimannen skal vokse fram av seg selv, i takt med de nye generasjonenes inntreden i yrket. Med bakgrunn i dette er det best at seniorene går av så fort de har nådd aldersgrensen og ikke står i veien for nødvendig fornyelse. Troen på de yngre sammenfaller også med troen på endring. Det er de yngre som er endringsagenter. En interessant side er at troen på den yngre generasjonen står sterkt både hos ledelsen og seniorene. Det ser ut til å mangle en forståelse av at de yngre også må ha tid og rom til å utvikle håndverket innenfor kollektivet, i tråd med Sennetts (2008) tanker, og dermed utvikle nettopp en stolthet til arbeidet som er nødvendig for å gjøre en jobb som er en mester verdig. Seniorene og de yngre synes å representere et veldig godt grunnlag som organisasjonen har alle muligheter til å bygge videre på, men da må ivaretagelse av det tradisjonelle i større grad få gå i tospann med de nye styringsideene.

Det ser også ut til at implementeringen av de nye ideene er mangelfull. De ansatte har ikke kontakt med hva som er tanken bak endringene. Hvordan skal ansatte nede i rekkene få informasjon om hva ledelsen vil hvis ikke styringsideene blir formidlet nedover i rekkene, spør tidligere høgskolelektor ved Politihøgskolen i Bodø, Åse Nordheim (Kolstad 2011). De mange dyktige medarbeiderne blir preget av avmakt og dere kreativitet blir kvalt når de ikke når fram med sine ideer og sin kunnskap.

Interessant videre

Selv om mine funn har gitt meg et godt grunnlag for å besvare problemstillingen, er det likevel vinklinger jeg finner viktig å trekke fram som interessant for videre forskning. I etterkant av undersøkelsen ser jeg at jeg gjerne skulle hatt en større bredde fra ledelse, og gjerne en fokusgruppe med ledere, for å få om mulig å få fram andre forståelser av tradisjonelle og alternative styringsideer. Jeg tenker at Leif som representant for ledelse høyere nivå kan synes å være i overkant entusiastisk i forhold til NPM-idéene, og jeg skulle gjerne vurdert dette opp mot andre ledere på samme nivå. I utgangspunktet hadde jeg et fokus

på kunnskap brukt i operativt arbeid versus i etterforskningsarbeid, og hvilke utfordringer som finnes i forhold til bruk av kunnskap på tvers av disse feltene. Dette ble det i realiteten vanskelig å svare på. En fokusgruppe med begge gruppene samlet ble forpreget av konsensus til at det ga meg noen gode svar på de reelle ulikhetene. Sett i ettertid skulle jeg gjerne hatt anledning til å dele opp i fire fokusgrupper på gulvplan, ikke bare basert på alderskriteriet, men i tillegg på skillet mellom etterforskning og operativ tjeneste. Bakgrunnen for de metodiske valg som ble gjort var i stor grad av praktisk art, i forhold til de gitte rammene for en masteroppgave, og etisk vurdering på grunnlag av den tidsrammen som ble forespeilet organisasjonen ved inngangen til undersøkelsen.

Mine funn viser til at fagforeningens interesser i stor grad sammenfaller med ledelsens tanker når det gjelder kunnskapsorientering og fokus på individualisering. Fagforeningens politikk synes å være forankret i tanken om det nyliberale individ, noe som tydelig kom fram i vurderingen av betydningen av individuelle forhandlinger. Dette kan tyde på at det er avstand mellom idéer på ledernivå i fagforening og realiteten på gulvet. Det ville også vært interessant å se dette i forhold til andre profesjoner i offentlig sektor, som nettopp vegrer seg for å gå vekk fra prinsippet om kollektive forhandlinger.

Fra et mikrointeraksjonistisk perspektiv ville en analyse av individuelle tolkninger eller tilpasninger til en NPM-diskurs i politiet vært en interessant vinkling, i henhold til den analysen Thomas og Davies (2005) har gjort. Det ville også kunne belyse nærmere hvordan idéene om modernisering og gjeldende styringsdiskurser ikke nødvendigvis gir planlagt resultat.

Troen på den yngre generasjonen og troen på kvinnelige ledere er to diskursive konstruksjoner som sammenfaller med den nye styringsdiskursen og forestillingen om den nye politimannen, og som sammen synes å bidra til en økende polarisering i organisasjonen. Å ta spesifikt utgangspunkt i disse diskursene ville dermed også kunne gi en spennende innfallsvinkel i videre forskning.

Figurer og tabeller

Figurer

Figur 2.1: Politi- og lensmannsetatens organisering.....	5
---	---

Tabeller

Tabell 3.1: Fokusgruppene.....	28
---------------------------------------	----

Tabell 3.2: Nøkkelinformanter.....	29
---	----

Tabell 4.1: Brytning fra lojal byråkrat til entreprenør.....	74
---	----

Tabell 4.1: Firefeltstabell.....	77
---	----

Referanseliste

Alvesson, M (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms* Oxford: Oxford University Press

Alvesson og Kärreman (2004) ”Cages in tandem: Management Control, Social identity and identification in a Knowledge-Intensive Firm” I *Organization* 2004 11:149-175

Andersen, Ø (1995) *I retorikkens hage* Oslo: Universitetsforlaget AS

Bayley, D og Shearing, C (2001) *The new structure of policing: Description, conceptualization and research agenda* Washington: National Institute of Justice.
Hentet 30.1.2011 <http://www.observatoriodeseguranca.org/files/187083.pdf>

Birkeland, Å (2007) ”Politigeneralisten, den moderne staten og politiets legitimitet” i Gundhus, H, P. Larsson og T. Myhrer (2007) *Polisiær virksomhet. Hva er det – hvem gjør det?* Oslo: Politihøgskolen PHS forskning 2007:7

Bloor, Frankland, Thomas og Robson (2001) *Focus groups in social research*. London: Sage Publications Ltd

Boxenbaum og Jonsson (2008) ”Isomorphism, diffusion and decoupling.” I Greenwood, Oliver, Suddaby, Sahlin-Andersson (ed) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications Ltd: 78-98

Brandth, B (1996) ”Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst.” i Holter og Kalleberg (red.) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget

Brereton, M og Temple, M (1999) “The new public service ethos: an ethical environment for governance.” i *Public administration* 77/3:455-474

Cappelli, P (1999) *The New Deal at Work* Boston: Harvard Business School Press (s.1-49)

Christensen, Lægheid, Roness og Røvik (2004) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Clarke, J og Newman, J (1997) *The Managerial State* London: Sage Publications Ltd

Clegg, Courpasson og Phillips (2006) *Power and organizations*. London: Sage Publications Ltd

Colbjørnsen (2003) *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget

Coupland, D (1994) *Generasjon X* Oslo: Forlaget Oktober AS

Dean, G (1995) "Police reform: Rethinking operational policing" i *Journal of Criminal Justice* Vol. 23/4:337-347

Dragelid (2010) "148 nyutdannede uten jobb" i *Politiforum* 09/2010

Drucker, P (1959) *Landmarks of tomorrow* New York: Harper

Du Gay, P (2005) "The Values of bureaucracy: An introduction." I du Gay, ed. *The Values of bureaucracy* New York: Oxford University Press

Du Gay, P (2007) *Organizing identity* London: Sage Publications Ltd

Edvardsen, A (2011) "Embetsmann" i *Store Norske Leksikon* nettutgave. Hentet 22.1.2011 <http://www.snl.no/embetsmann>

Finstad, L (2000) *Politiblikket* Oslo: Pax forlag

Finstad, L (2005) "En av gutta? Om kjønn i politiet." *PHS forskning* 2005:2

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (2011) *Statens personalhåndbok 2011* Hentet 30.1.2011 <http://sph.dep.no/Statens-Personalhandbok/>

- Foucault, M (1991) "Governmentality" i Burchell, Gordon og Miller, eds. *The Foucault effect*. London: Harvester Wheatsheaf, s 87-104
- Foucault, M (1999) *Diskursens orden*. Espen Schaanning (overs.) Oslo: Spartacus Forlag AS [1970]
- Glomseth (2010) "Ledelse i politiet – nye krav og nye roller" i *Politiform* 12/2010:34-35
- Gottschalk, P (2007) *Knowledge management systems in law enforcement. Technologies and techniques*. London: Idea group publ.
- Gotvassli, K.Å (2007) *Kunnskaps- og presentasjonsutvikling i organisasjoner*. Trondheim: Tapir akademisk forlag
- Guba, E og Lincoln, Y (1994) "Competing paradigms in qualitative research" I Denzin og Lincoln *Handbook of Qualitative research* Thousand Oaks, California: Sage Publications s. 105-117
- Gundhus, H. (2009) *For sikkerhets skyld. IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet*. Oslo: Unipub Forlag
- Halkier, B (2002) *Fokusgrupper* Fredriksberg: Samfunnslitteratur og Roskilde Universitetsforlag
- Hammer, S (2004) "Hvordan kan vi måle dette?" i *Sosiologi i dag* 34/4
- Holgersson, G (2005) *Yrke: Polis* Stockholm: GML
- Hood, C (1991) "A public management for all seasons?" I *Public Administration* Vol. 69:3-19
- Hylland Eriksen, T (2004) *Røtter og føtter: identitet i en omskiftelig tid*. Oslo: Aschehoug
- Johannessen, A (2010) "Fritak fra deltakelse i Hardanger-aksjon" på *Politiets Fellesforbunds nettside* 3.8.2010. Hentet 4.1.2011 <http://www.pf.no/id/18325>

- Kallinikos, J (2004) "The Social Foundations of the Bureaucratic Order" i *Organization* 2004
11:13
- Kaminski, J (2000) *Organizational Management and Generation X*. Hentet 20.1.2011 på
<http://hygeia-design.com/orgman.pdf>
- Kitzinger, J (1995) "Qualitative research: introducing focus groups." I *British Medical Journal*
311:299-302
- Kolstad, S (2011) "Politiledere frykter kompetanse" i *Politiforum* 2011/1
- Kreuger og Casey (2000) *Focus groups: a practical guide for applied research*. London: Sage
Publications Ltd
- Kvale, S (1997) *Det kvalitative forskningsintervju* Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS
- Larsen, C.J. (2010) "Øker konfliktnivået", i *Klassekampen* 31.7.2010
- Lin, Hu og Chen (2004) "Technology Implementation Management in Law enforcement:
COPLINK System Usability Acceptance Evaluations" *Social Science Computer Review*
2004 22:24
- Lipsky, M (1980) *Street level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*.
New York: Russell Sage Foundation
- Lov om politiet (1995) Lov 1995-08-04 nr 53 (Politiloven)*. Hentet 3.1.2011 på
<http://www.lovdatab.no/all/hl-19950804-053.html>
- Macnaghten, P og Myers, G (2004) "Focus groups" i Seal, Gobo, Gubrium og Silverman
2004) *Qualitative research practice*. London: Sage Publications Ltd (s. 65-79)
- Midtsundstad, T (2005): *Ikke nødvendigvis sliten... En analyse av tidligpensjonering og
seniorpolitikk i staten*. Oslo: FAFO

Mintzberg, H (1980) "Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design" I *Management Science* 26:322-341

Morgan, D (1997) *Focus groups as qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

Mortvedt (2010) "Hva har politiet fått for 180 millioner kroner?" i *Politiforum nettutgave* 21.10.2010. Hentet 22.10.2010: <http://www.politiforum.no/id/3630>

NOU (1999) *En bedre organisert politi- og lensmannsetat*. Norges offentlige utredninger 1999:10 Oslo: Statens forvaltningstjeneste. Statens trykning

NOU (2009) *Et ansvarlig politi. Åpenhet, kontroll og læring*. Norges offentlige utredninger 2009:12 Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.

Okkenhaug, L og Torheim, Ø (2010) "Juks og fanteri" i *BT nettutgave* 29.7.2010 Hentet 27.1.2011 <http://www.bt.no/nyheter/lokalt/--Juks-og-fanteri-1127346.html>

Olsen, J.P (2008) "The Ups and Downs of Bureaucratic Organization" i Margaret Levi, Palo Alto (ed.) *Annual Review of Political Science* Vol. 11:13-37

Peters og Waterman (1982) *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row Publications s. xxii-xxvi

Phillips og Hardy (2002) *Discourse analysis: investigating processes of social construction*. California: Sage Publications

Politi- og justisdepartementet (2000) *Lønnspolitikk i politi- og lensmannsetaten* Rundskriv 29.11.2000 Nr: G 95/2000 Hentet 30.1.2011 <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/rundskriv/2000/lonnspolitikk-i-politi--og-lensmannsetat.html?id=108741>

Politidirektoratet (2002) *Rundskriv 2002/040*. Oslo: Politidirektoratet

- Politidirektoratet (2008a) *Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008-2013*. Oslo: POD publikasjon 2008/06
- Politidirektoratet (2008b) *Politiet mot 2020* Oslo: POD publikasjon 2008/07
- Politiforum (2006) ”Et kompetansestyrt politi?” på *Politiforum nettside* 12.9.2006. Hentet 30.1.2011 <http://www.politiforum.no/id/1910>
- Powell, P og Di Maggio, W (1983) ”The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields” I *American Sociological Review* 1983/48:147-160
- Ragin, C (1994) *Constructing social research*. London: Pine Forge Press
- Ramsøy, N og Kjølørød, L (1985) *Velferdsstatens yrker* INA/1985:3
- Rasmussen og Johansen (2002) ”Kunnskapsarbeidere i ’dot.com’-økonomien” i *Tidsskrift for arbeidsliv* 4(2):25-44
- Roper, Ganesh og Inkson (2010) “Neoliberalism and knowledge interests in boundless careers discourse” I *Work, employment and society* 24:4
- Rose, N (1999) *Powers of freedom. Reframing political thought*. Cambridge: Cambridge University Press (s 1-14).
- Rousseau (1995) *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. California: Sage Publications
- Røvik, K A (2000) ”Moderniseringen som reformretorikk” i *Aftenposten* 1.7.2000
- Samordna opptak (2008) *Samordna opptak hjemmeside*. Hentet 30.1.2011 http://www.samordnaopptak.no/info/mer/samordna_opptak/

- Scott, J (1988) "Deconstructing equality-versus-difference: Or, the uses of poststructuralist theory for feminism" I *Feminist studies*, Vol. 14:1. Hentet 22.1.2011
<http://www.jstor.org/stable/3177997>
- Sennett, R (1998) *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton
- Sennett, R (2008) *The Craftsman* New Haven, Connecticut: Yale University Press
- Sohlberg, P og B (2001) *Kunskapens former. Vetenskapsteori och forskningsmetod*. Malmö: Liber AB
- Solem, P (2007) *Seniorer i arbeidslivet. Kunnskap om aldring og arbeid*. Oslo: NOVA
Rapport 16/2007
- SSB (2010) "Få med innvanderbakgrunn i politiet" i *SSB-magasinet nettutgave* 6.10.2010.
Hentet 13.11.2010 <http://www.ssb.no/vis/magasinet/analyse/art-2010-10-06-01.html>
- Stortingsmelding nr 22(2000-2001) *Et tryggere samfunn*. Oslo: Det kongelige justis- og politidepartement
- Stortingsmelding nr 42(2004-2005) *Politiets rolle og oppgaver*. Oslo: Akademika AS
- Sørhaug, T (2004) *Managementaltet og autoritetens forvandling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, T (2003) *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thomas, R og Davies, A (2005) "Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services" I *Organization Studies* 200:26 s. 683-706
- Thomassen, Å (2010) *Politiet i spill. Politikonflikten, mediene og retorikken*. Oslo: Kolofon Forlag AS

- Tjora, A (2009) *Fra nysgjerrighet til innsikt. Kvalitative forskningsmetoder i praksis.*
Trondheim: Sosiologisk forlag
- Tulgan og Martin (2001) *Managing generation Y: global citizens born in the late seventies and early eighties.* Armherst: HRD Press, Inc s.1-16
- Ure, O (2004) *Bortfall av betalt etatsutdanning og opparbeidelse av studiepoeng?* Oslo:
FAFO/2004
- Vabø, M (2007) *Organisering for velferd. Hjemmetjenesten i en styringsideologisk brytningstid* Oslo: NOVA Rapport 22/07
- Weber, M (1990) *Makt og byråkrati.* D. Østerberg (overs.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
[1971]
- Weber, M (2001) *The protestant ethic and the spirit of capitalism.* T. Parsons (overs.)
London: Routledge [1930]
- Webb, J (2006) *Organisations, identities and the self.* New York: Palgrave Macmillan
- Ødegaard (2008) *"Stuck" i jobben? En undersøkelse om særaldersgrensen i politietaten.*
Trondheim: NTNU Trykk

Vedlegg

Vedlegg 1:	Søknad om dispensasjon fra taushetsplikten.....	98
Vedlegg 2:	Intervjuguide fokusgrupper.....	100
Vedlegg 3:	Intervjuguide leder.....	102
Vedlegg 4:	Intervjuguide informant fagforening.....	104
Vedlegg 5:	Forespørsel om deltakelse i min undersøkelse om kunnskap i politiet....	105
Vedlegg 6:	Forespørsel angående observasjon på fellesmøter på etterforskningsavdelingen, samt under parolene.....	106
Vedlegg 7:	Forespørsel om deltakelse i min undersøkelse om kunnskap i politiet.....	107

Vedlegg 1:

Trondheim, 28.9.2009

Politidirektoratet

Søknad om dispensasjon fra taushetsplikten

I forbindelse med mastergrad ved sosiologi, NTNU i Trondheim ønsker jeg å gjøre en undersøkelse som omhandler bruken av kunnskap i politiyrket. Min veileder på prosjektet er professor ved institutt for sosiologi og statsvitenskap, Bente Rasmussen tlf: [REDACTED].

I forbindelse med mitt sosiologistudium har jeg vært opptatt av politiet som organisasjon gjennom de siste 1 ½ år, blant annet gjennom arbeidet med min bacheloroppgave våren 2008. Denne omhandler særaldersgrensen i politiet. Min masterstudie vil også være preget av interessen for seniorer i organisasjonen, men med et hovedfokus på kunnskap i politiet.

Politiet håndterer et spekter av arbeidsoppgaver, og anvender mange typer kunnskap i sitt arbeid. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan kunnskapens mangfold kommer til uttrykk og hvilken kunnskap ansatte tar i bruk i det daglige arbeidet? Jeg er opptatt av hvordan sammenhengen mellom kunnskap som anvendes i det operative arbeidet og kunnskap som brukes i etterforskning er? Hva er det å være en god etterforsker og hva er vesentlig i godt operativt arbeid? Hvilken kunnskap kommuniseres og hvordan kommuniseres den? Hvordan produseres og reproduseres kunnskap i samhandling? Finnes det en oppfatning om et "egentlig" politiarbeid, og hvilken kunnskap representerer dette?

Forskningsdesign:

Jeg ønsker å gjøre observasjon av det daglige politiarbeidet ved [REDACTED]. Jeg planlegger å gjøre observasjon av samhandling i møtesituasjoner både på operativ avdeling og etterforskningsavdeling. Hvilken kunnskap kommuniseres og hvordan? Gjennom min kontaktperson på politihuset, [REDACTED], har jeg fått klarsignal til at jeg kan observere på fellesmøter på etterforskningsavdelingen, samt under parolene i starten av arbeidsdagen ved operativ avdeling.

Jeg tenker å gjøre observasjoner i løpet av en periode på ca en uke. Jeg planlegger å følge en divisjon sine paroler i starten av arbeidsdagen over denne uken, samt daglige møter på etterforskningsavdelingen. Jeg vil i forkant av observasjonen ha møte med de ulike avdelingene sine ledere der jeg presenterer prosjektet og gjør avtaler om hvilke dager jeg skal være til stede. I tillegg vil alle involverte få et informasjonsskriv der prosjektet i tillegg til informantenes rettigheter i forbindelse med undersøkelsen forklares.

Under observasjonen har jeg planlagt å gjøre notater, men hverken lyd eller bildeopptak. Jeg vil ikke notere personopplysninger som navn og alder på dem jeg observerer, men forholde meg til fiktive navn. Opplysninger som omhandler tredjeperson er ikke interessant for min undersøkelse og spesifikk informasjon om tredjeperson vil ikke bli notert under observasjonen.

Jeg tar sikte på å gjøre ett eller flere fokusgruppeintervju som en oppfølging av observasjonen, men det er etter som jeg forstår, i forbindelse med observasjonen inne på politihuset at jeg trenger spesiell dispensasjon fra POD i forhold til fritak fra ansattes

taushetsplikt. I en intervjusituasjon vil det ikke, med nødvendig informasjon, være et problem å unngå spesifikke personopplysninger i forhold til tredjeperson. En av mine antakelser er derimot at mye av den kunnskapen som anvendes i politiarbeidet vil ha preg av å være taus kunnskap og derfor vanskelig å få tak i under et intervju. Derfor vil det forringe min undersøkelse betraktelig hvis jeg ikke kan gjøre den planlagte observasjonen. Å gjøre en observasjon der jeg ikke skal få tilgang til spesifikk personopplysninger om tredjeperson vil etter egen vurdering og dialog med kontaktperson være bortimot umulig. Derfor finner jeg gode grunner til å sende søknad om dispensasjon fra taushetsplikten.

Jeg har vært i kontakt med Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste (NSD) og mitt prosjekt er registrert som nr. 22434. Min kontaktperson i NSD er [REDACTED].

Jeg håper på rask behandling av søknaden da jeg ønsker å komme i gang så raskt som mulig.

Mvh Hanne Kvam Ødegaard

Vedlegg 2:

Intervjuguide fokusgrupper

Hvilket forhold har dere til begrepene kunnskap og kompetanse? I hvilke sammenhenger blir begrepene brukt og reflektert over?

Kunnskapsbasert politiarbeid. Hva forbinder dere med uttrykket?

Det foregår fokus på kunnskapsbasert politiarbeid (blant annet nevnt i rapporter fra POD) – hva ligger i dette? Hvordan jobbes det med dette i organisasjonen? Hvilken rolle har dere seniorer/unge?

Hvordan synes dere dette fungerer?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

Hva kjennetegner politiyrket? Hvilken kunnskap dere får gjennom opplæring/utdanning og hva dere får gjennom praksis/efaring?

I politiutdanning har praksis en sentral rolle og hendelsesrettet handling er sentralt i utføring av politiarbeidet.

- Hva er teoretisk opplæring og hva er erfaringsbasert?
- Hvordan komme fram til beste måte, eksempelvis ved dilemma?
- Fokus på ulike typer kunnskap, taus, kroppslig, nedfelt i org, hjerne, symbolsk, kodet

Hvilken rolle har de erfarne politiansatte i forhold til opplæring? Eksisterer det en formell mentorrolle?

- Kan dere beskrive hvordan dette foregår? (tidsbegrensning, handler det om andre ting enn formell rolle)
- Hva er det dere spesifikt bidrar med?

Hvilke historier må de ferske alltid få høre?

Jeg tenker på fortellinger om episoder som har fokus på håndtering av politirollen. Eks. en tabbe eller et stjerneeksempel på utøvelse av politiyrket.

- Er disse forskjellige på operativ og etterforskning (de ulike avdelingene)?
- Kan jeg få høre konkrete eksempler?

Hvilke veivalg tenker dere er viktige i politiet?

- Hvorfor velger folk forskjellige retninger?
- Når var det et veiskille? Var det med eller mot din vilje?

Politimannen på gata og etterforskeren - Hvilke motsetninger og hvilken sammenheng?

Jeg er opptatt av hvordan arbeidet på gata (operativt) skiller seg fra kontorarbeidet. At dette er likeverdige viktige sider ved politiarbeidet og at det må finnes sammenhenger mellom arbeidet som operativ og arbeidet som etterforsker. Utdanningsmessig så starter alle på likt. Hva tenker dere om dette? Hva må tilegnes? Likheter og forskjeller? Sammenhenger?

- Hva er det som er vesentlig for å være en god politibetjent ”på gata”/i divisjon?
- Hva gir en god etterforsker? (mister du noe av kompetansen fra gata?)
- Hvilken status har kontoristjobben framfor jobben på gata? Eksisterer begrepet egentlig politiarbeid?
- Tenker dere på karriere? Er det greit å gå av som betjent eller er det mye fokus på å få høyere stilling? (Lønnsrammer og grader er ganske sammensatt og vanskelig og jeg kan ikke gå mye inn på det temaet.)
- Hvordan er mulighetene for videreutdanning? Er dette interessant for deg? (Seniorpolitikk)
- Hva tror dere gjør politiansatte attraktive på arbeidsmarkedet? Har det skjedd endringer?

Ekstern, ikke politiutdannet kompetanse

Det er stadig fokus på behov for ressurser i politietaten, og det snakkes om hvordan eksterne spesialister kan hentes inn og utføre deler av jobben. Hva tenker dere om dette?

- Kan andre ta seg av spesialistoppgavene? Er det effektivisering eller er det berikelse?
- Hvilke oppgaver er dette aktuelt? Hvorfor kan det være aktuelt her?
- Hvilke negative konsekvenser kan større grad av eksterne spesialister ha for etaten? Er det noe som går tapt?

Seniorene på gata

- Fordeler og ulemper

De unge etterforskerne

- Fordeler og ulemper

Hvilke tanker gjør du deg om alderssammensetning? Ikke lenge siden at gjennomsnittsalderen var 50 år.

Hvordan ser dere på overgangen til Politihøyskole? Har de et annet forhold til kunnskap/kompetanse? Likheter og forskjeller? Generasjonsforskjeller?

Hvor går veien videre for politiyrket? Hva satses det på og hva kreves (spesialfelt)?

Vedlegg 3:

Intervjuguide leder:

Hvilken kunnskapsvei/”læringsvei” ligger til grunn i organisasjonen. Hva er ”idealveien” for en fersk politiansatt? Hvordan planlegges dette? Er det enighet innad om hva som er den beste veien? Hvordan er det i praksis organisert? Hvordan oppleves det for de nye?

Læringsveien:

Hvordan skjer det at de velger en vei?

Hva er veien videre? Når oppnås dette? Hvilke valgmuligheter har ansatte og hvordan velger de? Når det skjer noe med noen – eksempelvis at en kvinnelig betjent blir gravid så får/må hun hospitere på forebyggende. Dette blir i så fall et kjønn ”valg”. Hvordan få ansatte til å jobbe på forebyggende for eksempel.

Planmessig tjeneste:

Hospiteringsordningen eller jobbrullering: Hvordan fungerer dette i dag? Opplever at det er et sprik mellom at det oppfordres til rullering for kompetansebygging og mulighet til å få det.

Planmessig polititjeneste – legges denne planen ved hjelp av veiledning fra noen (ansvarlig leder eksempelvis) eller er det et individuelt ansvar?

Hvilke konsekvenser har det for organisasjonen om en ansatt selv ber om hospitering? Fører det til irritasjon i den gjeldende avdelingen? Oppmuntres ansatte til å hospitere og i så fall av hvem?

Under hospitering: Hvordan skjer opparbeidelse av erfaring – erfaringsutveksling – refleksjon?

Tredelt vei:

Det å bli leder, bli spesialist vs. det å være generalist. Er det tilfeldig hvem som blir leder? Hvorfor ble det slutt på spesialmedarbeiderstillingene? Hvordan skjer det at noen blir spesialister? Hvem er det som avgjør? Har ledelsen noen innvirkning på hvordan spesialistene fordeler seg i organisasjonen og hvordan dette planlegges framover i tid?

Hva kjennetegner eksperten? Hvem vil organisasjonen satse på? Hvem er det eventuelt det sees etter? Hvem vil du velge? Hvem er det som egentlig bestemmer hvem som skal hvor?

Den kyndige politi – hvem er det?

Før og etter omorganisering – hvilke endringer har tredd i kraft og hva var intensjonen bak disse endringene? Hva er gammelt og hva er nytt? Hvordan fungerte det før? Hva var problematisk med det?

Kurs/utdanning:

Hvordan er det med kurstilbud til ansatte? Hvilke kurs tilbys? Er dette kun interne kurs? Vil eksterne kurs anbefales av arbeidsgiver? Oppfattes det som en risiko å legge til rette for denne typen kurs for ansatte? Finnes det en uttalt policy i forhold til dette?

Hvordan settes den kunnskap og erfaring dvs kompetanse ansatte erverver seg og innehar pris på? Bli deres nyervervede kunnskap eksplisitt delt? Skjer en bevisst registrering av hvilken kompetanse ansatte har?

Hva skal til for at ansatte velger å bli i organisasjonen og ikke forsvinner ut?

Vedlegg 4:

Intervjuguide informant fagforening:

Hva er fagforeningens rolle i forhold til kunnskap og kompetanseutvikling i politiet?

Hvilken kunnskapsvei/”læringsvei” ligger til grunn i organisasjonen. Hva er ”idealveien” for en fersk politiansatt?

Hvordan planlegges dette? Hvilken rolle har fagforeningen? Er det enighet innad om hva som er den beste veien? Hvordan er det i praksis organisert? Hva er distriktets overordnede mål?

Før og etter omorganiseringen – hvilke endringer har tredd i kraft og hva var intensjonen bak disse endringene? Hva er gammelt og hva er nytt? Hvordan fungerte det før? Hva var problematisk med det? Forstår jeg det riktig?

Kan du gi meg en forklaring på følgende tema?

Politistillinger – lønnsplan eller karriereplan. Kompetansekriterier til grunn.

Oppnådde kompetansekriterier vs oppnådd stilling. Hva er forholdet her? PF oppnormering av stillinger. Handler også om hvilke områder distriktet ønsker å satse på?

Vedlegg 5:

Forespørsel om deltakelse i min undersøkelse om kunnskap i politiet

Denne undersøkelsen danner grunnlaget for en masteroppgave i sosiologi våren 2010 for Hanne Kvam Ødegaard, student ved NTNU i Trondheim. Undersøkelsen tar sikte på å se nærmere på kunnskapens mangfold i politiet.

Bakgrunn og tema for undersøkelsen

I forbindelse med mitt sosiologistudium har jeg vært opptatt av politiet som organisasjon gjennom de siste 1 ½ år, blant annet gjennom arbeidet med min bacheloroppgave våren 2008. Denne omhandler særaldersgrensen i politiet. Min masterstudie vil også være preget av interessen for seniorer i organisasjonen, men med et hovedfokus på kunnskap i politiet.

Politiet håndterer et mangfoldig spekter av arbeidsoppgaver, og min antakelse er at mange typer kunnskap derfor er nødvendig i organisasjonen. Jeg ønsker å finne ut hvordan kunnskapens mangfold kommer til uttrykk i organisasjonen, og hvilken kunnskap arbeidstakerne tar i bruk i det daglige? Hvordan blir den ulike kunnskapen verdsatt? Hvordan er sammenhengen mellom kunnskap som anvendes i det operative arbeidet og kunnskap som brukes i etterforskning?

Intervjuet

Det er i første omgang snakk om et gruppeintervju med 5-7 deltakere, der jeg ønsker å rekruttere deltakere på tvers av ulike avdelinger. Intervjuet vil foregå over 1-1 ½ time. Intervjuet har form som en samtale og en refleksjon rundt temaet for min undersøkelse. I etterkant av gruppeintervjuet vil jeg vurdere om jeg har behov for å gjøre oppfølgingsintervju av enkeltpersoner, noe jeg da eventuelt vil komme med en spesifikk henvendelse i forhold til. Jeg kommer til å foreta lydopptak av intervjuet og vil også ha med meg en studentkollega som observatør og medhjelper. Lydopptak og notater vil bli oppbevart på et sted uten tilgang for andre, og alt vil bli slettet etter at data er bearbeidet og anonymisert, senest ved avslutning av masteroppgaven, 14.5.2010.

Taushetsplikt

Som forsker er jeg underlagt taushetsplikt. Personlige opplysninger er ikke av interesse for undersøkelsen og informantene vil bli anonymisert i oppgaven. Ingen personer skal kunne gjenkjennes i framtidige publikasjoner.

Jeg setter stor pris på om du kan tenke deg å delta i undersøkelsen og håper at du som deltaker også kan ha utbytte av et slikt gruppeintervju. Deltakelse i undersøkelsen er frivillig. Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen uten å grunngi dette nærmere.

Med vennlig hilsen Hanne Kvam Ødegaard

Vedlegg 6:

Forespørsel angående observasjon på fellesmøter på etterforskningsavdelingen, samt under parolene.

Denne undersøkelsen danner grunnlaget for en masteroppgave i sosiologi våren 2010 for Hanne Kvam Ødegaard, student ved NTNU i Trondheim. Undersøkelsen tar sikte på å se nærmere på kunnskapens mangfold i politiet. Min veileder er Bente Rasmussen, tlf:

██████████.

Bakgrunn for undersøkelsen

I forbindelse med mitt sosiologistudium har jeg vært opptatt av politiet som organisasjon gjennom de siste 1 ½ år, blant annet gjennom arbeidet med min bacheloroppgave våren 2008. Denne omhandler særaldersgrensen i politiet. Min masterstudie vil også være preget av interessen for seniorer i organisasjonen, men med et hovedfokus på kunnskap i politiet.

Politiet håndterer et spekter av arbeidsoppgaver, og anvender derfor mange typer kunnskap i det daglige arbeidet. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan kunnskapens mangfold kommer til uttrykk og hvilken kunnskap ansatte tar i bruk i det daglige arbeidet? Jeg er opptatt av hvordan sammenhengen mellom kunnskap som anvendes i det operative arbeidet og kunnskap som brukes i etterforskning er? Hva er det å være en god etterforsker og hva er vesentlig i godt operativt arbeid?

Observasjon

I forbindelse med min undersøkelse ønsker jeg å gjøre observasjon av det daglige politiarbeidet. Gjennom min kontaktperson på politihuset, ██████████, har jeg fått klarsignal til at jeg kan observere på fellesmøter på etterforskningsavdelingen, samt under parolene i starten av arbeidsdagen ved operativ avdeling.

Under observasjonen vil jeg gjøre notater, men jeg vil ikke notere personopplysninger som navn og alder på dem jeg observerer. Jeg vil forholde meg til fiktive navn og aldersbeskrivelse som eldre/ynge.

Taushetsplikt

Som forsker er jeg underlagt taushetsplikt. Personlige opplysninger er ikke av interesse for undersøkelsen og informantene vil bli anonymisert i oppgaven. Ingen personer skal kunne gjenkjennes i framtidige publikasjoner.

Med vennlig hilsen

Hanne Kvam Ødegaard

Vedlegg 7:

Forespørsel om deltakelse i min undersøkelse om kunnskap i politiet

Denne undersøkelsen danner grunnlaget for en masteroppgave i sosiologi våren 2010 for Hanne Kvam Ødegaard, student ved NTNU i Trondheim. Undersøkelsen tar sikte på å se nærmere på kunnskapens mangfold i politiet.

Bakgrunn og tema for undersøkelsen

I forbindelse med mitt sosiologistudium har jeg vært opptatt av politiet som organisasjon gjennom de siste 1 ½ år, blant annet gjennom arbeidet med min bacheloroppgave våren 2008. Denne omhandler særaldersgrensen i politiet. Min masterstudie vil også være preget av interessen for seniorer i organisasjonen, men med et hovedfokus på kunnskap i politiet.

Politiet håndterer et mangfoldig spekter av arbeidsoppgaver, og min antakelse er at mange typer kunnskap derfor er nødvendig i organisasjonen. Jeg ønsker å finne ut hvordan kunnskapens mangfold kommer til uttrykk i organisasjonen, og hvilken kunnskap arbeidstakerne tar i bruk i det daglige? Hvordan blir den ulike kunnskapen verdsatt? Hvordan er sammenhengen mellom kunnskap som anvendes i det operative arbeidet og kunnskap som brukes i etterforskning?

Intervjuet

For å gjøre gjengivelse av intervjuet korrekt ønsker jeg å foreta lydopptak av intervjuet. Lydopptak og notater vil bli oppbevart på et sted uten tilgang for andre, og alt vil bli slettet etter at data er bearbeidet og anonymisert, senest ved avslutning av masteroppgaven, 14.5.2010.

Taushetsplikt

Som forsker er jeg underlagt taushetsplikt. Personlige opplysninger er ikke av interesse for undersøkelsen og informantene vil bli anonymisert i oppgaven. Ingen personer skal kunne gjenkjennes i framtidige publikasjoner.

Jeg setter stor pris på om du kan tenke deg å delta i undersøkelsen. Deltakelse i undersøkelsen er frivillig. Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen uten å grunnngi dette nærmere.

Med vennlig hilsen

Hanne Kvam Ødegaard