



**Karlstads universitet**

**Magisteroppsats;**

**Ledarskap och styrning i offentlig verksamhet  
(Master in Public Administration)**

**20 poäng**

## **ORGANISASJONSKULTUR**

- **En studie av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen,  
Oslo politidistrikt**

**Juni 2002**

**Forfatter: Rune Glomseth**

**Veileder: Yngve Haugstveit**

## FORORD

Denne oppgaven omhandler organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen knyttet til Oslo politidistrikt. Avdelingen er politiets spesielle innsatsressurs for å nøytralisere gjerningsmenn og for øvrig normalisere situasjonen ved eventuelle gissel- og terror situasjoner i Norge. Oppgaven er en del av studiet Master in Public Administration ved Karlstad Universitet og Høgskolen i Hedmark som jeg gjennomførte i perioden 2000 – 2002.

I oppveksten bodde jeg på flere steder i Norge og gikk på ulike skoler. I min løpebane i politiet som startet i 1981 har jeg tjenestegjort på ulike steder, i forskjellige avdelinger og på ulike geografisk plasser sammen med forskjellige mennesker. Alle steder har hatt sine særpreg som har vært mer eller mindre forskjellig fra de andre stedene jeg har arbeidet. Interessen for den ”myke” og uformelle siden ved organisasjoner har nok grunnleggende sett sin bakgrunn i at jeg bodde og arbeidet på forskjellige steder, sett klare forskjeller og at jeg har erfart og sett at planer, strukturer, stillingsinstruksjoner og liknende ikke alene regulerer politifolks atferd. Teoretisk sett opplever jeg dette perspektivet av organisasjonsteorien som spennende og viktig.

Jeg vil her benytte anledningen til å takke min sjef avdelingsleder Roald Myhr ved Politihøgskolen. Han har gjennom hele masterstudiet vist interesse og støtte på flere måter. Gjennom arbeidet med masteroppgaven har han holdt seg à jour og vi har hatt mange diskusjoner. Andre kolleger ved Politihøgskolen har også vært diskusjonspartnere og inspiratorer underveis. Jon Strype ved Politihøgskolen fortjener en ekstra takk.

Det er også all mulig grunn til å takke avdelingssjef Johan Fredriksen og alle ansatte ved Beredskapstroppen som har gitt meg adgang og tillit. De har tatt i mot med åpenhet og interesse. De har forklart og utdypet. Denne velviljen og interessen er grunnlaget for undersøkelsen. Mitt håp er at de kan nyttiggjøre seg undersøkelsen direkte eller indirekte.

Yngve Haugstveit har vært min gode veileder gjennom denne prosessen. Han har bidratt til å få mine tanker inn på sporet og gjøre fornuftige avgrensninger slik at dette ble en gjennomførlig arbeidsprosess. Både Yngve Haugstveit og PO Norell som ansvarlige for studiet, skal ha takk for et meget godt studium og et godt læringsmiljø. Takk også til alle mine medstudenter.

Professor Brian Watts ved California State University, San Bernardino har vært en interessert støtte. Takk for all hjelp.

Til slutt vil jeg takke min kone Vigdis for støtte og tålmodighet under studiet. Hun har vært en verdifull diskusjonspartner og pådriver både i forhold til studiet og undersøkelsen. Dette har vært en sterk motivasjonsfaktor.

Oslo, mai, 2002

Rune Glomseth

## SUMMARY

The concept of organizational culture has received increasing attention the recent years. In management it has been used as an explanation of success and ability of change, but also to understand organizations in general.

In international research on policing culture has been a main subject. Occupational culture, socialization and police practice have been important to several researchers. Why changes in police organizations has failed is also explained by culture.

The anti-terror police in Norway is a group of specialists who are very skilled and well trained. The policeofficers are educated and trained to fight very serious and dangerous crime. The tasks are difficult. The officers are very carefully recruited. The level of competence is very high and their ability to execute very demanding tasks as well.

On this background I found it interesting to analyse the organizational culture in this department. In this casestudy I focused on values. The aim was to investigate which values were most important to the officers in their work.

Through a survey, interviews and observation I found some important espoused values, that can explain how the officers think, plan and act. These values seem to be strongly shared among the officers:

- Orientation towards competence- and development
- Orientation towards legality
- Orientation towards structure
- Orientation towards performance
- Orientation towards problems, cases and tasks
- Orientation towards acting
- Orientation towards cooperation
- Orientation towards humility

## SAMMENDRAG

Denne kartleggingen av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen har vært gjennomført i perioden høsten 2001 til våren 2002. Hensikten har vært tredelt. Først og fremst har det vært å få kunnskap om en spesialenhet gjennom å forsøke å identifisere og forstå viktige trekk ved organisasjonskulturen ved avdelingen. Dernest har det vært et mål for meg å forsøke å trenge dypere ned i teorien om organisasjonskultur og dermed lære mer om en viktig side av organisasjoner. Endelig har det vært viktig å lære mer om hvordan dette fenomenet kan studeres.

Hovedaktivitetene i dette prosjektarbeidet har vært:

1. Valg av tema og formulering av problemstilling.
2. Gjennomgang av litteratur om organisasjonskultur.
3. Valg av metode og utarbeidelse av intervjuguide og spørreskjema, samt innsamling av data gjennom studier av kildemateriale og observasjon av ansatte ved Beredskapstroppen i ulike situasjoner.
4. Gjennomgang av innsamlet materiale.
5. Presentasjon og diskusjon av det foreløpige materialet med representanter for dem som undersøkelsen omhandler.
6. Analyse og tolkning av data
7. Utarbeidelse av prosjektrapport.

1. Problemstillingen ble; hva kjennetegner organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen. Hovedvekten ble lagt på noen sentrale verdier som særpreger gruppen. Fokus ble lagt på uttalte verdier siden mest vekt ble lagt på spørreundersøkelsen og intervjuene. Tid og omfang på observasjonen ble for liten til å kunne peke på klare levde verdier og eventuell motstrid mellom uttalte og levde verdier. Slik sett gir denne undersøkelsen bare konturene av de levde verdiene. Likevel antar jeg at flere av disse i noen grad også er levde verdier. Bakgrunnen for dette utsagnet er at kulturen oppleves sterk og felles delt.
2. Litteraturgjennomgangen var både ønskelig og nødvendig for å kunne gjennomføre dette arbeidet. Det har hatt betydning i nær sagt alle faser, fra valg og avgrensning av problemstilling, design av selve undersøkelsen og i analyse og tolkning av data. En sideeffekt ved litteraturstudiet er en utvidet og dypere forståelse for organisasjoner og organisasjonsteori generelt og organisasjonskultur spesielt. Det har vært nyttig både i forhold til masterstudiet og i forhold til mitt arbeid med lederutvikling ved Politihøgskolen. I rapporten er det lagt vekt på en relativt grundig diskusjon av begrepet organisasjonskultur fordi dette anses avgjørende for å forstå temaet og de valg og prioriteringer som er lagt til grunn for denne undersøkelsen.
3. Innsamling av informasjon er gjort ved en kombinasjon av kildestudier, intervjuer, spørreskjemaundersøkelsen og egne observasjoner. Både intervjuguide og spørreskjema har en nær tilknytning til framstillingen av teorien om organisasjonskultur. Denne metodetriangleringen er gjort for å styrke kvaliteten på datagrunnlaget.
4. Spørreundersøkelsen dekker alle polititjenestemenn ved Beredskapstroppen på den tid undersøkelsen foregikk. Intervjumaterialet kommer fra et utvalg på 6 ansatte. Kildematerialet er ulike dokumenter som en framstilling av viktige hendelser ved Beredskapstroppen, organisasjonskart, virksomhetsplanen, årsmelding, andre planer,

rutiner og skriftelige retningslinjer som gjelder for avdelingen. Her ligger også skriftlig materiale om forutsetninger for opprettelse av Beredskapstroppen som spesialenhet i politiet og vurderinger rundt etablering og drift av en slik spesialenhet.

Jeg har i oppsummeringen og konklusjonen forsøkt å sette verdiene inn i en praktisk sammenheng for Beredskapstroppen slik at jeg viser noen kulturtemaer eller noen klynger av verdier som ser ut til å prege denne avdelingen.

5. Samarbeidet og kommunikasjonen med de ansatte ved Beredskapstroppen har vært avgjørende for innhenting og kvalitet på informasjonen og dermed analysen og tolkningen av organisasjonskulturen. Å få presentere foreløpige inntrykk og konklusjoner og få kommentarer og reaksjoner på dette har gjort meg i stand til å trenge dypere inn i organisasjonskulturen. Intervjuene har også vært interessante og lærerike utdypinger til spørreundersøkelsen. I disse har jeg også fått ansattes tolkninger av flere kulturuttrykk. Undersøkelsen kan føres videre i praksis ved at avdelingen arbeider videre med de funksjonelle og dysfunksjonelle sider ved organisasjonskulturen for på den måte å bidra til videre utvikling av Beredskapstroppen. Slik vil undersøkelsen kunne få en direkte praktisk effekt for avdelingen utover den bevisstgjøring som undersøkelsen måtte ha bidratt til.
6. Analyse og tolkning samt skriving av rapporten har vært en stadig pågående prosess. Den har foregått parallelt med de andre fasene i arbeidet selv om den endelige utformingen av rapporten var siste fase av arbeidet.

Oppsummert kan man si at følgende verdier ser ut til å være sentrale for Beredskapstroppen:

- Kompetanse-/ utviklings orientering
- Rettssikkerhets- og demokratorientering
- Strukturorientering
- Prestasjonsorientering
- Oppgaveorientering
- Handlingsorientering
- Samarbeidsorientering
- Ydmykhetsorientering

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<i>FORORD</i> .....	2
<i>TABELLER</i> .....	8
1.1. GENERELL INTRODUKSJON.....	9
1.2. MÅLGRUPPER FOR RAPPORTEN .....	12
1.3. RAPPORTENS INNHOLD.....	12
1.4. KORT OM BEREDSKAPSTROPPEN.....	13
1.4.1. Organisasjon og ledelse.....	13
1.4.2. Funksjon.....	13
1.4.3. Bakgrunn .....	13
1.4.4. Rekruttering.....	13
1.4.5. Opplæring, trening og veiledning.....	14
1.4.6. Tjenestemennene .....	14
1.6. OPPSUMMERING.....	15
<b>2. PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>15</b>
2.1. INNLEDNING.....	15
2.2. BAKGRUNN OG FORMÅL MED VALG AV DENNE PROBLEMSTILLINGEN .....	15
2.4. DEFINISJONER OG AVGRENSNING AV PROBLEMSTILLINGEN .....	16
2.4.1. Kjennetegn(er).....	16
2.4.2. Organisasjonskulturen .....	17
2.4.3. Beredskapstroppeu .....	17
2.4.4. Avgrensning .....	18
2.5. OPPSUMMERING.....	19
<b>3. ORGANISASJONSKULTUR – PERSPEKTIV OG OPPLEGG</b> .....	<b>19</b>
3.1. INNLEDNING.....	19
3.2. BAKGRUNN .....	19
3.3. KULTUR SOM ELEMENT I ORGANISASJONER .....	20
3.4. HVA ER ORGANISASJONSKULTUR ? .....	22
3.5. HVA INNEHOLDER ORGANISASJONSKULTUREN - HVA BESTÅR DEN AV ? .....	25
3.6. KJERNEELEMENTER .....	29
3.7. VERDIER .....	29
3.8. NORMER.....	32
3.9. GRUNNLEGGENDE ANTAGELSER .....	32
3.10. VIRKELIGHETSOPPFATNINGER .....	32
3.11. KULTURUTTRYKK I ORGANISASJONER .....	33
3.12. LEDERENS PÅVIRKNING AV ORGANISASJONSKULTUREN .....	33
3.12.1. Det lederen er opptatt av, evaluerer og kontrollerer.....	33
3.12.2. Lederes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen .....	33
3.12.3. Måltrettet rolleutforming, undervisning og veiledning .....	33
3.12.4. Kriterier for fordeling av belønning og status.....	34
3.12.5. Kriterier for rekruttering, forfremmelse og avskjed.....	34
3.13. KULTURENS FUNKSJONER I ORGANISASJONER .....	34
3.14. BELØNNING OG STRAFF .....	35
3.15. ORGANISASJONSKULTUR SOM STYRINGSMIDDEL .....	35
3.16. FEM OMRÅDER HVOR ORGANISASJONSKULTUR INNVIRKER.....	35
3.17. ET BLIKK PÅ POLITIETS YRKESKULTUR .....	36
3.18. OPPSUMMERING.....	38
<b>4. METODE FOR INNSAMLING AV DATA</b> .....	<b>39</b>
4.1. UTGANGSPUNKT .....	39
4.2. MIN IDENTITET SOM UNDERSØKER (SKRIBENT).....	40
4.3. VALG OG BEGRUNNELSE FOR VALG.....	41
4.4. PRAKTISK GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING OG UTVALG AV RESPONDENTER .....	42
4.4. METODEKRITIKK.....	43
4.5. ETISKE BETRAKTNINGER .....	45
4.6. OPPSUMMERING OG KOMMENTARER.....	45

<b>5. PRESENTASJON OG DRØFTING AV DATA</b> .....	<b>46</b>
5.1. INNLEDNING.....	46
5.2. ATFERDSUTTRYKK.....	47
5.3. VERBALE UTTRYKK.....	53
5.3.1. Historier, myter, legender.....	53
5.3.2. Språk, sjargong og humor.....	57
5.3.3. Uttalte verdier, normer og oppfatninger.....	58
5.3.4. Materielle uttrykk.....	60
5.4. STRUKTURELLE UTTRYKK.....	63
5.5. VERDIKARTLEGGINGEN.....	68
5.5.1. Innledning.....	68
5.5.2. Presentasjon av og drøfting av resultatene.....	69
5.6. OPPSUMMERING.....	76
<b>6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJONER</b> .....	<b>77</b>
6.1. INNLEDNING.....	77
6.2. FORHOLDET TIL ARBEIDET.....	77
6.3. RELASJONER OG SAMHANDLING MELLOM DE ANSATTE.....	77
6.4. RELASJONER MELLOM ULIKE DELER AV ORGANISASJONEN.....	78
6.5. RELASJONER TIL OMVERDENEN.....	78
6.6. FORHOLDET TIL FORANDRING OG OMSTILLING.....	78
6.7. NOEN NORMER OG VIRKELIGHETSOPPFATNINGER.....	78
6.8. KULTURENS DELTHET OG STYRKE.....	79
6.9. OPPSUMMERING.....	80
<b>7. VEIEN VIDERE</b> .....	<b>85</b>
7.1. REFLEKSJON OVER OPPGAVEN.....	85
7.2. HVILKET BIDRAG KAN DENNE STUDIEN REPRESENTERE ?.....	86
<b>8. LITTERATURLISTE</b> .....	<b>87</b>
<b>9. VEDLEGG</b> .....	<b>93</b>
9.1. INTERVJUGUIDE.....	93
9.2. SPØRRESKJEMA – VERDIKARTLEGGINGEN.....	93
9.3. ORGANISASJONSKART OSLO POLITIDISTRIKT.....	93
9.4. ORGANISASJONSKART OSLO POLITIDISTRIKT AVDELING 1.....	93
9.5. BEREDSKAPSTROPPENS LOGO.....	93
9.6. BEREDSKAPSTROPPENS VISJON.....	93
9.1. INTERVJUGUIDE.....	94
9.2. SPØRRESKJEMAET FOR VERDIKARTLEGGINGEN.....	97
9.7. TABELLER.....	106

## TABELLER

<b>Figur 1: Undersøkelses fokus.....</b>	<b>s. 18</b>
<b>Figur 2: Teoretiske perspektiver i kulturdebatten.....</b>	<b>s. 22</b>
<b>Figur 3: Tre teoretiske perspektiver for å forstå organisasjonskultur.....</b>	<b>s. 22</b>
<b>Figur 4: Kulturens nivåer og samspillet mellom dem.....</b>	<b>s. 25</b>
<b>Figur 5: Sammenhengen mellom kulturinnhold og kulturuttrykk.....</b>	<b>s. 26</b>
<b>Figur 6: Sammenhengen mellom kulturuttrykk, kulturinnhold og kulturtema</b>	<b>s. 28</b>
<b>Figur 7: Kulturens funksjon i organisasjoner.....</b>	<b>s. 35</b>
<b>Figur 8: Noen viktige kulturelle temaer ved Beredskapstroppen.....</b>	<b>s. 82</b>
<b>Figur 9: De aktuelle kulturtemaer med detaljer.....</b>	<b>s. 83</b>



# 1. INNLEDNING

## 1.1. Generell introduksjon

Den generelle målsetting med denne undersøkelsen er å gjøre en organisasjonsanalyse av Beredskapstroppen. Den legges opp som en casestudie med et typologiserende undersøkelsesopplegg hvor formålet er å beskrive organisasjonskulturen ved avdelingen. Gjennom denne tilnærmingen kan studien si noe om det levende livet i avdelingen på det tidspunkt undersøkelsen gjennomføres – høsten 2001 og vinteren og våren 2002. Den gir et bilde av hvordan organisasjonskulturen kan oppfattes nå - i den perioden undersøkelsen har pågått, Schultz (1990:125).

Interessen for organisasjonskultur kan generelt forklares ved at så vel forskere, ledere, ansatte og konsulenter har fått en økende forståelse for hvilken innflytelse verdier og normer har på virksomhetens ”indre liv” og effektivitet. Andre har forklart den økende interessen for organisasjonskultur og kulturutvikling med behovet for å skape felles virkelighetsforståelser innad i virksomheter i et arbeidsliv preget av kompleksitet, foranderlighet og omstilling. Noen har påpekt at en rekke tradisjonelle former for endringsarbeid ikke har gitt de forventede resultater, Skogstad og Einarsen (2000:101).

I internasjonal politiforskning har organisasjonskultur lenge vært et tema eller perspektiv for å forstå og forklare hvordan politifolk og politiorganisasjoner handler. På 1990-tallet har interessen for organisasjonskultur på nytt gjort seg gjeldende i politiforskning, se blant andre (Chan, 1996; Crank, 1998; Manning, 1993; 1997; Reiner, 1992; Shearing & Ericson, 1991, Crank, 1997; Mc Nulty, 1994), Christensen og Crank, 2001. Christensen og Crank antar at interessen for organisasjonskultur i politisammenheng stammer fra motstanden mot endringer i politiet. Crank argumenterer for at organisasjonskultur gir en meningsfull forklaring på lokal motstand spesielt når motstanden har sine røtter i uformelle normer og verdier som opprettholdes av politifolk i førstelinje, dvs. de som møter borgerne i gaten. Han peker også på at mange forskere konsekvent gir råd om at endringer i politipraksis må ta hensyn til yrkeskulturen om de skal bli effektive. Keily og Peek (2002) viser til at det er skrevet mye om politikultur, og at det nå er et økende fokus på kultur og problemstillinger omkring kvalitet på tjenestene. De viser til (Boyle, 1999; Brett, 1999; Heskett et al, 1997; Reynoso og Moores, 1995). I Sverige kan Ekman, 2001, stå som et eksempel på interessen for politikultur. I Norge berører Finstad, 2000 temaet politikultur, men det kulturelle perspektivet er ellers ikke mye omtalt i norsk politiforskning.

Alle organisasjoner utvikler sin bestemte måte å oppleve seg selv og sin omverden på. Det utvikles spesielle måter å tolke, prioritere og løse oppgaver på, samarbeide på, omgås hverandre på og å løse konflikter på. Likeledes oppstår det måter å forholde seg til omgivelsene på.

Hver organisasjon har sin egen atmosfære, ideologi eller klima. Deler av denne er synlig og lett å oppfatte. Andre elementer er mer diffuse, vanskelig å oppdage og tas mer for gitt. Kulturen i en organisasjon er særegen for nettopp denne organisasjonen og den virker inn på og påvirkes av medlemmene. Likevel er den enkelte organisasjons kultur en del av en bransjekultur, en profesjonskultur og en nasjonal kultur. På denne bakgrunn er forståelse av hva organisasjonskultur er og hvordan den skapes og virker inn på en organisasjons totale virksomhet en meget sentral og nyttig kunnskap for ledere og medarbeidere.

Opp gjennom tiden har forskere definert organisasjonskultur på mange måter. De ulike måtene reflekterer forskjellige skoleretninger innen samfunnsvitenskapene. Innledningsvis vil jeg sirkle inn temaet ved å presentere to aksepterte, relativt vide og klassiske definisjoner av begrepet kultur. Senere i rapporten går jeg mer inngående inn på begrepet organisasjonskultur som er temaet her.

Encyclopedia Britannica definerer kultur som: "the integrated pattern of human knowledge, belief and behaviour. Culture, thus, consists of language, ideas, beliefs, customs, taboos, codes, institutions, tools, techniques, work of art, rituals, ceremonies and other related components." Encyclopedia Britannica, 1998 i Øgaard, (1999:26)

Den engelske antropologen Edward B. Tylors definisjon av kultur så tidlig som i 1871 regnes som klassisk: "all capabilities and habits acquired by man as a member of society," Øgaard, (1998:26).

Brinkmann og Hylland Eriksen (1996) har oversatt og presenterer Tylors definisjon slik: «Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, jus og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn.»

Dette viser at kultur som begrep og fenomen har opptatt forskere i mer enn hundre år. For menneskene har de ulike elementene som denne definisjonen omfatter antakelig vært kjent mer eller mindre bevisst alltid i familier, klaner, grupper og samfunn. Kulturbegrepet er svært omfattende. Det kan settes inn i mange sammenhenger, og det har stor betydning for å få en bred og dypere forståelse for mennesker og deres samhandling. Endelig forteller denne ganske vide definisjonen av kultur at vi har å gjøre med et fenomen som ikke er arvet eller ligger i genene, men som er lært ("tilegnet seg") av mennesker i et samfunn eller en organisasjon.

Et av de klareste trekk ved organisasjonskultur som fenomen er at det er stor variasjon mellom de definisjoner som forskjellige forskere har brukt for å forsøke å gripe de sentrale trekk. Det betyr også at det har vært liten enighet om hvordan man definerer organisasjonskultur og hva som burde vektlegges ved studiet av det. Dette har igjen kommet til uttrykk ved mange ulike perspektiver og ulike metoder å studere organisasjonskultur på.

Alvesson og Björkman, (1992:23) hevder at kulturbegrepets relevans i organisasjonssammenheng henger sammen med antakelsen om at betydninger, meninger og symboler er sentrale for menneskers funksjon også på arbeidsplasser og i virksomheter. Uavhengig av hvor velutviklede formelle styringssystemer, organisasjonskart, design av arbeidsprosessene og arbeidsinnholdet er, gjenstår det et betydelig handlingsrom hvor individet eller den ansatte kan orientere seg i. De hevder videre at formelle strukturer ikke kan begripes i et kulturelt vakuum. Dette synspunktet deler jeg.

Struktur og kultur er i inngrep med hverandre og utvikles antakelig i et slags gjensidig påvirkningsforhold. Gjennom utvikling av struktur kan man anta at viktige verdier og grunnleggende antakelser konstitueres i en organisasjon. Thorsvik viser i sin artikkel i Nordiske Organisasjonsstudier nr. 1/2001 til Weber og viser til spørsmålet om hvordan verdier kan aktualiseres gjennom formell struktur. Thorsvik argumenterer her for at organisasjonsdesign og formelle strukturer formaliserer verdier. Schein hevder at en organisasjons struktur og de holdninger medlemmene har er kulturelle uttrykk, (1998:28).

Dette antyder sammenhengen mellom kultur og struktur. Det antyder også betydningen av organisasjonskultur når man skal forsøke å forstå organisasjoner.

Å rette søkelyset mot en organisasjon ved hjelp av det organisasjonskulturelle perspektivet mener jeg kan bidra til å få fatt på og forstå organisasjonens egenart og det som mer grunnleggende preger dens medlemmer i deres måte å se sine oppgaver på, og hvordan de samhandler internt og med sine omgivelser. Ved siden av organisasjonskart, ulike planer og instruksjoner som er sentrale elementer i det strukturelle perspektivet kan de organisasjonskulturelle ”briller” hjelpe til å se mer inngående hva som påvirker tanker, holdninger og handlinger til medlemmene i en organisasjon. Det skal allerede her bemerkes at man i praksis ikke kan skille det strukturelle og det kulturelle perspektivet fullstendig fra hverandre, se over. Det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom disse, og begge perspektiv eller faktorer har betydning for menneskers atferd i organisasjoner. Det har selvfølgelig individuelle trekk ved de personer som befolker en organisasjon også.

Et viktig spørsmål er rett og slett; hva er avgjørende for organisasjonsatferd ? Organisasjonskultur kan etter min mening bidra til å gi noen viktige svar, men selvfølgelig ikke det eneste eller det komplette svar for en bestemt organisasjon eller en gruppe mennesker. Begrepsapparatet som er knyttet til organisasjonskultur kan bidra til å danne et bilde av organisasjoner. Dette er ikke et ”objektivt” bilde av virkeligheten, men det er et hjelpemiddel for observasjoner, tenkning og tolkning, se Johansson (1990) i Alvesson og Bjørkman (1992:25).

I forskning om politiet har politikultur vært et vedvarende tema, Christensen og Crank (2001:70). Innenfor politiorganisasjoner er det dokumentasjon på at kulturen har betydning både i en sosialiseringsspross som nye tjenestemenn gjennomgår og som en rettesnor for hva som er riktig og godt politiarbeid. Reuss-Ianni omtaler politikultur som todelt; street cop culture og management cop culture (1993). O’Malley viser betydningen av organisasjonskultur i forbindelse med politietikk (1997). Ekman (1999) argumenterer i sin doktorgradsavhandling for at politiets hverdagspraksis normeres på bakgrunn av hva han kaller den hverdagslige småprat mellom polititjenestemenn på tross av mengden av virksomhetsplaner, andre planer, instruksjoner, lovregler og annet som styrer politiets virksomhet. I dette ligger at situasjonsbedømmelser, prioriteringer, bruk av virkemidler i stor grad påvirkes av de normer som oppstår i småprat mellom kolleger. Dette kan tolkes som et uttrykk for at på tross av mange og sterke strukturelle styringsmekanismer i politiet er kulturen viktig for hva som faktisk gjøres av politiarbeid og hvordan det utføres. Småpraten her forstått som kulturelle uttrykk har selvfølgelig også sine kilder og interesser.

Pensjonert politiløytnant Arthur Doyle skriver om sine 29 år som politimann i New York i artikkelen ”From the Inside Looking Out”: ”The first real lesson I learned was that the police department has both a formal and an informal leadership structure. Most people pay greater attention to the informal structure, where leaders have their own rules,” i boken *Police Brutality* av Jill Nelson (2000). Selv om både samfunnsforhold, nasjonal kultur, opplæring, organisasjonsstruktur og kriminalitet er forskjellig mellom Norden og USA, tror jeg denne erfaringen kan være representativ som et generelt bilde på politiorganisasjoner. De uformelle sidene ved organisasjonen har stor betydning.

Fielding (1988) konstaterer at det er en mengde ideal som sirkulerer i politiorganisasjonen. Disse idealene stammer fra politipraksis. De representerer perspektivene på godt politiarbeid som blir formidlet av eldre tjenestemenn. Fielding beskriver videre hvordan uformelle normer lever videre og reproduseres i historier som fortelles for nye polititjenestemenn når de blir betraktet som ”riktige” politifolk, i Ekman (2001:19).

Virksomheter som på mange måter kan oppfattes som spesielle er etter min mening interessante å forsøke å forstå mer inngående. På bakgrunn av det som allerede er nevnt ser jeg organisasjonskultur som et nyttig perspektiv for å lære mer om Beredskapstroppen. Det er antatt at det er en sammenheng mellom organisasjonskultur og prestasjoner, Øgaard (1999:8). Strand (2001:71) viser til at Peters og Waterman (1982 og 1984) som i boken *In Search of Excellence* hevder at en sterk bedriftskultur (annet begrep for organisasjonskultur som brukes synonymt) er den viktigste faktoren i oppskriften på vellykkede virksomheter. Med en generell kunnskap om Beredskapstroppens gode kompetanse og dyktighet i tjenesteutøvelse er det derfor interessant å forsøke å oppdage hva som særpreger kulturen ved denne avdelingen.

Det faktum at det ikke tidligere har vært gjennomført en slik eller tilsvarende studie av Beredskapstroppen gjør arbeidet ekstra interessant og utfordrende.

## **1.2. Målgrupper for rapporten**

Problemstillingen i de fleste prosjekter blir mer eller mindre påvirket av hvem det skrives for. Denne rapporten har flere mulige målgrupper.

Lederen og medlemmene av Beredskapstroppen er selvfølgelig en klar målgruppe. Et kollegialt forhold til dem mens undersøkelsen har pågått kan innebære en påvirkning på meg i vurderingen av data. En form for skjønning kan være en mulig innsigelse.

Praktikere i politietaten og kolleger ved Politihøgskolen kan kanskje også ha interesse av å se på en undersøkelse av Beredskapstroppen. Det kan bidra til å lære noe om politikultur generelt og selvfølgelig mer inngående om Beredskapstroppen.

Det foreligger også en mulighet for å åpne for det organisasjonskulturelle perspektivet i fagområdet organisasjon og ledelse. Rapporten kan kanskje også fange interessen til studenter ved Politihøgskolen. Rapporten kan kanskje også ha forskere på politivirksomhet og organisasjon og ledelse som en mulig målgruppe.

## **1.3. Rapportens innhold**

Etter innledningen presenteres problemstillingen. Den vil bli begrunnet, avgrenset og viktige begreper definert. Deretter redegjøres i kapitel tre for det teoretiske grunnlaget for dette arbeidet og det perspektivvalg som ligger til grunn for analysen. Det vil bli redegjort generelt for begrepet organisasjonskultur og spesielt vil det bli lagt vekt på å klargjøre det fokus som legges til grunn for denne studien. I kapitel fire redegjøres det for de metoder som er valgt for å innhente informasjon, valget begrunnes. Her presenteres også metodekritikk. I kapitel fem presenteres de innsamlede data og analyserer og drøfter dem.

Oppsummering og konklusjoner gjennomgås i kapitel seks. I kapitel sju ser jeg kort på praktisk nytte av denne kulturanalysen samt en eventuell videreføring av undersøkelsen. Dette kapitlet avsluttes med en refleksjon over oppgaven. Til slutt finnes litteraturlisten i kapitel 8.

Vedleggene er lagt til kapitel 9. Det vil for hvert kapitel være en kort innledning og oppsummering der dette er naturlig.

## **1.4. Kort om Beredskapstroppen**

### **1.4.1. Organisasjon og ledelse**

Beredskapstroppen er en del av linjeorganisasjonen i Oslo politidistrikt. Avelingen er et eget avsnitt under ledelse av ev politiavdelingssjef/sjef Beredskapstroppen. Alle medarbeidere er operative. De er administrert og organisert i et stabselement med ansvar for planlegging, materiell og drift, trening og øvelse. Beredskapstroppen er organisert i fire divisjoner som hver er inndelt i åtte spesialteam.

### **1.4.2. Funksjon**

Beredskapstroppen har to hovedfunksjoner, den nasjonale og den lokale. Den nasjonale funksjonen består i at enheten skal være politiets spesielle innsatsenhet mot sabotasje, terror, gisselsituasjoner, vanskeligere væpnede oppdrag og organisert kriminalitet. Dette er et landsdekkende ansvarsområde. Den lokale funksjonen består i at enheten skal utøve hendelsesstyrt uniformert polititjeneste i form av døgnkontinuerlig bilpatrolje ved Oslo politidistrikt. I tillegg skal den yte bestand til andre politidistrikter ved behov. Dette betyr i praksis at Beredskapstroppen får ansvar for krevende oppdrag. Tjenestemennene ved Beredskapstroppen tar også andre typer oppdrag som hører inn under ordenspolitiet ansvar.

### **1.4.3. Bakgrunn**

Beredskapstroppen ble opprettet i 1975. Opprettelsen hadde sin bakgrunn i den internasjonale politiske situasjonen på 1960 og 70-tallet med et økende terrorproblem som blant annet gjorde seg gjeldende i Italia og den gang Vest Tyskland. Det kan nevnes grupper som Rote Arme Fraktion, Bader Mainhof, palestinske grupper og andre. Flykapringer, gisselsituasjoner, kidnappinger og annen grov og alvorlig kriminalitet ble en del av virksomheten rundt disse gruppene.

Dette skapte generell og internasjonal uro. En kjent hendelse var gisselsituasjonen og drapene på israelske idrettsmenn under de olympiske leker i München 1972.

På denne bakgrunn fant politikere og fagmyndigheter ut at det var behov for en spesiell politienhet med kompetanse for å motvirke denne type alvorlig kriminalitet også i Norge.

### **1.4.4. Rekruttering**

Tjenestemenn må søke om opptak til enheten. Søkere må primært være i aldersgruppen 25 til 30 år. Opptakskravene går generelt sett på fysisk og psykisk skikkethet samt en vurdering av samarbeidsevne, holdninger og andre menneskelige egenskaper mot de krav arbeidet ved Beredskapstroppen stiller. Søkerne gjennomgår medisinske og psykologiske tester. I tillegg sikkerhetsklareres de for hemmelig.

På grunn av avdelingens ansvarsområde er det relativt strenge krav til opptak og kandidatene blir vurdert nøye. I opptaket inngår blant annet legeundersøkelse, psykisk test fysiske tester, kontroll av referanser og intervjuer. Rekruttering skjer i et samarbeid med Politihøgskolen. De som tas ut gjennomgår et såkalt grunnkurs som er meget krevende. De som gjennomfører dette tilfredsstillende blir antatt som polititjenestemenn ved Beredskapstroppen. Frafallet er betydelig.

### **1.4.5. Opplæring, trening og veiledning**

Det første året i tjeneste ved avdelingen er den enkelte tjenestemann på prøve. Han gjennomgår grundig opplæring og får erfaring fra ulike situasjoner både i trening/øvelse og i praksis. I løpet av dette året betraktes likevel nye tjenestemenn som fullverdige medlemmer av enheten. De har en fast makker som fungerer som en mentor eller veileder. De nye blir fortløpende vurdert av kollegaer og ledelsen ved Beredskapstroppen både i trening og i praktisk yrkesutøvelse. Gjennom året avvikles et antall personellsamtaler hvor vurderinger og kommentarer utveksles mellom lederen og den nye tjenestemannen. Etter et år blir det tatt endelig standpunkt til om vedkommende er skikket til tjeneste ved enheten.

Alle tjenestemenn får en generell opplæring og trening som skal sette dem i stand til å fungere på Beredskapstroppen. I tillegg får den enkelte spesialopplæring, sertifiseringer og trening som setter dem i stand til å ivareta spesielle funksjoner. Dette kan for eksempel være sanitet, dykking, sprengning, skarpskyting og ulike typer entring. Det gjelder også ulike typer taktikker og teknikker som er tilpasset de ulike typer oppdrag avdelingen kan få.

Tjenestemenn ved Beredskapstroppen bruker tid til utdanning, kurs, trening og øvelser ved siden av ordinær tjeneste. Det trenes både på individuelle ferdigheter og på samhandling i par, team og avdelingen i aktuelle oppgaver. Tjenestemennene har meget høy politifaglig kompetanse og utvikler høy kompetanse innenfor sine områder og må betraktes som spesialister. Beredskapstroppen holder et høyt faglig nivå nasjonalt og internasjonalt.

### **1.4.6. Tjenestemennene**

Det er pr. i dag bare menn ansatt som tjenestemenn ved avdelingen. Kvinner har anledning til å søke på like vilkår som menn. Ingen er foreløpig tatt opp til denne type tjeneste. Alle har gjennomgått Politiskole eller Politihøgskole. De har også varierende erfaring fra annet arbeid i politiet.

Aldersmessig befinner tjenestemennene seg mellom 25 og 45 år. Gjennomsnittsalderen er nå ca. 34 år. Halvparten av tjenestemennene har mer enn seks års tjeneste ved avdelingen. Lederne har generelt sett lengst tjenestetid. De har også høyere alder enn gjennomsnittet.

Eldre og erfarne tjenestemenn går ofte over i leder- fag- eller stabsstillinger som innebærer planlegging, instruktør- og veiledningsoppgaver og ansvar for innkjøp, utvikling og vedlikehold av utstyr og materiell. Turnover må betraktes som relativt liten både blant ledere og ansatte.

Ingen av dagens ledere ved Beredskapstroppen har militær utdanning og erfaring utover førstegangstjeneste. Avdelingen er godt utstyrt for å takle spesiell og generell tjeneste. Den individuelle, gruppemessige og avdelingsmessige kompetansen og kapasiteten er vurdert som meget god. I en tid med stadige organisasjonsendringer også i politiet lever denne avdelingen i relativt stor grad av trygghet. Det er både faglig og politisk enighet om behovet for eksistensen av Beredskapstroppen. Det siste årets internasjonale hendelser med blant annet attentatet 11.9.2001 i New York har bidratt til dette. Avdelingen er nå inne i en periode hvor bemanningen økes. Eksistensen ser ut til å være sikker både på kort og noe lengre sikt.

## **1.6. Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet forsøkt å sirkle inn masteroppgavens tema. Kunnskap om organisasjonskultur gir en forståelsesramme for organisasjoner og medlemmenes måte å tenke, føle, prioritere og samhandle på. Slik kunnskap vil kunne bidra til å forklare prestasjoner, resultater, arbeidsmiljø, lojalitet og annet.

Denne kulturanalysen er et forsøk på å få en bedre forståelse av Beredskapstroppens egenart. Det er en casestudie som sikter mot å beskrive noen sentrale sider ved avdelingen og dens medlemmer slik de framstår nå. For Beredskapstroppens medlemmer vil den kunne bidra til økt bevisst om egen organisasjon og egen atferd. Dette vil igjen kunne danne grunnlag for videre utvikling av avdelingen. Her er temaet presentert og generelt begrunnet. Rapportens innhold og struktur er gjennomgått og det er gitt en kort presentasjon av Beredskapstroppen.

## **2. PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING**

### **2.1. Innledning**

I dette kapitlet blir problemstillingen presentert, begrunnet og avgrenset. Dessuten skal jeg avklare hva jeg mener med de viktigste begrepene i problemstillingen. Følgende problemstilling er valgt for dette prosjektarbeidet:

**Hva kjennetegner organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen ?**

### **2.2. Bakgrunn og formål med valg av denne problemstillingen**

Bakgrunnen for valg av denne problemstillingen er først interessen for og nysgjerrighet i forhold til Beredskapstroppen og hva som bidrar til å prege, styre og utvikle viktige sider ved denne avdelingens virksomhet. Samtidig utøver avdelingen i det daglige ordenstjeneste. Man kan i noen grad si at dette representerer den klareste politiidentiteten, se Sørensen og Hetle (1990:71).

Det er en spesialenhet med meget høy, antakelig den høyeste og mest konsentrerte kompetansen innen norsk politi på det politioperative fagområdet. Dens ansatte kan møte og skal takle særdeles krevende og skarpe oppdrag. Det er et mannsmiljø. Rekrutteringen er meget krevende. Det er et klart skille mellom dem som tilhører avdelingen og de som ikke gjør det. Opplæring og trening er krevende, omfattende og målrettet. Utstyret er det beste. Avdelingen er bevisst på betydningen av god yrkesetikk. Beredskapstroppen har som enhet høy status, og dens medarbeidere nyter generelt sett stor respekt blant sine kolleger i andre deler av politiet. Søkingen til avdelingen er jevnt høy. Også internasjonalt nyter Beredskapstroppen respekt blant liknende politienheter for sine faglige kvalifikasjoner. Avdelingen kan på flere områder være en modell for andre politienheter. Å forsøke å finne ut hva som preger en slik ekspertavdeling kan være både lærerikt, nyttig og spennende.

Politihøgskolen er aktør i rekrutteringsprosessen og gjennomføring av grunnkurs for nytt personell til avdelingen. Ansatte ved Beredskapstroppen fungerer som instruktører ved andre utdanningstilbud som gis av Politihøgskolen.

Som polititjenestemann selv er det interessant å forsøke å få fatt i og forstå viktige særtrekk ved de ”levende sidene” (Alvesson og Bjørkman, 1992) i en slik organisasjon.

Endelig er det min egen interesse for organisasjonskultur og min egen tro på at dette perspektivet er viktig for å forstå mer om organisasjon og ledelse som har vært motiverende for valg av problemstilling. Det kan bidra til en videre organisasjonsteoretisk forståelse.

Sett på bakgrunn av det som allerede er beskrevet er det interessant å forsøke å gripe de særlige kjennetegn ved kulturen som preger denne spesialenheten. Dette vil kunne bidra til bedre forståelse for avdelingen, medarbeiderne, ledelsen, dens virke, dens resultater, og avdelingens faglige og menneskelige utvikling. Dette er det viktigste formålet.

Det andre formålet er å utvikle og teste ut en mulig metode for å gjennomføre en kulturanalyse. Dette har vært interessant og utfordrende.

En sidehensikt er å forsøke å gripe de særlige kjennetegn for på den måten å bidra til at andre politiavdelinger kan utvikle seg ved å lære av disse sidene ved Beredskapstroppen. Dette kan skje gjennom mitt arbeid med ledelse og lederutvikling i regi av Politihøgskolen.

## **2.4. Definisjoner og avgrensning av problemstillingen**

Her skal de viktigste begrepene i problemstillingen defineres, utdypes og avgrenses.

### **2.4.1. Kjennetegn(er)**

I denne oppgaven skal kjennetegn forstås som de organisasjonskulturelle trekk som kommer tydeligst fram i analysen og som i stor grad er felles delt av respondentene i undersøkelsen, og som dermed kan sies å være typiske og representative for dem på tidspunktet studien er gjennomført. Endelig gjelder dette verdier som preger tjenestemennene i deres yrkesutøvelse. Det må selvfølgelig tas forbehold om at det kan være andre verdier som også kan sies å prege denne gruppen.

Det må understrekes at hele undersøkelsesprosessen har et subjektivt preg ved temaets egenart, og at de kulturelle uttrykk krever tolkning både av de ansatte ved avdelingen og undersøkeren, se blant andre Alvesson og Bjørkman (1992) og Martin (1992).

Skribentens egen bakgrunn, utdanning, kunnskaper, erfaringer og personlighet er med på å legge føringer for tolkningene. Slik sett vil ingen kulturanalyse kunne gi objektive og entydige konklusjoner om kulturen i en virksomhet. Dette gjelder også for denne undersøkelsen. På den annen side vil samhandlingen mellom medlemmer i avdelingen og undersøkeren kunne evne å identifisere og tolke noen viktige kulturelle kjennetegn ved Beredskapstroppen. Dette utdypes i kapittel 4 som omhandler metode.

Detaljeringsgrad kan diskuteres i denne sammenheng. Denne undersøkelsen har en generell og noe grovkornet forståelse av begrepet kjennetegn. Det betyr at undersøkelsen ikke sikter mot å gi en detaljert og uttømmende beskrivelse av hver enkelt tjenestemann ved avdelingen. Det er snarere å identifisere noen viktige kulturelle trekk og forsøke å se om disse opptrer i en form for klynger som i store trekk betegner organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen.

Mitt utgangspunkt er å forsøke å få fatt i hovedtrekkene i den kulturen som preger Beredskapstroppen som helhet.



### **2.4.2. Organisasjonskulturen**

Jeg viser her til kapittel 3 hvor jeg redegjør nærmere for begrepet organisasjonskultur. Her legges følgende forståelse av begrepet til grunn:

Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.

Denne undersøkelsen vil være en generell analyse av organisasjonskulturen med hovedvekt på det kulturelle kjerneelementet verdier. Siktemålet har vært å identifisere de viktigste verdiene som preger og representerer målgruppen i deres yrkesutøvelse i vid forstand.

Fokus vil bli lagt på de uttalte eller åpne verdiene. Se nærmere under pkt. 2.4.4. avgrensning. Verdibegrepet er ikke uproblematisk i denne sammenheng. Verdier kan deles inn i ulike kategorier slik for eksempel Hellevik gjør det (1996:54). Han opererer med tre hovedkategorier. Dette er samfunnsmessige verdier, mellommenneskelige verdier og personlige verdier. Det kan være grunn til å anta at yrkesmessige og organisasjonsmessige verdier kan plasseres i en eller flere av disse hovedkategoriene. Det er ikke tvilsomt at verdier som tilhører de tre nevnte kategorier påvirker en organisasjons verdier.

Professor Schiefloe peker i sin artikkel i Statoil Forum (6/98) på at et menneske har ervervet sine grunnleggende antakelser og verdier gjennom oppvekst, skolegang og yrkesutdanning. Dette betyr at en organisasjons verdier påvirkes av dens medlemmer, men også av flere ulike kilder. Påvirkningen har både et romlig og tidsmessige perspektiv. Det betyr også at de enkelte medlemmene i en organisasjon har flere sett av verdier som påvirker deres atferd som yrkesutøvere.

Likevel er siktemålet her en generell analyse av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen med hovedvekt på elementet verdier.

Det er naturlig at jeg også kommer inn på de andre kjerneelementene i organisasjonskulturbegrepet. Dette er normer og virkelighetsoppfatninger.

Bang (1997:60) viser blant andre til Schein som også benytter begrepet grunnleggende antakelser. Han argumenterer for at de ulike begrepene til sammen dekker de grunnleggende antakelsene. Dette synet deler jeg. Normer og virkelighetsoppfatninger vil imidlertid ikke bli vektlagt i like stor grad.

### **2.4.3. Beredskapstroppen**

Beredskapstroppen skal i forbindelse med denne analysen forstås som hele organisasjonen eller hele avdelingen. Det vil si de politiutdannede tjenestemenn, ledere og medarbeidere som på undersøkelsestidspunktet var ansatt og i arbeid ved avdelingen. Jeg skiller ikke mellom fast ansatte og de som er i det første året som fungerer som et prøveår.

Beredskapstroppen er inndelt i vaktlag som kalles divisjoner. Den er også inndelt i team hvor medlemmene har spesielle oppgaver, ansvar og kompetanse.

Enheten består naturligvis også av mennesker med ulik alder, ulik tjenestetid og forskjellig utdanning, erfaring og sosial bakgrunn og dermed ulike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger.

Mye kan tale for at det er utviklet eller at det kan utvikle seg subkulturer i noen eller alle disse eller andre undergruppene eller subkulturene i større eller mindre grad.

Det kunne derfor vært interessant å begrense undersøkelsen til mindre grupper av medarbeidere og finne fram til en eller flere undergruppers særegne organisasjonskultur.

Sammenligninger mellom ulike subkulturer og i forhold til den generelle kulturen ved avdelingen kunne også ha interesse. Men dette er ikke formålet her.

Hvilken kultur som er framtrædende for hele Beredskapstroppen er hovedsiktemålet. I den grad studien evner å peke på særtrekk i enkelte grupper og forskjeller mellom dem kommenteres selvfølgelig dette. Beredskapstroppen skal oppsummert forstås som alle polititjenestemenn med ulike oppgaver og forskjellige posisjoner i organisasjonen. Det kan her vises til pkt. 1.3. hvor Beredskapstroppen er presentert.

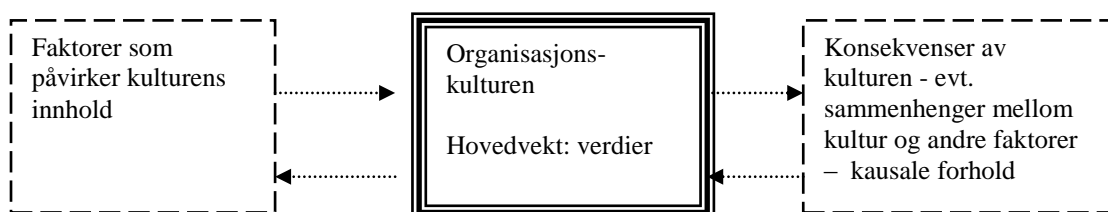
#### 2.4.4. Avgrensning

Elementet verdier er sentralt i diskusjonen omkring organisasjonskultur. En viktig faktor er at verdier er det kjerneelementet som oftest brukes til å beskrive organisasjonskulturen i en organisasjon, se under pkt. 3.6. Det brukes for å beskrive organisasjonskulturen. Hofstede hevder at kjernen i en kultur utgjøres av verdiene, (1993:22). Verdiene vil i stor grad være førende for virksomheter. Her søker jeg å identifisere de verdiene som er felles delte for hele avdelingen. Derfor vil ledelsens betydning for kulturen bli omtalt kun generelt.

De ulike påvirkningsfaktorene vil også bare bli omtalt generelt. Konsekvenser av kulturen eller eventuell sammenheng mellom den aktuelle kulturen og andre faktorer som for eksempel arbeidsmiljø, lojalitet, kompetanse, prestasjoner, service og annet holdes for det meste utenfor rammen av denne studien selv om det overflattisk kan nevnes.

Denne undersøkelsen tar sikte på å identifisere viktige uttrykte verdier. Den viktigste årsaken til det er at jeg mener at organisasjonskultur kan oppfattes som et sosialt kontrollsystem i grupper og organisasjoner. Kultur som et sosialt kontrollsystem er basert på delte normer og verdier som setter forventninger til akseptable eller passende holdninger og atferd for medlemmene av en gruppe eller en organisasjon. Dette er et syn som argumenteres for av O'Reilly og Chatman (1996) i Øgaard (1999:34). På denne bakgrunn mener jeg at de uttalte verdiene er meningsfulle å identifisere. Jeg velger derfor å ta utgangspunkt i disse for å beskrive kulturen ved Beredskapstroppen. Der det synes å være grunnlag for det, vil jeg forsøke å holde fram også levde verdier.

Under presentasjonen av organisasjonskultur under vil det bli redegjort mer inngående for kjerneelementet verdier. I noen grad vil det være både naturlig og nødvendig å drøfte lederens betydning for organisasjonskulturen. Dette har både en teoretisk og praktisk begrunnelse. Det faller utenfor rammen av denne undersøkelsen å vurdere om og i hvilken grad kulturen er funksjonell eller dysfunksjonell i forhold til Beredskapstroppens målsettinger. Denne avgrensingen er begrunnet i faglig interesse, tid til rådighet og praktiske hensyn.



**Figur 1: Undersøkelsens fokus – prinsipielle avgrensninger**

## 2.5. Oppsummering

I dette kapitlet er problemstillingen presentert og begrunnet ved bakgrunn og formål. Den er videre avgrenset slik at jeg skal forsøke å finne fram til noen viktige kulturtemaer som kjennetegner Beredskapstroppen. Hovedvekt er lagt på kjerneelementet verdier. Fokus er hovedsakelig uttalte verdier.

## 3. ORGANISASJONSKULTUR – PERSPEKTIV OG OPPLEGG

### 3.1. Innledning

Her presenteres begrepet organisasjonskultur. Innhold og hvordan det oppstår diskuteres. En grundig forståelse av hva organisasjonskultur er har avgjørende betydning når man beskjeftiger seg med fenomenet som er gitt så mange ulike betydninger og blitt undersøkt på så mange måter, jfr. blant annet artiklene til Schein (1990) og Hofstede (1990). Kapitlet innledes med en historisk bakgrunn for utviklingen av fenomenet organisasjonskultur og den teoretiske og praktiske interessen for det. Organisasjonskultur settes også inne i en organisasjonsteoretisk sammenheng. Det gjøres kort rede for de viktigste retningene innen forskning på det organisasjonskulturelle området. Det pekes på begrepene ideologi og klima og deres forhold til begrepet organisasjonskultur.

### 3.2. Bakgrunn

Historisk sett har ikke organisasjonskultur som konsept eller perspektiv innenfor organisasjonsteori noen lang historie. Likevel er begrep som gruppenormer og klima brukt av psykologer i mer enn 50 år, (Lewin, Lippitt og White, 1939, i Schein, 1990). Begrepet gruppenormer er allerede kjent gjennom Hawthornstudiene i 1920-årene. Mens klimabegrepet ble gjenstand for oppmerksomhet fra flere forskere på 1960- og 1970-tallet. Disse er begge begrep som tangerer til organisasjonskultur og som omfatter deler av det uten at de kan sies å være synonymer.

Bolman og Deal gir uttrykk for at: ”Historisk sett har mye av organisasjonsteori og organisasjonsforskning vært dominert av en enkelt fortolkningsramme. Det blir mer og mer tydelig at slike tilnæringsmåter i alvorlig grad begrenser vår evne til å forstå og lede organisasjoner. Tendensen i retning av mer omfattende tilnæringsmåter, som bygger på flere rammer, får raskt økende oppslutning, og gir løfter om en utfordrende og spennende framtid for organisasjonsvitenskapen” (1994:280).

Dette viser at det er flere måter å se og forsøke å forstå organisasjoner på, se også Morgans (1989) metaforer eller organisasjonsbilder. Hvert perspektiv eller metafor setter rammer for forståelsen og medfører dermed klare føringer for hva man ser etter. Morgan sier at metaforer skaper en form for ensidig innsikt, og at de alltid skaper fordreining, Morgan (1989:14). Det betyr igjen at dyp og bred kunnskap om organisasjoner vil man først oppnå ved å bruke flere forståelsesrammer slik blant andre Bolman og Deal (1994) anbefaler.

I forskning har en positivistisk tenkning hatt sterk innflytelse. Den innebærer sterk tro på rasjonalitet, objektivitet og presisjonsmåling. Innenfor organisasjonsteorien er organisasjonskultur en slags reaksjon mot dette synet ved at begreper som nytte og mening blir mer vektlagt. Aadland, (1994) hevder at dette er den historiske bakgrunnen for den økende interessen som oppsto omkring fenomenet organisasjonskultur på 1980-tallet og økte til ut på 1990-tallet. Schultz utdyper og peker på at kritikken av rasjonalismen innen organisasjonsteorien vant for alvor gehør gjennom kulturbegrepet (1990:11).

På 1980-tallet økte den japanske konkurransekraften meget klart i forhold til vestlige land. Japan hadde suksess innenfor blant annet bilindustri, optikk- og elektronikkindustri. Forklaringen på dette lå ikke i teknologi eller i formell organisering, men i noe som hadde å gjøre med motivasjon, arbeidsinnsats, lojalitet og langsiktighet. Vestens interesse for det japanske særpreget banet veien for det kulturelle paradigmet, Schiefloe (1998). Dette utviklingstrekket framheves også av Morgan, (1998:129).

Karakteristisk for japansk organisasjonskultur er blant annet orientering mot hvordan grupper fungerer framfor fokus på individuelle prestasjoner, på harmonien i gruppen og ikke minst sterk lojalitet mot virksomheten. På dette grunnlaget utviklet det seg en relativt bred tradisjon innen organisasjonsforskning på området organisasjonskultur, Aadland, (1994).

I en grovinndeling av organisasjonsteori kan kulturtilnærmingen klassifiseres som den normative tilnærmingen. "Organisasjonsmedlemmene slutter opp om organisasjonen fordi de deler det verdisynet som organisasjonen står for, i motsetning til organisasjoner der en deltar under tvang, eller fordi en får et rimelig utbytte, nyttetilnærmingen," Strand (2001:71). Som organisasjonsteoretisk motefenomen, Røvik, (1998), har det fått konkurranse utover på 1990-tallet, men kulturteori og det kulturelle perspektivet ser fortsatt ut til å ha en betydelig plass innen organisasjonsteorien.

Dette understrekes blant annet av at nærmest de fleste lærebøker om organisasjon og ledelse som er på det norske markedet og har blitt publisert de siste 10 årene gir god plass til organisasjonskultur. Ved et søk på begrepet organisasjonskultur mot databasen "BIBSYS", fikk jeg 555 treff 19.4.02.

### **3.3. Kultur som element i organisasjoner**

Ordet kultur stammer fra det latinske *colere*, som opprinnelig betydde å dyrke. Denne betydningen finner vi fortsatt i det norske verbet å kultivere og i ord som kulturlandskap. Antropologen Geertz (1973, 1983) viser at kulturbegrepet er videreutviklet til en erkjennelse av at mennesket er forskjellig fra naturen i Schultz (1990).

Strand (2001:227) mener det er to hovedsyn på organisasjoner. Disse fungerer både som bilder på faktiske organisasjoner og som briller som observatøren ser organisasjonen igjennom. Det første er organisasjoner som objektivt målbare fenomener med rasjonelle egenskaper. Her vil mål og struktur være i fokus for interessen. Han kaller dette et instrumentalistisk, rasjonalistisk eller mekanistisk perspektiv.

Det andre synet er å betrakte organisasjoner som subjektive sosiale konstruksjoner, organismer, som tilpasser seg et miljø. Her er overlevelse, tilpasning og normer være i fokus for interessen. Dette kaller han et fortolkende perspektiv. Det siste synet peker på organisasjoner som noe flytende, organisk og fleksibelt. Strand hevder at ideer om organisasjoner som naturlige systemer, som kulturer og institusjoner passer inn i en slik tankegang. Dette er det kulturelle perspektivet.

Fivelsdal og Bakka (1993) ser organisasjoner ut fra de tre hovedtemaer - struktur, kultur og prosesser. De definerer struktur (1993:39) som «en stabil ordning av komponenter innenfor en helhet». Med det menes hvordan en organisasjon er oppbygd eller sammensatt av ulike enheter, avdelinger eller grupper og hvem som leder de enkelte organisasjonsenheter. Prosessene går på den interaksjon som finnes i organisasjonen slik som beslutninger, kommunikasjon, ledelse, konflikter og motivasjon. De sier videre at kulturaspektet vektlegger verdier og normer, språk og fellesskap og ledelse. Makt blir også ansett for å være en viktig del av kulturen i organisasjoner.

Jacobsen og Thorsvik (1997) peker på at organisasjonsatferd er avhengig av hvordan trekk ved organisasjoner påvirker den måten som ansatte tenker og handler på som medlemmer av organisasjonen. De viser til at blant annet både formelle og uformelle trekk ved organisasjoner påvirker medlemmenes atferd. Under uformelle trekk plasserer de organisasjonskultur som de gir en bred omtale for å forklare organisasjonsatferd.

French og Bell (1973 i Lyngdal 1989:123) kaller sin organisasjonsmodell for «det organisatoriske isfjellet». Den synlige delen av isfjellet hevder de er formelle aspekter slik som mål, teknologi, struktur og kompetanse. Mens den delen av isfjellet deres som er under vannflaten, kaller de uformelle aspekter. Dette er holdninger, verdier, følelser, samhandling og gruppenormer. Her berører de altså det kulturelle aspektet.

Endelig vil jeg peke på Leavitts organisasjonsdiamant blant annet gjengitt av Lyngdal (1989: 119). Den tar også for seg variablene struktur, mål og oppgaver, virkemidler og mennesker som organisasjonens bestanddeler. Innenfor elementet mennesker peker han på ulike mål og verdier, holdninger og ambisjoner, erfaringer og motivasjon. Dette er alt sentrale delelementer av organisasjonskultur. Det man er enige om er at alle disse organisasjonsmessige variablene er gjensidig avhengige og at de står i vekselvirkningsforhold til omgivelsene.

Hofstede (1993:197) framholder noen kjennetegn ved organisasjonskultur. Først peker han på at organisasjonskultur er *holistisk*. Det vil si at det refereres til en helhet som er mer enn summen av de enkelte deler. Dessuten er den *historisk bestemt*. Det innebærer at kulturen avspeiler organisasjonens historie. Videre er kultur knyttet til *symboler og ritualer*. Det er faktorer som antropologer forsker på. Kulturen er *sosialt innrettet*. Det vil si at den gruppen som til sammen utgjør organisasjonen har skapt og bevart organisasjonen slik den framstår. Han peker også på at kulturen er ”myk” selv om han viser til at Peters og Waterman mener at ”mykt er hardt”. Endelig hevder Hofstede at kultur er vanskelig å forandre. Her tar han forbehold ved å peke på at dette strides forfattere om.

Et viktig skille i debatten om organisasjonskultur er om fenomenet betraktes som en variabel eller som metafor for organisasjoner. Er kultur noe en organisasjon *har* eller er det noe en organisasjon *er*, blir derfor det sentrale spørsmålet. Smircich framhever dette skillet og kaller det en fundamental forskjell i synet på organisasjonskultur (1983A) i Schultz (1990:16) og i Trollestad (2000:274).

Dersom man forstår og studerer organisasjonskultur ut fra et funksjonelt syn (har), blir kultur en variabel som kan kontrolleres og manipuleres av ledelsen som andre variabler i organisasjonen. Dette synet kommer til uttrykk hos blant annet Schein og hos Waterman og Peters. Det kan også se ut som Leavitts organisasjonsdiamant bygger på en slik forståelse. Antar man derimot et hermeneutisk perspektiv (er), er man over i et mer antropologisk syn hvor kultur er en metafor og en grunnleggende måte å forstå organisasjoner og sosiale fenomener på. Schultz (1990:21) peker på blant andre Geertz, 1973, Frost mfl., 1985 som representanter for en slik forståelse.

Perspektiv	Organisasjonsforståelse	Organisasjonskultur
1. Rasjonalisme	Organisasjoner er et middel til effektiv måloppnåelse	Kultur er et redskap til oppnåelse av gitte mål
2. Funksjonalisme	Organisasjonen er et kollektiv, som søker å overleve gjennom ivaretagelse av nødvendige funksjoner	Kultur er et mønster av felles verdier og grunnleggende antakelser som ivaretar funksjoner if.m. eksternt tilpasning og intern integrasjon
3. Symbolisme	Organisasjonen er et menneskelig system som uttrykker komplekse mønstre av symbolske handlinger	Kultur er et mønster av sosialt skapte symboler og meningsdannelse

**Figur 2: Teoretiske perspektiver i kulturdebatten – Schultz (1990)**

Martin peker på tre viktige perspektiver i tilnærmingen til organisasjonskultur. Det er perspektivene *integrasjon*, *differensiering* og *fragmentering* (1992:13).

Hun hevder at forskere ofte velger kun et perspektiv ved analyse av organisasjonskultur, og at de legger til grunn at deres analyse er en nøyaktig refleksjon eller speilbilde av en objektivt observert realitet. En slik tilnærming er hun kritisk til. Martin framholder at disse perspektivene er et tolkningsmessige rammeverk eller idealtyper som riktignok er subjektive og som har virkning på innsamling og analyse av kulturelle data.

Hun velger selv å forholde seg til alle de tre perspektivene i sin analyse rett og slett for å få en bedre analyse. Hennes tilnærming til kulturell analyse er etter min mening prinsipiell lik Bolman og Deals tilnærming til organisasjonsanalyse ved at hun benytter flere perspektiver. Hovedpoenget hennes er å argumentere for en flersidig tilnærming. Bildet blir åpenbart mer komplekst. Subkulturer blir tydelige. Totalt sett gir likevel en slik analyse gode data og forståelse av organisasjonskultur i organisasjoner.

Perspektiv	Integrasjon	Differensiering	Fragmentering
Orientering mot konsensus	Gjennomgående og helhetlig enighet i organisasjonen	Enighet innad i subkulturer, uenighet mellom subkulturer	Mangfold av meninger (ingen enighet)
Relasjonen mellom de kulturelle uttrykk (manifestasjoner)	Konsistens	Inkonsistens	Kompleksitet (ikke helt konsistent eller inkonsistent)
Syn på tvetydighet og uenighet	Fjern det	Kanaliser det utenfor subkulturene	Fokuser på det
Metaforer	Åpning i jungelen, monolitt,	Øy av klarhet i et hav av tvetydighet	Nett, jungel

**Figur 3: Tre teoretiske perspektiver brukt for å forstå organisasjonskultur – Martin (1992)**

### 3.4. Hva er organisasjonskultur ?

Litteraturen om organisasjonskultur er sprikende. Det er som nevnt ingen entydig definisjon av begrepet organisasjonskultur. Jeg velger å presentere flere definisjoner for å gi perspektiv på begrepets innholdsbredde. Samtidig ønsker jeg å vise at det kan trekkes i ulike retninger samtidig som noen grunnelementene er mulig å kjenne igjen i de fleste definisjonene.

Alvesson og Björkman definerer organisasjonskultur som: "Førestellningar och innebörder som er gemansamma för en viss grupp, som ofta uttrycks eller förmedlas i symbolsk form och som vägleder människornas relaterande till sin gemensamma omvärld", (1992:21). Martinussen sier rett og slett at kultur er summen av verdiene, oppfatningene, normene og symbolene i et samfunn, (2001:46).

Hofstede definerer kultur som den kollektive programmering av sinnet som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori mennesker fra en annen, (1993:19). Dette deler han inn i systemer av verdier, tanker og følelser som karakteriserer de ulike sosiale systemer. Han viser at de mentale programmene kan opptre på ulike nivåer slik som individ som dets personlighet, yrke som profesjonskultur, organisasjon som organisasjonskultur, bransje som bransjekultur og nasjon som nasjonalkultur.

Deal og Kennedy, (Schein 1994: 5) hevder at det er: «De viktigste verdiene en organisasjon forfekter», slik som produktkvalitet eller prislederskap. Eller: «Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss», Deal & Kennedy (1982:4 i Bang 1990:22).

Bang presenterer også Carlssons definisjon (1984:4) «de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe» (Bang 1990:23)

Ouchi, 1981, Pascale & Athos, 1981 i (Schein 19984:5) mener det betyr: «Den filosofien som tjener som rettesnor for en organisasjons behandling av ansatte og/eller kunder.»

Repstad (1994: 109) hevder at organisasjonskultur er beslektet med ideologi, men har et videre innhold. Han sier videre at den, organisasjonskultur, har noe å gjøre med organisasjonens stil. Han påpeker at «organisasjonskultur innbefatter organisasjonens grunnleggende verdier og virkelighetsoppfatninger, men kanskje i større grad enn ideologi også de ekspressive trekkene som er karakteristiske for en organisasjon.»

Habermas diskuterer samfunn som symbolsk strukturert livsverden. I sosiale gruppers samhandlingsnettverk overføres den viten som har stått sin prøve i kommunikativ praksis. Den fortettes til verdier og normer. Gjennom sosialiseringprosesser fortettes den til holdninger, kompetanser, oppfattelsesmåter og identiteter. Han sier videre at kulturell viten er legemliggjort i symbolske former, i bruksgjenstander og teknologi, i ord og teorier, i bøker og dokumenter, (1999:164flg.). Det Habermas kaller kulturell viten ligger nært det jeg forstår som organisasjonskultur. Han peker på viten eller kunnskap som fortettes til normer og verdier og som videre fortettes til holdninger, kompetanse, oppfattelsesmåter og identiteter. Alt dette skjer innenfor rammen av sosial integrasjon som er et begrep vi også finner igjen hos Schein, (1998:55).

Felles for alle disse definisjonene er bruken av begrepene, normer, verdier, antagelser og virkelighetsoppfatninger. I henhold til Bang (1997:47) er dette de fire faktorene som kan betegnes som kjerneelementene i organisasjonskulturen. Dette er faktorer som berører hovedinnholdet i organisasjonskulturen i en gitt organisasjon. De viser videre til at det gjelder særtrekk ved en organisasjon som har betydning for denne organisasjonens måte å forholde seg til interne og eksterne oppgaver og problemer. Dessuten at den virker styrende for tanker, meninger, følelser og atferd.

Sett på denne bakgrunn forstår man at organisasjonskultur er et meget viktig element i organisasjoner og at det er av avgjørende betydning for ledere å kunne analysere kultur.

Det er også grunn til å påpeke at ledere er klare leverandører av premisser for å skape, vedlikeholde og endre organisasjonskultur. Derfor er det viktig for ledere å forstå organisasjonskulturen som preger grupper og hele organisasjonen de virker i. De må videre evne å se den aktuelle kulturen opp mot de mål og oppgaver deres organisasjon har og kunne vurdere om den er hensiktsmessig i den sammenheng organisasjonen skal virke. I denne sammenheng er det grunn til å minne om skille mellom å betrakte kultur som en variabel eller metafor.

Det er også av betydning at ledere er i stand til å danne seg et bilde av hva ønsket kultur er og deretter kunne endre eksisterende kultur slik at denne harmonerer mest mulig med den virkelighet organisasjonen opptrer i slik at den støtter opp om de mål og den effektivitet organisasjonen bør ha.

Schein (1994:7) definerer organisasjonskultur slik: «Et mønster av grunnleggende antagelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.»

Alvesson og Björkman (1992:21) viser at det kan skilles mellom tre syn på kultur. Det er skillet mellom et kognitivt, et symbolsk og et aksiologisk syn. Den kognitive orienteringen betoner tenkesett, informasjonsbehandling osv. Den symbolske orienteringen fokuserer på felles betydninger og symboler, mens det aksiologiske betoner det delte verdi- og normsystemet som kjernen i kultur.

Meyer og Rowan (1983, 1991) hevder at organisasjonskultur kan ses som det sosiale limet som holder organisasjonen sammen. De diskuterer kultur i form av tillit, tilfredsstillelse og tro på organisasjonen. Etter deres mening bidrar organisasjonskulturen til å skape en arena av samhold og felleskap innenfor og utenfor organisasjonen. De framholder videre at kulturens symbolske og funksjonelle betydning blir sentral for forståelsen av organisasjonens stabilitet og håndtering av inkonsekvenser i en flertydig og foranderlig situasjon i Vanebo (1999:132). Deres forståelse har et noe annet fokus, men de viser kulturens betydning i en organisasjon og spesielt dens forhold til omgivelsene. De vektlegger spørsmålet om overlevelse og er her nær Scheins ene hovedperspektiv som går på ekstern tilpassning.

Henning Bang (1997:23) har valgt denne definisjonen som en slags oppsummering av flere definisjoner. Men jeg oppfatter hans definisjon som hovedsakelig å bygge på Scheins definisjon, se over: «*Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.*»

Jeg vil i denne oppgaven velge å betrakte organisasjonskultur på samme måte som Bang. Som vi ser, betrakter han kultur som et sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som er delt av organisasjonens medlemmer i større eller mindre grad. Definisjonen peker videre på at kulturen er dynamisk, den utvikler seg når medlemmene samhandler med hverandre og med organisasjonens omgivelser. Kulturen er altså lært av organisasjonens medlemmer. Den kan forstås som en egenskap ved en avgrenset og stabil gruppe mennesker. Her kommer vi igjen inn på spørsmålet om kultur er en variabel eller en metafor. I denne undersøkelsen mener jeg det ikke er nødvendig å ta stilling til dette skillet siden dette undersøkelsesopplegget har som ambisjon å gjøre en typologiserende casestudie.



Kulturen blir også tatt for gitt av organisasjonens medlemmer. Hovedvekten velger jeg å legge på kjerneelementet verdier.

I mange sammenhenger nevnes begrepene ideologi og klima i sammenheng med organisasjonskultur. Identitet og kjerneideologi nevnes også. Generelt kan man si at begrepene griper inn i hverandre og at betydningsinnholdet har fellestrekk uten å være helt identisk. Det er forskjell på nivåer og undersøkelsesmetoder. Det kan hevdes at begreper som klima, ideologi, identitet og kjerneideologi beskriver deler av en kultur.

For mer inngående redegjørelse, se blant andre Øgaard, (1999:37) hvor han også henviser til Denison (1992) og Skogstad og Einarsen (2000:102) hvor det henvises til Van Muijen (1996).

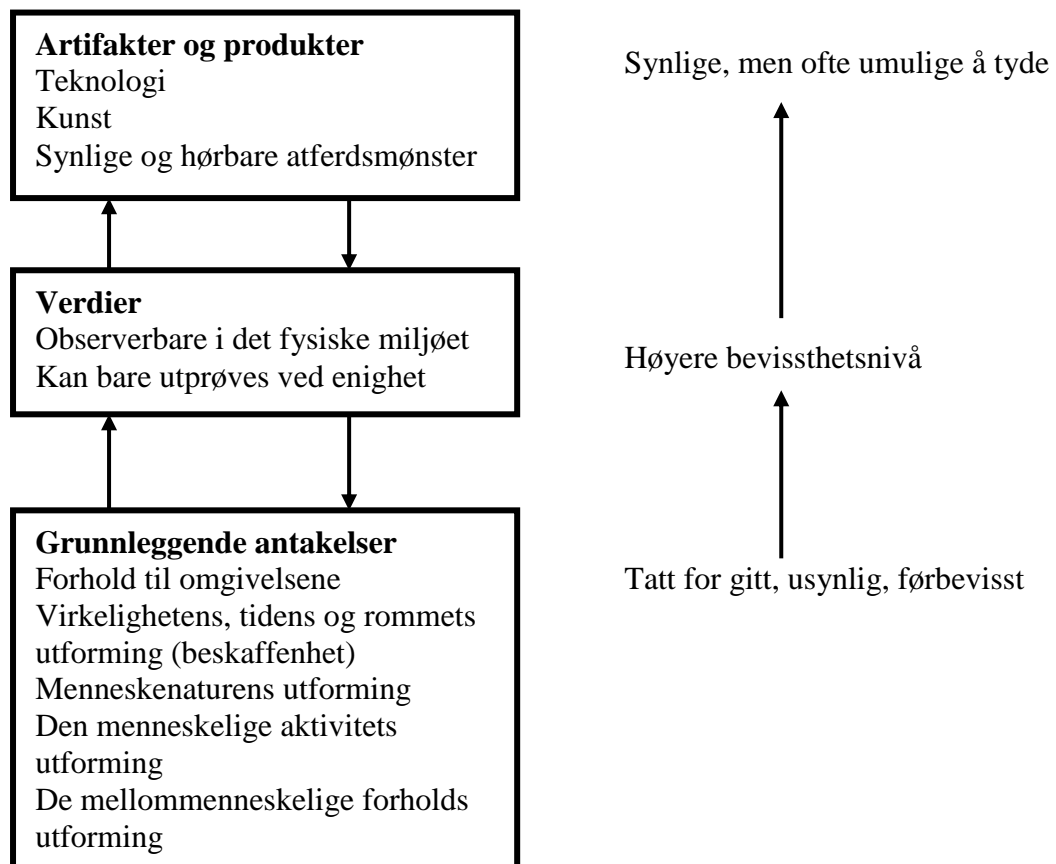
### 3.5. Hva inneholder organisasjonskulturen - hva består den av ?

For å forstå organisasjonskulturen er det viktig å ha klart for seg hva den består av.

Uenigheten er stor og definisjonene mange. Dette understrekes også av Schein i hans oversiktsartikkel om organisasjonskultur i American Psychologist, 1990. Han peker på at definisjonene av kultur er forskjellige og de ulike forskerne har utviklet ulike paradigmer og dermed ulike undersøkelsesopplegg.

Han antyder at en årsak til dette kan være at organisasjonskultur har vært og er et tema for de ulike samfunnsvitenskapene og at tilnærmingen preges av de ulike fagfelt. Dette lyder rimelig.

Aadland (1994:28) gir uttrykk for at Schein har utviklet en av de tydeligste og mest eksplisitte modeller for å forstå organisasjonskultur. Den refereres av mange og ligger blant annet til grunn for Bangs modell, se under. Den vil også være utgangspunkt for denne undersøkelsen.



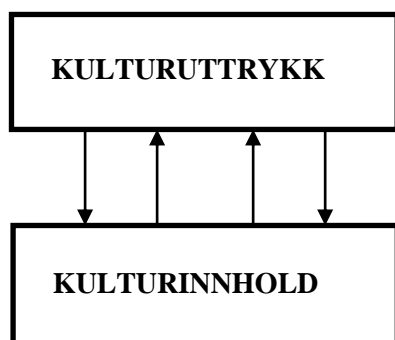
Figur 4: Kulturens nivåer og samspillet mellom dem – Schein (1998)

Det kan knyttes noen kommentarer til denne modellen. Den er mye brukt og referert til. I politisammenheng er den benyttet blant annet ved the Police Staff College i Storbritannia i forbindelse med forståelse og analyse av organisasjonskultur, Keily og Peek (2002). Den organiserer kulturelementene på en forståelig måte. Modellen består av tre hovedelementer som organiserer underliggende faktorer på forskjellige nivåer.

Det ser ut til at Schein mener at god og inngående forståelse for kultur i en organisasjon krever kunnskap om verdier og helst grunnleggende antakelser. Det vil si at han betrakter kjernen i kultur som de grunnleggende antakelsene. De kulturelle uttrykkene eller artifaktene betrakter han som produkter av verdiene og de grunnleggende antakelsene.

Disse deler han inn i 7 dimensjoner eller ”dominerende verdiorienteringer” som han har hentet fra Kluckhohn og Strodtbeck (1961) i Schein (1998:15). Aadland utdyper dette (1994:32). Han betrakter de grunnleggende antakelsene som parallelle til Argyris og Schøns begrep ”theories in use” eller bruksteorier, se pkt. 3.6. Kjernen i kulturundersøkelsen er for Schein å få kunnskap om det han kaller det førbevisste og handlingsstyrende.

Bang framholder i full forståelse med Schein at organisasjonskulturen består av to grunnleggende komponenter. Dette er **kjerneelementene** som er kulturinnholdet og **kulturuttrykkene**.



**Figur 5: Sammenhengen mellom kulturinnhold og kulturuttrykk - Bang (1997)**

Bang definerer kjerneelementene som: «det nettverk av betydninger og meninger som ligger i kulturen». Kjerneelementene beskriver i henhold til Bang kulturinnholdet. Dette er som vi vet fra definisjonen normer, verdier, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser.

Kulturuttrykkene definerer han som: «de manifestasjoner av kjerneelementene eller de handlinger, objekter og praksis som kulturen bruker for å bekrefte og uttrykke seg overfor medlemmene.» (Bang 1990:49) Kjerneelementene kan man tolke ut av kulturuttrykkene. De er den mening eller betydning kulturuttrykkene har for oss.

Figuren skal vise at kulturuttrykk og kulturinnhold står i et gjensidig forhold til hverandre.

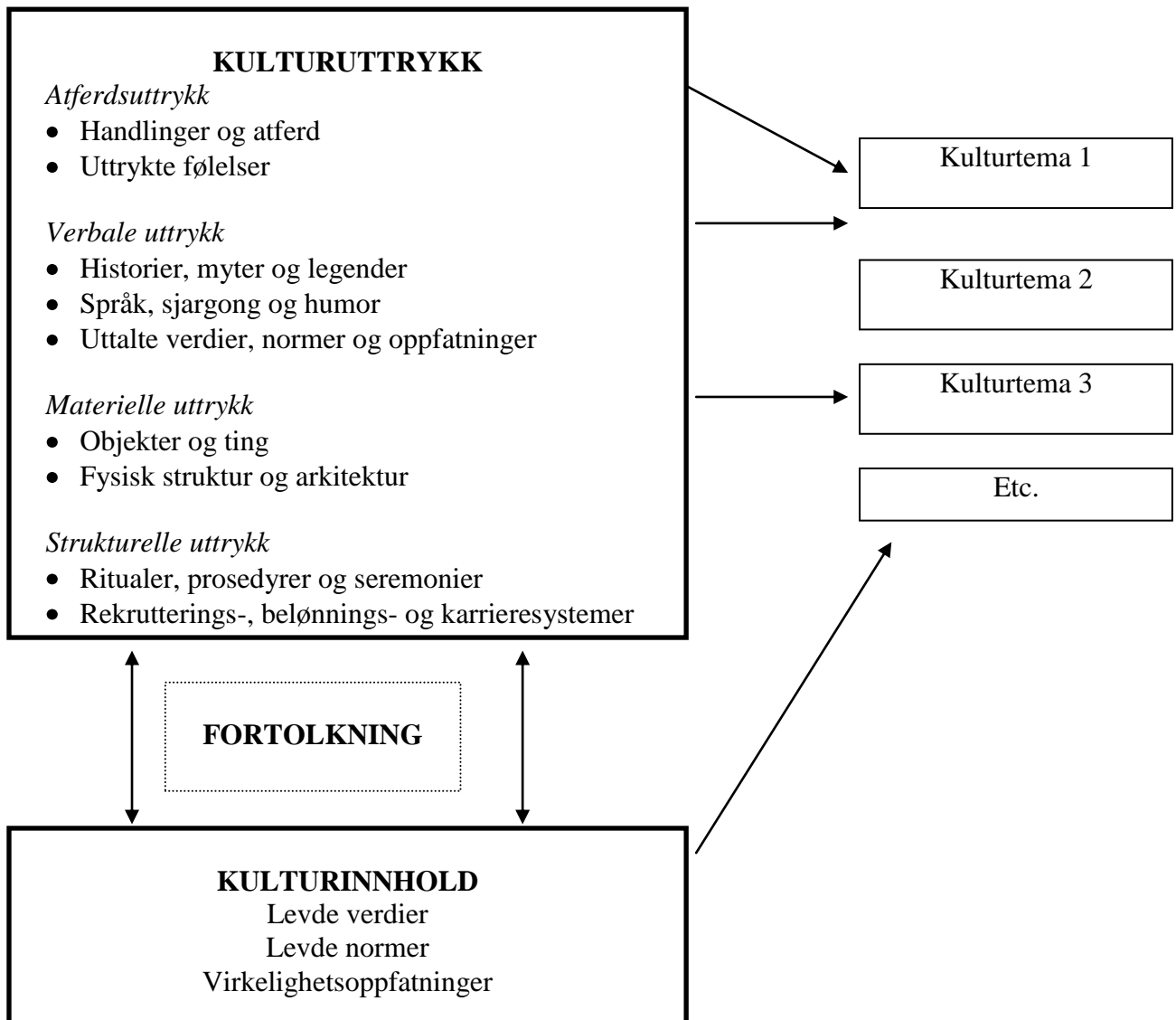
Denne modellen viser sammenhengen mellom de tre viktigste faktorene som bør beskrives og analyseres når en skal gi en framstilling av organisasjonskultur. Den vil også være mitt utgangspunkt eller forståelsesramme for denne analysen.

Under er prinsippskissen utviklet videre. Det er lagt inn de viktigste elementer av kulturuttrykk. Dette er atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle og strukturelle uttrykk. I nederste del av skissen finner vi kulturinnholdet som er konkretisert med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Vi kan se at Bang her har bygget på Schein, men gjort noen endringer. Først har han tatt vekk et nivå i forhold til Scheins modell. Det Schein kaller grunnleggende antakelser på nivå 3 har Bang utelatt. I boksen for kulturinnhold som jeg forstå som Scheins nivå 2 og 3 har Bang lagt inn det han definerer som kjerneelementene i kultur. Men han understreker at det er snakk om levde verdier og normer samt virkelighetsoppfatninger.

Dette er dermed å betrakte som kjernen i organisasjonskultur. På dette punktet har nok Bang hentet inspirasjon både fra Schein og fra Hofstede. Under skal jeg vise at Hofstede plasserer verdier som det mest grunnleggende elementet i kultur.

Endelig ser vi av Bangs modell at han gjennom å gjøre en undersøkelse på grunnlag av modellen foretar en fortolkning og vil ende i noen knipper eller kulturelle temaer som viser seg å være framtreddende i den undersøkte organisasjonen, og dermed beskrive kulturen.

Denne modellen ligger til grunn for denne undersøkelsen.



**Figur 6: Sammenhengen mellom kulturuttrykk, kulturinnhold og kulturtema - Bang (1997)**

Modellen over gir etter min mening et godt bilde av hvordan organisasjonskultur kan forstås. Det vil si hvilke hovedelementer den består av og hvordan den kommer til uttrykk. Modellen gir også en god indikasjon på hvordan man kan gjennomføre en kulturanalyse. Den skiller mellom innhold og uttrykk.

Den viser at undersøkelsen har tolkning som et viktig element, indikerer derfor at analysen har et personlig og subjektivt preg. Dette virker både i forhold til atferd i organisasjoner og ekstern analyse av kulturen. Endelig antyder den siktemål og detaljeringsnivå for denne undersøkelsen som er noe overordnet og generelt.

Modellen skiller ikke mellom funksjonene ekstern tilpasning og intern integrasjon slik traktmodellen Schultz viser gjør, Schultz (1990:31). Bortsett fra det er disse modellene prinsipielt like.

### 3.6. Kjerneelementer

Bang peker på at det er uenighet blant teoretikerne om hvordan man skal beskrive organisasjonskulturens kjerneelementer. Han trekker imidlertid ut fire grunnleggende elementer. Tre av dem setter han i en egen kategori og framholder at de har det fellestrekk at de er formulerbare og konkrete hvor hovedinnholdet kan uttrykkes med ett ord eller et kort uttrykk. Disse elementene er normer, verdier og grunnleggende antagelser.

Eksempel på en verdi kan være lønnsomhet for en salgsorganisasjon eller trygghet, samhold eller rettssikkerhet for politiet. Innenfor helsevesenet kan man ofte finne verdier som omsorg, respekt og kanskje helse. Trosfrihet og ytringsfrihet er grunnleggende verdier i et demokratisk samfunn. Som illustrasjon på en norm kan følgende utsagn stå: du skal ikke kritisere sjefen din eller du skal overholde budsjettet eller feilgrep skal rapporteres. For å illustrere en grunnleggende antagelse kan jeg nevne mennesket er av natur dovent, lat og uvillig til å påta seg ansvar med mindre man presser det. Det fjerde kjerneelementet betegnes som virkelighetsoppfatning. Dette setter han i en egen kategori fordi det ikke så lett kan beskrives, og fordi en del forskere benytter normer, verdier og grunnleggende antagelser til å operasjonalisere, måle organisasjonens felles delte virkelighetsoppfatninger.

### 3.7. Verdier

Det ligger i selve begrepet at verdier sier noe om hva som er ønskelig, godt, fint, betydningsfullt osv. Verdier innebærer ifølge Schein at man har tatt et valg, gjerne bevisst, om at noe er godt og noe annet er dårlig. Verdier i organisasjoner vil ofte komme til uttrykk i beslutninger, planer, målsettinger og den filosofi som organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet, Jacobsen og Thorsvik (2002:127).

Deal og Kennedy (1982:21) i Jacobsen og Thorsvik (2002) hevder følgende: "Verdier er grunnfjellet i enhver bedriftskultur. Verdier fungerer som essensen i bedriftens filosofi for å oppnå suksess ved at de gir følelse av retning for alle ansatte samt retningslinjer for de daglige aktivitetene".

Bang (1997:47) viser til Rokeachs definisjon av verdi: "en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand." Hofstede definerer verdi som: "en bred tendens til å foretrekke visse tilstander fremfor andre". Aadland (1994) definerer verdier som: "Verdier er stabile mål, ideal og prioriteringar som kjem til uttrykk verbalt og/eller gjennom handlingsmønster."

Dette er det av de fire kjerneelementene som oftest blir brukt som beskrivelse av organisasjonskulturens kjerne ifølge Bang. Han bruker Rokeachs definisjon (1976:345 i Bang 1990:51). Den sier at en verdi er: «en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand.». Dette kan illustreres med antagelsen om at forebyggende politiarbeid gir best samfunnsmessig effekt. For den enkelte ved at man avverger en kriminell løpebane. For helheten ved at man unngår tap, savn, sorg og økonomiske byrder for tredje-person og for samfunnet som helhet. Det er billigere å forebygge enn å reparere.

Det er en løpende diskusjon om dette og de begrunnelser som er antydnet. Forebyggende tankegang er antakelig hentet fra helsevesenet.

Hofstede framholder at kjernen i kultur utgjøres av verdiene. Han illustrerer kulturen som en løkformet modell. Kulturen kommer til uttrykk gjennom manifestasjoner av forskjellig dybde. Kategoriene er foruten verdier, ritualer, helter og symboler.

Verdiene former kjernen av kulturen, (1993:22). I artikkelen fra 1990 sier han at de fire kategoriene er hentet fra Deal og Kennedy (1982). Denne klassifikasjonen begrunnes med at kategoriene er gjensidig utelukkende, rimelig omfattende og derfor dekker definisjonen begrepet kultur godt. Van Muijen og medarbeidere (1996) deler Hofstede syn på hva som er kjernen i en kultur, i Skogstad og Einarsen (2000:102). Begrunnelsen ser ut til å være at verdier blir regnet som mindre abstrakt enn grunnleggende antakelser og derfor lettere å identifisere og måle.

Professor Stein Ringen skriver i en kronikk i Dagbladet av 16.1.99 om boken Livsfilosofi av professor Arne Næss under overskriften «følelse og fornuft» noe interessant om verdier og normer. Han nevner fem betingelser for fornuftig livsførsel og diskuterer følelsenes betydning for hvert enkelt tilfelle.

Jeg skal her kun trekke fram den femte betingelsen Ringen tar opp som er «at man har forstand på hvilke mål det er verdt å innrette sitt liv i forhold til.» Videre betrakter han normer og verdier som følelser. Normer definerer han som: «følelser som forteller oss hva som er rett og galt, altså høvelig bruk av virkemidler.» Verdier definerer han som: «følelser som sier oss hva som er godt og vondt, altså hvilke mål som det er verdt å gjøre til mål i livet.»

Sett ut fra Ringens definisjon, opplever jeg at verdier har en mer grunnleggende karakter enn normer. Normene ser ut til å være en slags kjøreregler for å oppnå eller sikre oppnåelse av noen bestemte verdier. Dessuten klargjør denne definisjonen sammenhengen mellom normer og verdier på en god måte. Likeledes at det i stor grad kan oppfattes som to sider av samme sak. Dette synet mener jeg Hofstede langt på vei deler.

Tranøy, 1998 peker på at verdier sier noe om hva som er godt og hva som er ondt i menneskelig atferd. Denne forståelsen stemmer godt med Ringens definisjon. Den har også klare likhetstrekk med Helleviks forståelse, se under.

Hellevik, (1996:50) sier at verdier kan defineres som de grunnleggende mål et individ ønsker å realisere, og de midler det mener er riktig å bruke for å nå dem. Videre sier han at disse mål- og middelverdiene uttrykker våre oppfatninger om hva som er «det gode liv» og hvordan dette skal oppnås. Dette omfatter som man ser individuell atferd generelt sett i forhold til valg og beslutninger. Jeg mener dette kan overføres også til atferd i organisasjoner. Medlemmer i en organisasjon står stadig overfor situasjoner der de vil være opptatt av å tilfredsstille eller etterleve målsettinger og bruke gode eller riktige virkemidler. Dette er situasjoner polititjenestemenn ganske ofte kommer opp i.

For å komme nærmere inn på verdibegrepet kan man som Hofstede (1980) i Bang 1990 dele det inn i ulike nivåer; det individuelle nivå, det kollektive nivå og det universelle nivå. Som jeg allerede har vært inne på under definisjon av organisasjonskultur i punkt 1.3. ser Hofstede verdier som en del av mentale programmer som mennesker bruker for å orientere seg i omgivelsene.

Argyris & Schön (1990) skiller mellom anvendte teorier og uttrykte teorier. Bang oversetter dette til «bruksteorier» og «forfekte teorier». Dette er et meget viktig og interessant skille. Det viser nemlig at det kan være og som oftest er forskjell på de verdier de ansatte i en organisasjon sier de tror på og de verdier som i virkeligheten ligger bak deres handlinger. Bang hevder at bruksteorier og uttrykte teorier ofte er svært forskjellige. Dette gjør at det ved organisasjonskulturanalyser kan være problematisk å få tak på hvilke verdier som faktisk styrer medlemmenes holdninger, meninger og handlinger. En ser her antydningen til en idealkultur og en realkultur.

Hellevik (1996:156) skiller mellom idealer og realiteter. Dette betegner etter min mening den samme forskjellen.

Schein, (1998:16) sammenligner også det han kaller grunnleggende antagelser med Argyris' «teorier-i-bruk». Han påpeker at dette er det samme fenomen. Han skiller også slik som Argyris og Schön mellom «forfekte» verdier og de verdier som faktisk virker styrende og veiledende for atferd. Schein hevder også at dersom man klarer å få tak i de grunnleggende antagelsene eller «teoriene-i-bruk» i en organisasjon, kan man antagelig også forutsi hvordan medlemmene vil handle i bestemte situasjoner eller overfor bestemte problemer eller spørsmål i framtiden.

Folkelig sagt blir denne forskjellen ofte betegnet som forskjellen på teori og praksis eller ord og handling.

Dette understreker igjen hvor vanskelig, men også hvor viktig det er å trenge dypt ned i en organisasjon hvis man skal forsøke å forstå den på en gjennomgripende måte ved en kulturanalyse. Det vil åpenbart være lettere å få tak i de uttrykte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger enn de levde verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

Bedriften kan si at den verdsetter initiativ blant de ansatte høyt, men det reelle kan være at lederen ønsker å styre fullstendig etter egne ideer og påfunn uten innblanding fra de ansatte. Det man kan oppleve da er passivitet blant medarbeiderne.

De er avventende, gjør kun det de blir pålagt og unnlater å la kreativitet komme til overflaten fordi de har lært at i praksis skal initiativet komme fra sjefen.

Verdiene inneholder både en intensitets - og en retningskomponent. Det vil si at ulike verdier kan vektlegges forskjellig. Ikke alle verdier er like viktige for organisasjonens medlemmer. Høy arbeidsmoral kan som eksempel ha høy prioritet eller intensitet og vektleggingen og kanskje belønningen av denne bestemte verdien viser også hvilken retning det er på ansattes atferd.

Verdier har naturligvis sin funksjon. De virker inn på organisasjonsmedlemmene. Bang framhever fire funksjoner som verdier kan ha i organisasjoner.

Han viser at de kan betraktes som **standarder** for hvordan medlemmene skal forholde seg i en rekke situasjoner som de måtte møte. Det kan konkretiseres som holdninger i bestemte spørsmål eller saker, hvordan vi skal oppføre oss overfor andre og hvordan vi skal evaluere, belønne og straffe.

Verdiene kan også fungere som «planer for konfliktløsning og beslutningsfatning». De kan også fungere som motivasjonsfaktorer. Hvis man oppfører seg slik verdiene understreker at man skal, kan det resultere i ros eller andre former for belønning. Endelig ser Bang verdier som faktorer for å opprettholde og øke vår selvaktelse.

### **3.8. Normer**

Flere definisjoner kan brukes. En enkel og kort definisjon er regler for atferd i gruppen, en annen er handlingsdirektiver. Normer er også betegnet som verdier i praksis, eller forventninger til atferd.

Tranøy (1998:31) forklarer moralske normer som noe som handler om riktig og galt. Han gir også uttrykk for at i moralsk sammenheng henger verdier og normer tett sammen. Her deler jeg hans forståelse og vil peke på Ringens definisjon av begrepene normer og verdier, se over. Ettersom jeg har jobbet med dette stoffet, opplever jeg at det også er tilfellet når man snakker om verdier og normer som kjerneelementer i organisasjonskultur. Det kan oppfattes som to elementer som beskriver to sider av samme sak. Men at verdiene kan forstås som noe mer grunnleggende enn normer.

Normer kan være bevisste eller ubevisste for en organisasjons medlemmer. De kan virke mot enkeltindivider og/eller grupper av individer. Ofte er det knyttet sanksjoner til brudd på normer. Det gjør at normbrudd får konsekvenser, det vil igjen virke styrende på atferd. Generelt kan det sies at jo oftere og lengre en gruppe mennesker samhandler med hverandre, desto likere vil antagelig deres oppfatning av normer være.

### **3.9. Grunnleggende antagelser**

Bang viser til Schein (1985) når han skal definere begrepet. I følge Schein er grunnleggende antagelser lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer. Schein (1994:15) påpeker at grunnleggende antagelser er tatt for gitt i meget sterk grad av organisasjonens medlemmer. Det betyr at det er liten grad av variasjon innenfor en slik gruppe. Han sier videre at dersom en slik grunnleggende antagelse er sterk nok i en gruppe, vil medlemmene ha vanskeligheter med å tenke seg atferd som bygger på andre premisser. De er implisitte i organisasjonen og blant dens medlemmer på en slik måte at den styrer atferd, den forteller hvordan medlemmene skal oppfatte, føle og tenke omkring ting. Det vil ofte være vanskelig å komme med innvendinger mot eller diskutere grunnleggende antagelser nettopp fordi de er så dypt innarbeidet. Som jeg allerede har vært inne på sammenligner og sidestiller Schein grunnleggende antagelser med begrepet bruksteorier som Argyris benytter.

### **3.10. Virkelighetsoppfatninger**

Som allerede påpekt, er dette det vanskeligste kjernelementet å beskrive og operasjonalisere. Bang tar dette med, Schein beskriver det ikke. Elementet har visse egenskaper som jeg skal nevne. Det bidrar til å fortolke virkeligheten.

Det er snakk om myter, «troer», antagelser som vi tror på. Virkelighetsoppfatningene overføres til nye medlemmer av organisasjonen.

De er ikke bevisste for medlemmene og de er distinkte for gruppen. Det som etter min mening kjennetegner dette kjerneelementet er at det er vagt og vanskelig å få tak på.

Likevel hevder Bang at dette begrepet fokuserer sterkere enn de andre på organisasjonens symboler, kulturens uttrykksformer og manifestasjoner.



### **3.11. Kulturuttrykk i organisasjoner**

Bang framholder at følgende kulturuttrykk oftest blir beskrevet i litteraturen: historier, organisasjonsmyter, seremonier og ritualer, språk og sjargong, humor, rekrutteringsrutiner og avskjedigelsesprosedyrer, rapporteringsrutiner, avansementsrutiner og belønningssystemer samt fysisk utforming av kontorer og bygninger. Disse uttrykkene er synlig og de må oppfattes som produkter av kulturen i en gruppe eller organisasjon.

De vil derfor også framstå som kulturbærere i organisasjoner. Det hevdes at kulturuttrykkene reflekterer kulturen. Men de er også med på å skape og opprettholde kulturen. På denne måten kan man si at det er et gjensidighetsforhold mellom kulturen og den uttrykksformer i en organisasjon.

### **3.12. Lederens påvirkning av organisasjonskulturen**

Lederen har en slik sterk posisjon som alltid vil ha mye å si for kulturen i en organisasjon. Schein framholder at kultur og ledelse er to sider ved samme sak, (1998:2) Det er vel årsaken til at det har blitt så sterkt fokusert nettopp på lederen som kulturpåvirker, kulturskaper og kulturforsterker. På tross av perspektivvalget i denne studien, vil jeg kommentere noe på dette punkt. Det er sentralt for å forstå hvordan kultur skapes og opprettholdes. Det gir også et bilde av den funksjon kultur har på atferd i organisasjoner. Her berøres også den grunnleggende forståelsen av kultur som en variabel eller en metafor. Ikke desto mindre har dette betydning spesielt i en praktisk sammenheng. På dette grunnlag velger jeg å utdype temaet noe. Schein (1998:190) presenterer fem primære mekanismer for innarbeiding av kultur. De har alle mer eller mindre sammenheng med en leders atferd i organisasjoner.

#### **3.12.1. Det lederen er opptatt av, evaluerer og kontrollerer**

Dette er kanskje den viktigste måten ledere kan påvirke på. Dette kan skje ved at de bekjentgjør hva de tror på og bryr seg om. Schein sier at gjennomslagskraften er sterkest om lederne er systematisk i hva de er opptatt av. Det er grunn til å tro at lederes handlinger i denne sammenheng virker sterkere enn hva de gir uttrykk for. Jeg tror det er grunn til å anta at negasjonen også må få innvirkning, det vil si at hva lederen ikke er opptatt av enten verbalt eller i handling også blir kulturpåvirkende. Dette bekreftes av Schein som sier at hva ledere ikke reagerer på også blir tolket og får en signaleffekt overfor kulturen og de ansatte.

#### **3.12.2. Lederes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen**

Disse reaksjonene er også en faktor som har betydning i organisasjonskulturell sammenheng. Når organisasjonen står overfor en krise, vil lederens måte å takle denne på få betydning for etablering av nye normer og verdier som vil videreføres inn i kulturen etter hvert. Opptreden ved sterke konflikter, ulykker, uhell og andre faktiske og følelsesmessige situasjoner gir voldsomt sterke læringssituasjoner og skaper og forsterker kultur.

#### **3.12.3. Målrettet rolleutforming, undervisning og veiledning**

Lederes synlige atferd har stor betydning for formidlingen av antagelser og verdier til andre medlemmer i organisasjonen. Schein skiller mellom formelle situasjoner slik som taler i velkomsttaler for nyansatte og uformelle situasjoner der lederen opptrer i en ikke planlagt og forberedt situasjon. Han hevder også at de uformelle budskapene er mer virkningsfulle enn de formelle.

#### **3.12.4. Kriterier for fordeling av belønning og status**

Medlemmene i en organisasjon lærer hva den setter pris på og hva den straffer gjennom de erfaringer de får ved forfremmelser, lønnspålegg, ros for godt utført arbeid. De ser også hvem som får kritikk og hvem som ikke stiger i gradene. På denne måten kommuniseres lederens prioriteringer, verdier og antagelser effektivt fordi de kan knytte sanksjoner, belønning eller straff til den atferd de ønsker å påvirke.

#### **3.12.5. Kriterier for rekruttering, forfremmelse og avskjed**

Schein hevder at utvelgelse av nye medarbeidere er en av de mest raffinerte og virkningsfulle måtene for innarbeiding og opprettholdelse av kultur.

Det samme vil som man ser også gjelde for hvem man rekrutterer til ledende stillinger i organisasjonen. Det vil legges vekt på at nye medlemmer og kommende ledere passer inn i den eksisterende kulturen ved at de har de samme eller liknende holdninger, verdier og virkelighetsoppfatninger som de etablerte i organisasjonen.

Siden ledere ofte sterkt vektlegger dette, vil det ofte være lederens verdier, normer og antagelser som blir målestokk for de nye medlemmene. Vi har her sett enda et sterkt middel for å innarbeide og sementere kultur. Trekket dette for langt, kan gruppen bli for lik.

Fenomenet gruppetenkning kan da oppstå, se blant andre Jacobsen og Thorsvik (2002:124) som henviser til Janis.

Interessant er det å legge merke til at det er nyansatte som skal gjennomgå både formelle og uformelle sosialiseringrutiner for å tilpasses til den kulturen som eksisterer. Dette ser man ved formelle introduksjonsprogrammer for nyansatte og den klare bruken av historier og myter for gjennom disse å fortelle den nyansatte hvordan vi gjør ting her hos oss. Sammen med selve rekrutteringen blir dette et sterkt påvirkningsmiddel.

På denne måten kan man bidra til å skape en sterk og ensartet kultur samtidig som man kan tape mangfold og konstruktiv ulikhet. Jeg vil avslutte dette punktet med å si at ulike ledertyper skaper ulike kulturer, kulturen vil influeres av den personlighet lederen har. Jeg vil også påpeke at organisasjonskultur påvirkes både av formelle og uformelle ledere i organisasjoner. Dette var jeg for så vidt inne på over.

Vi har nå sett på viktige faktorer som skaper, påvirker og opprettholder organisasjonskultur. Det vil nå være naturlig å se litt på hvilke funksjoner og konsekvenser organisasjonskultur har.

#### **3.13. Kulturens funksjoner i organisasjoner**

Bang framholder at kulturen styrer atferd ved å gi modeller for handling. Dette skjer ved at det gis modeller, kart, standarder, løsninger og retningslinjer for menneskers handlinger i organisasjoner. Schein (1994:41) hevder at kulturen har to hovedfunksjoner ved å løse gruppens grunnleggende problemer med overlevelse i og tilpasning til dens omgivelser.

Videre virker den som integrasjon av indre prosesser for å sikre evnen til fortsatt overlevelse og tilpasning.

Ekstern tilpasning	Intern integrasjon
Misjon og strategi (visjon)	Felles språk og begrepsapparat
Mål	Gruppens grenser for innlemmelse og utstøtelse
Midler	Makt og status
Evaluering	Nærhet, vennskap og kjærlighet
Forbedring	Belønning og straff
	Ideologi og "religion"

**Figur 7: Kulturens funksjon i organisasjonen – Schein (1998)**

Schein hevder alle grupper av mennesker står overfor to hovedutfordringer. Det er hvordan den skal forholde seg til omverden og hvordan den interne atferden skal organiseres. Tabellen viser to dimensjoner. Først viser den forholdet mellom en organisasjon og dens omgivelser. I dette forholdet oppstår et behov for å avklare noen viktige faktorer. Disse er listet opp i figuren. Den andre dimensjonen omhandler det interne forholdet i organisasjonen. Kulturens funksjon er dermed å bidra til ekstern tilpasning og intern integrasjon.

### 3.14. Belønning og straff

I alle organisasjoner etableres ulike former for sanksjoner til bruk ved brudd på normer eller som forsterkning av ønsket opptreden. Disse må det også oppnås enighet om. Belønningssystemer utvikles for å peke på hva som er ønsket atferd og for å premiere, oppmuntre til og forsterke denne. Bang viser til at det kan finnes både formelle og uformelle belønningssystemer. Han sier også at atferd i enkelte tilfeller knyttes så sterkt til personer at noen blir sett på som «helter», mens andre betraktes som «skurker».

### 3.15. Organisasjonskultur som styringsmiddel

Det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom organisasjonens medlemmer og kulturen. Dette skjer ved at medlemmene skaper, opprettholder og endrer den samtidig som kulturen er med på å forme medlemmene. «Slik sett blir menneskenes atferd i organisasjonen både et produkt av og en kilde til dannelse av kultur», sier Henning Bang (1990:101).

### 3.16. Fem områder hvor organisasjonskultur innvirker

I følge Scheins (1998) står alle grupper av mennesker overfor to hovedutfordringer, se figur 7 over. Dette er hvordan den skal forholde seg til omverdenen og hvordan den interne atferden skal organiseres. Ut fra dette kan man utlede fem praktiske områder eller kategorier som omhandler noen sentrale forhold i en virksomhet på en praktisk måte. Dette stemmer med Bang (1998:72). De fem kategoriene er:

- Forholdet til arbeidet
- Relasjoner og samhandling mellom ansatte
- Relasjoner mellom ulike deler av organisasjonen
- Relasjoner til omverdenen
- Forholdet til forandring og omstilling

Denne systematikken er valgt fordi den ivaretar sentrale forhold i enhver virksomhet. Den er likeledes utledet direkte fra Sheins forklaring av organisasjonskulturens funksjon. Endelig ivaretar og organiserer disse kategoriene innholdet (spørsmålene) i både intervjuene og verdikartleggingen. En slik organisering av kulturtemaene fører også etter min mening til et logisk og godt samsvar mellom kulturen og den reelle virkelighet i en arbeidsorganisasjon.

Disse fem kategoriene er benyttet i kapittel 6 hvor jeg oppsummerer og konkluderer innholdet i drøftingen. Det betyr at kulturen med vekt på de åpne verdiene diskuteres rundt disse fem kategoriene.

### **3.17. Et blikk på politiets yrkeskultur**

Et lite blikk inn i politikulturen kan gi et inntrykk av den yrkeskultur som preger politiet. Det kan gi et bakteppe for presentasjonen av kulturen ved Beredskapstroppen.

Politikultur er en type yrkeskultur. Manning (1989) beskriver yrkeskultur som kollektivt aksepterte måter å oppleve seg selv, virkeligheten og arbeidet på. Han viser at i politikulturen er det ofte slik at eldre kolleger lærer opp nye yrkesutøvere i kulturens måte å tenke på. Herunder kommer vedtatte måter å utføre et oppdrag eller en arbeidsoppgave på og felles normer for rett og galt. Disse har etter hvert blitt et mønster som er blitt så selvklare at det tas for gitt i Knutsson og Granér, (2001:78). Dette har klare fellestrekk ved mange av definisjonene av organisasjonskulturbegrepet som er omtalt tidligere.

Crank (1989) framholder at politikultur kan beskrives som ”et sett av sammenflytende temaer”. Temaene er områder av aktivitet og meninger forbundet med disse som er bundet til hverandre med en dynamisk bekreftelse, Kappeler, Sluder og Alpert (1994) i Christensen og Crank (2001:70). Manning viser at disse temaene har utviklet seg rundt politiets daglige arbeid.

Christensen og Crank presenterer en del forskning om politiet og viser ulike kulturelle temaer. Politikultur vektlegger diskresjon, hemmeligholdelse, selvbeskyttelse, vold og opprettholdelse av respekt, Wesley (1970). Bruken av makt spiller en viktig rolle i den kulturelle identiteten, Rubinstein (1973). Bruken av makt har vært påpekt av mange observatører av politiet. Fare og frykt for vold er aktuelle temaer i politiet, Cullen, Link, Travis & Lemming (1983). Frykt er også assosiert med andre karakteristikk av politiet som kameraderi og solidaritet, Brown (1981). Manning peker på usikkerhet som en faktor som karakteriserer politikultur (1997). Crank identifiserer 18 temaer (1998) i Christensen og Crank (2001:71).

Det er nå to perspektiver som er aktuelle i interessen omkring politikultur. Det ene argumenterer for at politikultur er monolittisk, det vil si at det er felles temaer som beskriver politikultur over organisasjonsgrenser. Dette synet framholder Crank (1998) og mener det gjelder det amerikanske politiet. Dette synet diskuteres. Blant andre Wilson (1968) og Langworthy (1985) peker på at forskjellige politiorganisasjoner er ulikt strukturert. Manning hevder at struktur kan oppfatte som en artifakt av kulturen som er sammenbundet med de verdier medlemmene i organisasjonen bekjenner seg til (1997). Langworthys poeng er at når strukturen varierer så mye mellom ulike politiorganisasjoner, gjør antakelig også kulturen det. Derfor kan man ikke snakke om en enhetlig og felles politikultur i Christensen og Crank (2001). Det vil likevel etter min mening være et både og. Det er i Norge visse felles kulturelle trekk som gjør seg gjeldende i alle politidistrikter og særorgan som for eksempel Kripos. Dette har sin årsak blant annet i felles rekruttering og utdanning. Videre i felles lovverk og overordnet målsetting og prioritering.

Det vil selvfølgelig også være ulike trekk mellom politidistrikter, avdelinger og grupper som har sin årsak i lokale forhold, spesielle hendelser og personer. Manning (1993) hevder å ha observert at det innen politikultur eksisterer tre ulike subkulturer som har sitt utspring i toppledelsen, i mellomledelsen og i førstelinjenivået. Denne systematikken har fellestrekk med Reuss-Ianni (1993) som snakker om street cop culture og management cop culture. Hun skiller altså mellom politiledere og polititjenestemenn som ikke er ledere. Det er også forhold som taler for at det er forskjeller i politikultur når det er snakk om politiet i urbane strøk og i landlige strøk, se blant andre Cain (1973) i Bailey (1995) og Crank og Langworthy (1992) i Christensen og Crank (2001). Dette kan se ut til å stemme med tradisjonelle ulikheter mellom politiet i byer og lensmannsetaten i landdistrikter slik man kan se det i Norge.

Manning omtaler kulturen i en yrkesgruppe eller i en profesjon. Han hevder politikulturen er en yrkeskultur. Fielding understreker i sin artikkel i *The British Journal of Sociology* 4/1984 at man må skille mellom politiyrket og politiorganisasjonen når man undersøker politipraksis. Et slikt skille finner jeg meningsfullt. Det er likevel slik at en yrkeskultur og en organisasjonskultur står i et gjensidig påvirkningsforhold. Dette kan tenkes å være sterkere og tettere dersom en organisasjonskultur i hovedsak befolkes med mennesker med samme type utdanning og profesjon slik det er i politiet. Yrkeskultur og organisasjonskultur er imidlertid ikke det samme. Skillet er antakelig viktigere i en analytisk sammenheng enn i en praktisk.

Skolnick (1966 og 1994) har definert tre karakteristika som er spesielle i politiets arbeidsmiljø. Det er at man utsettes for fare og trusler. Likeledes er det at man oppfattes som en autoritet. Og endelig er det at man har et krav rettet mot seg om raskt og effektivt arbeid. Andre yrkesgrupper kan selvfølgelig også preges en eller flere av disse faktorene, men kombinasjonen av disse tre karakteristika er det svært få yrkesgrupper som har utenom politiet, i Knutsson og Granér (2001:80).

Punch (1983) og Reus-Ianni (1983) beskriver politikulturen som sterkt todelt. På den ene side står de polititjenestemenn på den annen side står politiledere. De viser til undersøkelser fra henholdsvis Nederland og USA. I hvilken grad dette skillet gjør seg gjeldene i norsk politi, er jeg usikker på.

Finstad (2000:23) viser til sosiologen Bordieu (1977) som introduserte begrepet doxa. Dette omfatter sider ved samfunn og kulturer som blir tatt for gitt av folk flest. Dette har etter min mening klare likhetstrekk med kulturbegrepet. Hylland Eriksen (2001:190) omtaler også Bordieu og begrepet doxa, men han er kanskje noe mer presis i omtalen enn Finstad. Eriksen forklarer at Bordieu utviklet begrepet da han utarbeidet teori og metode for å studere usynlige maktforhold som iboende i kulturen. Begrepet doxa definerer han som, den tillitsfylte, ureflekterte tro, og hevder at dette er sentralt for å forstå hvordan symbolmakt reproducerer seg. Sett på denne bakgrunn er doxa som begrep ikke så nært organisasjonskultur som jeg opprinnelig trodde. Det er likhetstrekk, men forskjeller i betydningsomfang. Det kan likevel brukes til å forstå deler av en kultur, og det innebærer en tatt-for-gitt holdning som vi finner igjen i grunnleggende antakelser, i levde verdier og i theories in use, se blant andre Schein (1998:15 flg.).

Finstad framholder videre at i tidlige undersøkelser om politikultur er det brukt ord som tøffhet, kynisme, høy grad av intern solidaritet, politisk konservatisme, et skarpt skille mellom ”oss” (politiet) og ”dem” (kjeltringene). Disse undersøkelsene beskriver særlig hvordan eventyrlyst og spenning knyttet til fare var grunnleggende for politimenns overlegne selvbilde. Hun viser på dette punkt blant andre til Skolnick (1969). (2000:233).

Finstad tror ikke bildet er så entydig i Norge. Mange av de tidlige undersøkelsene er amerikanske, noe hun mener gjør at de ikke direkte kan sammenlignes med norske forhold av i dag. Hun viser blant annet til Politirulleutvalgets innstilling av 1981 og legger vekt på at det skal være en bred rekruttering til yrket.

Hun mener politityrket ikke bør bedømmes som en enhetlig politikultur, men heller som et variert kollegafelleskap. Her deler hun syn med Langworthy. Dette er interessante synspunkter som har mye for seg. Et moment som kanskje virker motsatt er at vi i Norge kun har en opptaksnemd og en politihøgskole som utdanner polititjenestemenn. Det kan bety at på tross av en mer variert rekruttering vil en utdanningsinstitusjon kunne føre til en sterkere og mer ensrettet sosialisering til etaten.

Knutsson og Granér skriver at i internasjonal politiforskning beskrives en tydelige og mellom land felles kultur blant patruljerende politifolk, i Norge ofte kalt operative tjenestemenn. Denne kultur hevder de er stabil over tid og vanskelig å forandre. Og tross endringer i organisasjoner og utdanning, har politikulturen beholdt sine grunntrekk (2001:75).

Det er noen faktorer som kan bidra til å utvikle en sterk yrkeskultur i politiet. Her kan nevnes noen av de viktigste. Alle polititjenestemenn og kvinner gjennomgår en felles utdanning i Norge på Politihøgskolen. Før dette er de plukket ut etter noen faste kriterier og har antakelig med seg noen fellestrekk ved at de søker til dette yrket.

Hver politiperson blir en del av politietatens felles historie. Tradisjon og erfaring betyr mye. Det er tidligere pekt på at historier om gode og dårlige løsninger av oppdrag er egnet til læring og utvikling av kultur.

En hver polititjenestemann skal videre arbeide ut fra et felles lov- og instruksverk som for eksempel Politiloven, Straffeprosessloven og politiinstruksen. Videre er det slik at de fleste politifolk har erfaringer fra et yrke som uten om vold og trusler og preges av usikkerhet og uforutsigbarhet. Likeledes er det slik at polititjenestemenn i meget stor grad sett i forhold til andre yrkesgrupper konfronteres med samfunnets og innbyggernes dårlige sider.

De sies videre at politikulturen preges av å være en mannskultur. Generelt sett er nok dette riktig selv om andelen kvinner øker. Beredskapstroppen har ikke og har aldri hatt kvinnelige tjenestemenn. Denne kulturen kan derfor beskrives som en mannskultur.

Både Knutsson og Granér (2001) og Finstad (2000) framholder det gode humøret og samholdet mellom politifolk som et klart og meget positivt kjennetegn. Kameratskap og vilje til å stille opp for hverandre er andre trekk som også er typiske. Endelig vil jeg også peke på handlingsorienteringen som i stor grad preger politikulturen.

### **3.18. Oppsummering**

Jeg har i dette punktet sett på hvordan organisasjonskultur kan defineres og valgt å holde meg til Bangs forståelse av begrepet: «organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre». Undersøkelsens design er presentert og dens siktemål er å identifisere noen viktige kjennetegn ved organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen. Den viktigste dimensjonen vil være kulturens åpne verdier. Det er også gitt en overblikk på politikultur.

## 4. METODE FOR INNSAMLING AV DATA

Først vil jeg kommentere metode generelt og komme inn på de spesielle forhold som gjør seg gjeldende ved kulturstudier. Deretter redegjøres for valget av metode, så gjennomgås den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen. Deretter diskuterer jeg metodevalget og kvaliteten på data, før jeg ender med en kort oppsummering av dette kapitlet.

### 4.1. Utgangspunkt

Dette er som nevnt en beskrivende casestudie. Beredskapstroppen som avdeling er objekt for studien. Studien omhandler 52 polititjenestemenn som på undersøkelsestidspunktet var hele avdelingen. I løpet av inneværende år endrer dette tallet ved at personalressursen økes.

Til tross for at det er allmenn aksept for at organisasjonskulturen består av flere lag som er mer eller mindre tilgjengelig for undersøkelse, er det stor uenighet om hvilke lag og elementer som har størst interesse, og hvordan disse kan studeres.

Det har gått et hovedskille mellom kvalitativ og kvantitativ forskningstradisjon. Tilhengere av kvalitative metoder argumenterer for at de viktigste lagene i organisasjonskulturen er de dypeste som også er minst tilgjengelige. Lav tilgjengelighet krever i følge tilhengerne av kvalitative metoder en deltakende undersøkelsesform som for eksempel intervjuer og observasjon. Schein er som vi har sett tilhenger av kvalitative metoder. Det er to hovedbegrunnelser for det. Han sier man må få tak i kjernen av kulturen som er de grunnleggende antakelsene for sikkert å kunne si noe om kulturen.

Dessuten hevder han det er uetisk å benytte forhåndsdefinerte spørreskjema når en skal beskrive organisasjonskultur, Skogstad og Einarsen (2000:105).

De som derimot bekjenner seg til den kvantitative forskningstradisjonen mener å kunne samle inn gyldig informasjon om organisasjonskultur ved hjelp av spørreskjema. Hofstede og Van Muijen kan stå som representanter for denne tilnærmingen. Denne tilnærmingen har fått flere tilhengere på 90-tallet. Begrunnelsen for den kvantitative tilnærmingen er at denne måten muliggjør sammenligning av kulturen i flere organisasjoner, man kan sammenligne resultater fra flere målinger og man kan undersøke sammenhenger mellom organisasjonskultur og andre faktorer som for eksempel effektivitet, Skogstad og Einarsen (2000).

Aadland (1994:49) hevder imidlertid at observasjon, intervju og bruk av skriftelige kilder er sterkt representert i litteraturen om organisasjonskultur.

Viktig ved kulturforskning er den tolkende tilnærmingen, Alvesson og Björkman (1992:41).

Dette er et syn jeg deler. En slik tilnærming kan bidra til å komme mer i dybden ved at det er en form for utdypende kommunikasjon mellom informanter og undersøker.

Alvesson og Björkmann hevder at kjernen i det empiriske arbeidet ikke blir harde stabile data som gir et robust grunnlag for analyse og konklusjoner.

De peker videre på at alt det empiriske materialet som danner grunnlaget for kulturanalyser slik som intervjuer, skriftlig materiell, fysiske kulturuttrykk og annet er tvetydige faktorer som også er følsomme for den som undersøker. Det gjelder hvordan de ulike faktorene oppfattes og bearbeides/tolkes og forstås fra vedkommende får det første inntrykket til han skriver ned resultatet av sitt arbeid.

I forbindelse med undersøkelser av organisasjonskultur mener jeg derfor det er viktig å understreke betydningen av forskeren eller undersøkeren som subjekt ved innsamling, bearbeiding og presentasjon av data. Alvesson og Björkman framholder at man konstruerer data mer enn man samler inn data.

De viser til andre forskere blant annet Putnam (1983), Lindholm (1981 og Rosen (1991) som støtter et slikt syn.

Et intervju er påvirket av undersøkerens spørsmål og den intervjuedes tenkning som innebærer tolkning og den måten vedkommende formulerer sine svar. Disse skal igjen oppfattes og tolkes av undersøkeren. Slik sett vil data innhentet ved intervjuer og observasjoner antakelig også ved spørreundersøkelser i større eller mindre grad bidra til at det skapes et bilde som er påvirket av undersøkeren, og som antakelig kunne vært oppfattet, tolket og beskrevet annerledes av andre undersøkere.

#### **4.2. Min identitet som undersøker (skribent)**

Tolkning er som vi har sett en sentral faktor ved undersøkelser av kultur. Selv om jeg har benyttet flere metoder for å samle inn data, er jeg mest tilhenger av kvalitativ tilnærming. Min tilnærming vil derfor preges av dette faktum. Som det er vist over, har derfor undersøkerens identitet, bakgrunn og preferanser betydning for undersøkelsens resultat. Påvirkning skjer som vist i alle faser. En kort redegjørelse for min bakgrunn er derfor nødvendig.

Jeg har utdanning fra Politiskolen i 1983. Jeg var da 28 år gammel og en av de eldste på kullet. Bakgrunnen for dette var at jeg studerte juss i et par år før jeg begynte på Politiskolen. Den praktiske opplæringen som politiaspirant var ved Økern politistasjon i Oslo. Etter skolen har jeg tjenestegjort ved Hamar politidistrikt.

Tjenesten var ved Ordensavdelingen, Kriminalavdelingen og ved Overvåkningsavdelingen. I løpet av denne tiden tjenestegjorde jeg også et år ved Utrykningspolitiet.

Jeg har tjeneste som sysselmannsbetjent hos sysselmannen på Svalbard i to sommerperioder på til sammen åtte måneder. Jeg var likeledes et år i Justisdepartementets Politiavdeling hvor jeg arbeidet med etatsstyring. Jeg arbeidet også som bedriftsrådgiver i et sivilt konsulentfirma et år. Endelig har jeg vært to perioder ved Politihøgskolen med en foreløpig varighet på drøyt 4 år.

Både i tiden på Svalbard, i Utrykningspolitiet, ved Overvåkningstjenesten og ikke minst ved Politihøgskolen har jeg hatt bred kontakt med kolleger fra ulike steder. Hele tiden har jeg vært interessert i andres erfaringer og deres arbeidsforhold. Dette har bidratt til et rimelig godt overblikk over noen deler av politi- og lensmannsetaten. Mange kulturuttrykk har også kommet til syne.

Foruten polititjeneste har jeg vært bedriftsrådgiver i et sivilt firma i ett år. Sivil utdanning tatt på deltid gjennom det meste av 1990-tallet sammen med personer fra andre deler av offentlig forvaltning og privat virksomhet kan også ha bidratt til å utvide mitt syn på politiet.

Dette illustrer en praksis som har vært variert. Erfaringene er fra flere steder og varierer i tid.

Dette har vist meg politiet og polititjeneste fra mange hold selvopplevd og gjennom andres erfaringer. Det kan innvendes at jeg har hatt relativ kort erfaring fra ordenstjeneste, ca. 3 år og som etterforsker ved kriminalavdeling, ca. 6 måneder.

De forskjellige tjenestestedene har hatt forskjellige kulturer. Dette har opptatt og interessert meg. Politiet har som Ekman (2001) påpeker mange planer, instruksjoner, rutiner og selvfølgelig lover å forholde seg til. Disse regulerer politiarbeidet. Likevel er jeg enig med Ekman når han sier at i tillegg er det en rekke uformelle normer som ”styrer” politiets atferd og arbeid.



Det at jeg har gjennomgått den samme utvelgelsesprosess og grunnopplæring samt den samme sosialiseringen i startfasen av min yrkeskarriere som tjenestemennene ved Beredskapstroppen gjør at jeg er en insider i etaten, men likevel et outsider hos Beredskapstroppen. Likeledes har jeg hatt tilhørighet til etaten i mer enn 20 år. Dette gjør at jeg antakelig har en del felles med de undersøkte tjenestemennene, selv om det åpenbart også er forskjeller. Først og fremst er det min teoretisk ballast innenfor organisasjon og ledelse samt at det meste av min politierfaring er som tjenestemann i Overvåkningspolitiet og som tilsatt ved Politihøgskolens avdeling for etter- og videreutdanning ved faggruppe ledelse og påtale.

Det kan slik sett hevdes at jeg er en del av politikulturen, klart mindre del av den operative delen av politiet og ikke en del av kulturen ved Beredskapstroppen. Dette betyr at jeg har oversett eller ikke forstått kulturelle uttrykk i noen grad. Det kan også bety at de manifestasjoner jeg har klart å identifisere er tolket på bakgrunn av en politimanns erfaringer. Likevel vil jeg hevde at de ikke utelukkende er tolket med en slik erfaring som utgangspunkt. De er også preget av den litt utenforstående personen som er opptatt av organisasjoner, ledelse og organisasjonsteori og som har noen kunnskaper om dette som kanskje bidrar til å balansere det bildet jeg har skapt av Beredskapstroppen gjennom denne studien.

Det hevdes blant annet av Ekman (2001), Fielding (1988) og Van Manen (1988) at politiet er vanskelig å forske på. Det vil si at det å få aksess hos politiet og dermed tilgang på informasjon samt å forstå denne korrekt kan være problematisk.

Som undersøger har jeg hatt meget god tilgang til data. Jeg har fått meget god bakgrunnsinformasjon gjennom tilgang til skriftlige kilder, planer og instruksjoner.

Tjenestemenn har brukt tid på meg og mine spørsmål.

Likeledes har jeg vært med som observatør både under en del av utvelgelsesprosessen, møter, tjeneste og ved trening. Dette har gitt anledning til å se og høre samt å samtale med tjenestemennene om en rekke temaer.

Mitt inntrykk er at undersøkelsen generelt sett er møtt med interesse og åpenhet. Jeg vil si at jeg har blitt vist tillit spesielt av ledelsen, men også av de andre tjenestemennene.

De inntrykk jeg har fått spesielt gjennom observasjoner og intervjuene har jeg forsøkt ikke plassere på mine egne politiforestillinger.

Oppsummert kan man si at jeg er en del av politiet og dets kultur gjennom utdanning, erfaring og sosialisering. Dette kan gjøre at jeg kan overse kulturelle uttrykk eller ta ting for gitt. Det kan også bety at jeg i mindre grad enn en "frisk" nykommer har evnet å se motsetninger mellom uttrykte teorier og teorier i bruk eller uttalte og skjulte levde verdier og på den måten skille uttalte og levde verdier fra hverandre.

Men det har gitt tilgang til Beredskapstroppen og tilgang på informasjon.

Bakgrunnen min gjør også at jeg er en insider som har begreper og erfaringer til å forstå mer om politiet generelt og kanskje kunne gjøre "politiriktige" tolkninger. Avstand fra den operative politikulturen og erfaringer fra annet arbeid kan bidra positivt. Siktemålet om å vise noen holdbare resultater håper jeg kan i noen grad motvirke de påpekte svakheter.

### **4.3. Valg og begrunnelse for valg**

Her har jeg som nevnt valgt å kombinere flere metoder. Datakildene har vært spørreundersøkelse, individuelle intervjuer, undersøkelse av skriftelige kilder og observasjon.

Bakgrunnen er antakelsen om at dette vil kunne få fram gode data. Siktemålet med denne metodetrianguleringen er å sikre både et bredde- og et dybdeperspektiv, eller å forsøke å sikre bedre validitet og høyere reliabilitet. Det er lagt mest vekt på intervjuene. Behovet for å bruke flere undersøkelsesmetoder ved kulturstudier understrekes av Freytag (1990) og Ott (1989) i Øgaard (1999:60).

Undersøkellesdesign for denne analysen er vist ved figur 6 i pkt. 3.4.

Det falt naturlig å ta utgangspunkt i intervjuguider Bang presenterer i sine bøker (1997:154) og (1998:112) fordi disse stemmer så godt overens med hans redegjørelse av fenomenet organisasjonskultur og design for denne undersøkelsen. Jeg legger hans definisjon av begrepet organisasjonskultur som basis for min problemstilling.

Dessuten har jeg lagt vekt på at han i en rekke år har gjennomført slike analyser og etter hvert utviklet et hensiktsmessig verktøy for å finne fram til organisasjonskulturen. Å bruke hans intervjuguide som på mange områder samsvarer med Aadland (1994:39) gir et godt utgangspunkt. Poenget har ikke vært å være original i valg og formulering av spørsmål i forhold til min problemstilling, men å få så god kvalitet på de innsamlede data at jeg ved denne kulturkartleggingen kan trekke konklusjoner med noen grad av sikkerhet.

Intervjuer åpner for muligheten til å ha dialog med respondentene slik at svarene kan utdypes og forståelsen av dem kontrolleres straks. Dette gir et grunnlag for å få dyp og bred informasjon fra hver enkelt. I intervjuene med tjenestemenn ved Beredskapstroppen har det også vært mulig å få fram respondentenes tolkninger på en del kulturelle uttrykk.

I tillegg valgte jeg å bruke et spørreskjema for å kartlegge de verdier som preger avdelingen. Også her falt jeg ned på et forslag til verdikartlegging som Bang presenterer (1998:71).

De 14 første spørsmålene er tatt fra hans eksempel. De resterende 5 har jeg selv laget. De søker å fange opp noen sentrale dimensjoner som er påvist i litteraturen om politi. De bygger på amerikanske forhold som på mange måter kan avvike fra norske.

Samme begrunnelse for valg av intervjuguide gjelder også for spørsmålene i spørreskjemaet. Bangs kunnskap og erfaring vil etter min mening kunne sikre at jeg stiller spørsmål som innhenter data om sentrale sider ved min problemstilling og som igjen medvirker til at jeg kan trekke noenlunde sikre konklusjoner på hvilke verdier som preger undersøkelsesgruppen.

#### **4.4. Praktisk gjennomføring av datainnsamling og utvalg av respondenter**

Undersøkelsen ble gjennomført ved at jeg sendt ut et informasjonsnotat til alle polititjenestemenn ved Beredskapstroppen. Dette inneholdt informasjon om organisasjonskultur generelt og hvordan undersøkelsen ville bli lagt opp.

Jeg fikk tilgang til skriftlig kildemateriell av avdelingssjefen. Dette var dokumenter som viste forhold rundt opprettelsen av Beredskapstroppen, det var en presentasjon om avdelingen, virksomhetsplan for inneværende år, øvingsplaner/kompetanseutviklingsplaner etc. Selvfølgelig fikk jeg også se organisasjonskart og årsmelding.

Dessuten fikk jeg i møte med avdelingssjefen en grundig muntlig orientering om avdelingen og dens virksomhet. Dette innbefattet omvisning i avdelingens lokaler og en orientering om utstyr.

Dernest fikk alle tjenestemenn tilsendt et spørreskjema. Alle returnerte dette slik at svarprosenten er 100 %. Svarene ble foreløpig analysert.

Disse fikk jeg presentere for et utvalg av tjenestemenn. Dette var noen fra ledelsen, noen tjenestemenn og tillitsmannen. Det var til sammen 8 personer. Vi gjennomgikk svarmateriale. De kom med korreksjoner og utdypninger til hvert spørsmål i verdikartleggingen. Dette anser jeg som et viktig møte hvor informasjonen og min forståelse av den ble korrigert.

Videre ble det gjennomført intervjuer med 6 personer. Det var individuelle intervjuer som ble avviklet dels på kontorer hos Beredskapstroppen, i kantina på politihuset i Oslo og på mitt kontor på Politihøgskolen. Disse var avdelingsleder, øvingsansvarlige, tillitsmannen, en planlegger, og to unge tjenestemenn. Siktemålet var å intervju personer med ulike posisjoner, ulik erfaring og med forskjellig tjenestetid ved avdelingen for på den måten å få bred informasjon.

Hvert intervju hadde en varighet på ca. 3 timer. Noen varte nærmere 4 timer.

I tillegg har jeg deltatt på flere møter av forskjellig slag. Jeg har vært med på patrulje to kvelder og deltatt på en trening. I tillegg har jeg oppholdt meg noe på avdelingens pikett (oppholdsrom) og kontorer og samtalt med tjenestemenn. Jeg har også deltatt på 3 intervjuer for opptak til Beredskapstroppen samt overvært en tidligere del av rekrutteringsprosessen. Samlet sett bygger undersøkelsen på ca. 45 timers observasjon medregnet intervjuene. Arbeid med informasjonsmateriale om Beredskapstroppen er ikke medregnet her.

Denne delen av undersøkelsen (observasjonen) lider under at jeg har tilbrakt for lite tid sammen med ulike tjenestemenn over tid. Det innebærer at jeg ikke i den grad jeg skulle ønske har vært i stand til å avdekke forskjeller mellom uttrykte verdier og verdier i bruk.

#### **4.4. Metodekritikk**

Organisasjonskultur er som fenomen problematisk å fange. Det defineres ulikt og gis forskjellig meningsinnhold. I tillegg betones ulike sider og nivåer ved kulturen. De vises også flere metoder for å undersøke temaet.

Sett på denne bakgrunn og de drøftinger jeg har gjort over, er det grunn til å stille seg spørsmålet om man har klart å fange opp de viktigste kjennetegn ved organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen. Har jeg "tatt inn" riktig og tilstrekkelig informasjon, er den tolket og formulert på en måte som yter avdelingen og dens ansatte rettferdighet?

Det kan rettes noen innsigelser mot denne metode for innsamling av data i undersøkelsen.

Det er brukt for liten tid til observasjon. Dette ser jeg som en viktig innsigelse. Dermed kan Ekmans generelle kommentar til politiforskning også gjøres gjeldende i denne sammenheng. Han sier at denne forskningen ofte bygger på intervjuer eller enqueter som politifolk besvarer og mer sjelden på observasjoner av politiarbeid, Ekman (2001:19).

Det er i praktisk arbeid og samvirke internt og i forhold til omgivelsene at kulturen kommer til uttrykk. Kunda og Barley (1998) hevder at det ikke selv for mennesker som er i praksis vil være mulig å fortelle om sitt arbeid i intervju situasjoner. De mener at mennesker må utøve praksis for i det samme øyeblikket eller meget nært til praktisk arbeid kunne fortelle om praksis i Ekman (2001:19). Dette er etter mitt syn et for strengt ideal som i noen grad undervurderer praktikernes evne til å snakke om sitt yrke. Morgan, Frost og Pondy hevder derimot at språk definerer og skaper virkeligheten, i Ott (1989:20). Sett på denne bakgrunn tror jeg likevel at intervjuene inneholder sentral informasjon. Antallet intervjuobjekter burde vært høyere. Spredning på disse ville ha vært positivt for undersøkelsen.

I forhold til denne undersøkelsen ville likevel observasjon over tid og med et relativt stort antall forskjellige tjenestemenn kunne bidratt til å identifisere og forstå de skjulte (levde) verdiene eller de såkalte "theories in use". Ved hjelp av observasjon kunne jeg ha nådd et dypere forståelsesnivå, og for å holde meg til Schein (1998), kunne undersøkelsen da ha vært sikrere på å presentere den faktiske kulturen ved Beredskapstroppen.

Mot verdikartleggingen kan det rettes flere innsigelser. I denne undersøkelsen ble Bangs skjema brukt fordi jeg vurderte det som solid og uttestet og dermed godt egnet til å inneholde relevante og gode data. Da jeg arbeidet med analysen av materialet fra verdikartleggingen, ble det likevel interessant å undersøke hva Bang (1998:68) hadde bygd på da han utarbeidet skjemaet.

I en telefonsamtale 8.4.02 kunne han opplyse at "skjemaet ikke var grundig teoretisk basert, og at det var inspirert av et materiale for verdikartlegging fra Andersson Consulting." I store trekk inneholder dette skjemaet likevel sentrale faktorer fra både Bangs og Scheins definisjon av organisasjonskultur. Det kunne selvfølgelig vært bedre.

Sett fra et kvantitativt synspunkt er dette en svakhet som påvirker denne delen av undersøkelsen. Denne innsigelsen ville ha vært strek dersom undersøkelsen hadde bare et kvantitativt fokus.

Fra et kvalitativt synspunkt vil jeg hevde at skjemaet evner å få tak sentrale elementer i kultur generelt og verdier spesielt. Dessuten representerer data fra verdikartleggingen alle ansatte polititjenestemenn ved Beredskapstroppen. Ved å se på tendenser, holde disse på et overordnet og generelt nivå samt å forsøke å gjøre rimelige tolkninger mener jeg det kan forsvares.

I tillegg ble materialet presentert det for en gruppe ansatte ved avdelingen som bekreftet, utdypet og korrigerer min foreløpige forståelse av materialet. Samlet sett mener jeg derfor at dette materialet kan bidra til å identifisere viktige verdier ved Beredskapstroppen. Endelig kan det hevdes at dette skjemaet burde vært testet før det ble brukt i selve undersøkelsen.

Det er videre slik at jeg selv er en del av hva man kan kalle politikulturen.

Det kan også være at utvalg av tjenestemenn til intervjuene, som jeg selv la kriterier for, kan hevdes å ikke være representative for hele avdelingen slik at de funn jeg har gjort ikke er generaliserbare for avdelingen som sådan. Endelig kan jeg gjenta at et slags kollegialt forhold mellom meg som undersøker og ledere og tjenestemenn ved avdelingen kan ha virket inn. Jeg vil også holde fram at jeg har brukt mest tid sammen med personer som tilhører gruppen ledere. Av enkeltpersoner har jeg hatt flest samtaler med avdelingssjefen.

Bang sier: «i tillegg er en kultur i kontinuerlig forandring, så det som er sant i dag, trenger ikke fortsatt være sant om noen år.» De konklusjoner jeg har kommet fram til i denne analysen må derfor betraktes som et bilde på hvordan kulturen er nå. Det vil være feil å tro at analysen er gjeldende fullt ut om noen år.

#### 4.5. Etske betraktninger

Schein framholder at om en organisasjon skal kunne få en forståelse av sine egne sterke og svake sider, må den studere og forstå sin egen kultur for å kunne gjøre bevisste strategiske valg (1998:116). Det å sette i gang en kulturundersøkelse som omfatter alle medlemmene i en organisasjon på et gitt tidspunkt setter i gang en slags prosess i virksomheten. Deltakerne tenker i gjennom forhold ved sin arbeidsplass når de svarer, positive og negative. De vet at deres virksomhet undersøkes og avventer et resultat. Er det bra eller dårlig for dem? Det kan også hende de funderer på om undersøkelsen kan ha noen følger.

Som jeg allerede har vært inne på blant annet i pkt. 3.3., 4.1. og 4.2., bygger en kulturanalyse i stor grad på tolkning. Den har et subjektivt preg. Det betyr at ingen kulturanalyse gir et fullstendig objektivt bilde av kulturen som preger en virksomhet. Det er selvfølgelig tilfelle også ved denne undersøkelsen. Det er viktig at tjenestemenn ved Beredskapstroppen og andre lesere er klar over dette poenget.

Det er derfor grunn til å peke på noen etiske dilemmaer ved studier av organisasjonskultur. Disse gjelder generelt. De har også gyldighet i forhold til undersøkelsen ved Beredskapstroppen.

På denne bakgrunn synes jeg det også kan være passende å vise til Schein (1998:116) som peker på etiske problemer i forbindelse med kulturstudier og kulturintervensjoner. Han framhever tre ulike risikomomenter som man bør ta hensyn til. Det første er at *analysen kan være feilaktig*. Det andre er at det er *usikkert om organisasjonen er moden for å ta imot tilbakemeldinger* om organisasjonskulturen. Det siste risikomomentet han framholder er at *organisasjonen kan gjøres mer sårbar* ved at kulturen blir eksponert for mennesker utenfor organisasjonen.

For denne undersøkelsen er antakelig den viktigste innvendingen at analysen kan være feil eller ikke gi et tilstrekkelig korrekt bilde av de kulturelle trekk som kjennetegner Beredskapstroppen. Dette er nok et poeng som i størst grad gjør seg gjeldende der analysen kommer fram til klart kritiske konklusjoner.

#### 4.6. Oppsummering og kommentarer

Det er her redegjort for generelle utfordringer og viktige hensyn ved kulturundersøkelser. Vi har sett på valg av metoder for innsamling av datamaterialet, begrunnelser er gitt og den praktiske framgangsmåten er presentert. Dessuten har jeg redegjort for noen viktige faktorer som virker inn på kvaliteten av data og min tolkning, analyse og dermed konklusjonen. Det også pekt på noen etiske betenkeligheter ved kulturundersøkelser som også gjelder for denne.

Undersøkelsen bygger på svar fra alle polititjenestemenn ved avdelingen. Det er også innhentet informasjon gjennom intervjuer av 6 tjenestemenn i forskjellige posisjoner. Når det gjelder spørsmålet om validitet, som jeg forstår som relevans, altså at målemetoden, spørsmålene i intervjuguiden og spørreskjemaet samt observasjonen og kildeundersøkelsene, er egnet til å belyse problemstillingen ved at det er innhentet relevant informasjon, vil jeg si at bruken av Bangs forslag til intervjuguide og verdikartleggingsskjema i stor grad bidrar til dette. Det er etter min mening stor grad av samsvar mellom ordlyden i problemstillingen, teoriframstillingen og valg av metode for datainnsamling.

Slik tror jeg at det gjennom intervjuene og verdikartleggingen er belyst noen viktige sider ved problemstillingen. Selvfølgelig kunne andre sider vært belyst. Blant annet kunne jeg ha valgt å legge hovedvekt på et av de andre kjerneelementene i forståelsen av organisasjonskultur eller jeg kunne ha forsøkt å gi et bilde av alle. Dessuten kunne jeg ha valgt å gå mer i dybden enn jeg har gjort.

Spørsmålet om realibilitet har også betydning for undersøkelsen.

Med realibilitet forstår jeg nøyaktigheten eller påliteligheten i målingene. Jeg har over drøftet de prinsipielle problemene ved å kartlegge og analysere organisasjonskultur med henvisning til Bang og Schein. Det å bruke Bangs intervjuguide og verdikartleggingsskjema opplever jeg som en sikring også i forhold til å få til nøyaktige målinger. Det kan framholdes innsigelser.

Jeg har også lagt vekt på Alvesson og Björkmans synspunkter om undersøkelser av organisasjonskultur som en tolkende virksomhet hvor forskeren kan betegnes som en ”kunnskaper”. De viser også at det derfor kan være vanskelig å skille kunnskapen fra undersøkeren eller forskeren om man vil. Dette er helt i kjernen av forståelsen av organisasjonskultur slik jeg ser det.

Organisasjonskultur er et tema som kan forstås og undersøkes på mange ulike måter.

Analysene og konklusjonene er i stor grad preget av subjektivitet, se over.

Min forsikring ligger i møtet med tjenestemenn ved Beredskapstroppen hvor de foreløpige resultatene av spørreundersøkelsen ble diskutert. Det at disse tjenestemennene kjente seg igjen i mine funn og bekreftet dem gav meg trygghet når det gjelder mine konklusjoner.

På tross av temaets karakter og de åpenbare muligheter for å fortegne eller misforstå deler eller hele organisasjonskulturen, tror jeg at jeg kan slå fast at validitet og reliabilitet er på et akseptabelt nivå. På dette grunnlag mener jeg at denne kartleggingen peker på noen av de viktigste verdier som preger Beredskapstroppen våren 2002.

## **5. PRESENTASJON OG DRØFTING AV DATA**

### **5.1. Innledning**

Undersøkelsesdesignet er vist i figur 6, pkt. 3.5. I dette kapitlet presenteres og kommenteres atferdsuttrykk, verbale, materielle og strukturelle uttrykk. Disse bygger på intervjuene og egne observasjoner. Deretter presenteres verdikartleggingen. Materialet fra intervjuene og spørreundersøkelsen, verdikartleggingen sammenholdes der dette er naturlig.

Jeg velger å legge hovedvekt på presentasjonen og drøfting av informasjonen fra intervjuene på bakgrunn av egen tro på kvalitative metoder når det gjelder analyse av kultur. Dette er utdypet i pkt. 4.1.

Det er viktig å skille mellom ordinære arbeidssituasjoner og skarpe situasjoner hvor det kan være gissel- eller terrorsituasjoner eller andre farlige situasjoner. Disse oppdragene faller inn under kategorien spesialfunksjonen. Dette kom tydelig fram ved verdikartleggingen og den foreløpige presentasjonen for et utvalg respondenter. Det ble også nevnt i intervjuene. Planlegging, forberedelser, tenking og handling vil være forskjellig i disse situasjonene ofte på grunn av tidsfaktoren, eventuell risiko for tredjepersoners liv og helse og den trussel man som tjenestemenn står overfor. Dette skillet går igjen i forhold til mange av de berørte temaene. Det kommenteres spesielt der dette er påtalt av respondentene.

## 5.2. Atferdsuttrykk

Alle framhever at avdelingen både i arbeid, kompetanseutvikling og trening kjennetegnes av systematikk, planmessighet, nøye forberedelser og god struktur. Det er utarbeidet gode og funksjonelle planer, instruksjoner og rutiner for ulike oppgaver og arbeidsmetoder. Planene og rutinene etterleves i praktisk tjeneste. Disse kan tjenestemennene gjennom mange timers trening og bruk i praktiske situasjoner.

De fleste av dem har også et eierforhold til flere av arbeidsmetodikkene fordi de har vært med å utarbeide og/eller videreutvikle dem. De har tro på dem fordi de har erfart at de fungerer i praksis. De har blitt hva jeg vil kalle profesjonelle standarder. Slike har politiet mange av spesielt i politioperativt sammenheng, og troen på rutiner, planer og instruksjoner er stor. Dette kan være en måte å forsøke å ”regulere” en usikker omverden, se Christensen og Crank (2001:71). Dette kan være en delforklaring som også kan være reell ved Beredskapstroppen, men jeg tror at deres planer og rutiner er et resultat av mange års erfaring og systematisk jobbing for å bli bedre. Dermed kan dette også være et uttrykk for faglig profesjonalitet.

Tydelig og sterk ledelse framholdes som ønskelig. Tydelighet går på krav, rammer, målsettinger, oppfølging og holdninger til arbeidet samtidig som det praktiseres delegering av ansvar og tillit ved oppgaveløsning. Sterk ledelse har sammenheng med flere faktorer. Respondentene opplyste at avdelingen er befolket med mange sterke personer som selv er ledertyper. Videre er sterk ledelse viktig for å bidra til å opprettholde nivå og kvalitet på virksomheten. Det er også av betydning for å opprettholde og videreutvikle det yrkesetiske nivået. Dette understrekes av O’Malley (1997). Han framholder vedvarende engasjement og betydningen av å være en god rollemodell som sentrale faktorer. Sørhaug viser at makt og tillit er sentrale faktorer i ledelse (1996).

Naturligvis er sterk og tydelig ledelse også et poeng i forhold til avdelingens omverden som kan være andre enheter ved Oslo politidistrikt, andre politidistrikter, Politidirektoratet, politiske myndigheter og samfunnet. Her kan man tenke på evne til å skaffe ressurser, oppnå tillit og legitimitet. Klaussen utdyper betydningen av legitimitet og skriver at offentlige institusjoner lever av å ha hva han kaller politisk legitimitet.

Dette kan skaffes til veie ved å leve opp til lovmessige forvaltning og å produsere tjenester til mottakernes tilfredshet (2001:106).

Lederen ved Beredskapstroppen må kunne betraktes som en positivt sterk leder. Han framheves av de fleste respondentene som spesielt viktig for avdelingen, se under pkt. 5.3.1. Det kan bety at han evner å ivareta mange av de motstridende krav som stilles til rollen som politileder, se under.

Knutsson og Granér skriver at det er motstridende krav til ledere i politikulturen. På den ene siden hevdes at man ønsker å ha kraftfulle ledere som kan ta vanskelige beslutninger og peke ut kursen. På den andre siden må ikke ledere framstå som overlegne, men må fungere på samme nivå som sine underordnede kolleger (2001:128). Dette bekreftes av Ekman som viser at forholdet mellom menige politifolk og politiledere karakteriseres av forestillinger om politifolks autonomi (1999:189). Knutsson og Granér peker også på at det er en utbredt mistro mot lederskap innenfor politiet. De skriver at følgende kritikk stadig forekommer; almen inkompetanse, amatørmessig og naiv.

Det pekes også på mangel på tydelighet i lederskapet, ordene svake, usynlig og fraværende går igjen. Videre sies det at ledere har autoritære drag og at de ikke kan ta kritikk.

Dessuten påpekes at de er uselvstendige, alt for avhengig av andre og at de har vanskelig med å fatte beslutninger. De viser at flere internasjonale studier bekrefter denne tendensen Knutsson og Granér (2000:94). Det betyr at sjefer gis legitimitet av de patruljerende politifolkene i den grad de er politiutdannet og kan betraktes som kolleger.

Reuss-Ianni viser en todeling i politikulturen mellom ”street cops” og ”management cop”. Disse to kulturene hevder hun særpreges av konkurranse og motsatte perspektiver på prosedyrer og praktisk politiarbeid (1993:1). Poenget med tillit og delegering av ansvar som framkommer i undersøkelsen stemmer overens med karakteristikken grasrotbyråkrater. Denne betegnelsen gir Lipsky (1980) blant annet polititjenestemenn i Ekman (2001:5). Kjernepunktene i denne er stor grad av autonomi koblet til utøvelse av makt. Det betyr at polititjenestemannen i sitt møte med ulike grupper av borgere kan gjøre prioriteringer og fatte beslutninger som ikke direkte kan kontrolleres av en overordnet.

Her er vi ved kjernen av det operative politiarbeidet. Dette er en av grunnene til at jeg synes det organisasjonskulturelle perspektivet er interessant sett i forhold til å forstå denne yrkesgruppen og politiorganisasjoners virksomhet. Organisasjonskultur er interessant også i et ledelsesmessig perspektiv nettopp fordi polititjenestemenn opererer som grasrotbyråkrater.

Operativt politiarbeid kan på mange måter karakteriseres som autonomt. Ved Beredskapstroppen er det lagt til rette for at den enkelte tjenestemann skal ha nødvendig frihet og handlingsrom ved arbeidet sitt og i utviklingsoppgaver. Men det er klare rammer som styrer atferden. Rammene er klare målsettinger, høy kompetanse, godt utstyr, velutviklede rutiner og god yrkesetikk. De aktuelle rammene er mer utviklet og framtreddende enn det jeg kjenner fra andre politiavdelinger.

Dette er en måte å lede på som er tilpasset polititjenesten utført ved Beredskapstroppen og et uttrykk for tro på og tillit til sine medarbeidere. Det er ikke forskjeller mellom ledelse og patruljerende tjenestemenn når det gjelder perspektiver på prosedyrer og praktisk politiarbeid så langt jeg har kunnet oppfatte. Det er derimot stor grad av enighet. Dette avviker dermed fra Reuss-Iannis (1993) funn.

Mottakelsen de fikk som nye ved avdelingen bar preg av å være gjennomtenkt og godt forberedt. Slik er praksis også nå. Den er enda mer utviklet i følge flere av respondentene. I introduksjonen ble det gitt orientering om Beredskapstroppens bakgrunn og historie. De fikk kjennskap til organisering, avdelingens oppgaver, målsettinger og prioriteringer. De ble raskt gjort oppmerksom på den grunnholdning som var ønsket av tjenestemenn ved Beredskapstroppen. En av intervjuobjektene sa at: ”det er slik vi gjør det her hos oss, dette bør læres raskt”. Han siktet til arbeidsmetoder og holdninger. Dette er kulturelle uttrykk som antyder at det er viktig å lære seg kulturen når man kommer som ny.

Det berører det Schein (1998:43) beskriver som spørsmål omkring ekstern tilpasning. I denne forbindelse formidles og skapes felles forståelse for avdelingens misjon og primære oppgaver. Gjennom sosialisering- og opplæringsprosessen utvikler nytilsatte enighet om de midler som skal brukes for å nå målene. Dette kan i denne sammenhengen konkret forstås som kompetanse, arbeidsmetoder og taktikk. Det kan også forstås som korrekte yrkesmessige holdninger.

Sosialisering omfatter læring av grunnleggende kunnskaper og ferdigheter. Det omfatter også innlæring av de grunnleggende symboler for kommunikasjon med andre og internalisering av verdier og normer som i større eller mindre grad regulerer den enkeltes handlinger, Martinussen (2001:108).



Dette gir en god beskrivelse på inntreden som ny i en hver organisasjon eller gruppe mennesker. Undersøkelsen om politiet utført av Sørensen og Hetle viser at polititjenestemenn framstiller sin inntreden i politiet som læring ved å erfare. (1990:41). Dette er antakelig felles med mange profesjoner. Læring gjennom praksis under veiledning av en erfaren kollega ser vi også ved Beredskapstroppen. Dette virker både naturlig og fornuftig.

Reuss-Ianni (1993:8) beskriver fire strukturer som organiserer læring av organisasjonskultur og sosialisering. En av disse kaller hun sosialiseringsstrukturen. Dette oppsummerer også den prosessen som skjer når det kommer nye tjenestemenn til Beredskapstroppen.

Jeg vil her også peke på Bordieu (1990:5) i Martinussen (2001:112) som snakker om en persons eller en gruppes *habitus*: ”The habitus, a product of history, produces individual and collective practices – more history – in accordance with the schemes generated by history. Chan (1997) brukte kultur som et verktøy for å forklare hvorfor man ikke klarte å gjennomføre planlagte reformer i politiet i New South Wales. Hun utviklet en modell som baserte seg på Bordieu begrep habitus, Christensen og Crank (2001:71). Bordieu legger til: “It ensures the active presence of past experiences, which, deposited in each organism in the form of schemes of perceptions, thoughts and action, tend to guarantee the “correctness” of practices and their constancy over time, more reliably than all formal rules and explicit norms.” Dette ligger etter min forståelse tett opp til organisasjonskultur og har mange av de samme funksjonene. Det kan se ut til at Chan (1997) deler dette synet.

Det legges vekt på krav til kompetanse, profesjonalitet og bevissthet. Ydmykhet i forhold til egen rolle som representant for Beredskapstroppen vektlegges også meget tydelig. Rollen som representant for Beredskapstroppen gir en faglig autoritet og en forpliktelse. Den enkelte opptrer på vegne av avdelingen.

Alle utdyper betydningen av ydmykhet. Bråkjekk og arrogant opptreden overfor andre politifolk eller publikum er ikke ønskelig og tillates ikke. Avdelingens anseelse utad blir gitt stor betydning både av ledere og kolleger. Yrkesetikk synes å ha en framtrædende plass. Det siste punktet kan forstås i forhold til Scheins spørsmål om ekstern tilpasning. Det er grunn til å anta at kyndig og rolig opptreden sammen med en profesjonell beskjedenhet som innebærer respekt for polititjenestemenn fra andre avdelinger eller politidistrikter bidrar til å skape legitimitet for Beredskapstroppen i Politidirektorat, politiet for øvrig og i samfunnet ellers. Selvfølgelig vil de resultater som avdelingen oppnår i sitt arbeid også være en faktor av stor betydning i en slik sammenheng.

Nye tjenestemenn følges opp på en meget god måte. De følger et eget introduksjonsprogram, gis opplæring og får en fast makker eller kollega som fungerer som en veileder. Det siste følger for så vidt tradisjonen om ”tutorship” som Fielding omtaler når det gjelder nyutdannede politifolk i Storbritannia, (1984). Dette betones også av Ekman (2001:18). Motsatt viser imidlertid undersøkelsen til Keily og Peek (2002) fra England. Her hevder politiledere tilsvarende norsk politiførstebetjenter at det er mangel på veiledning og oppfølging når de kommer som nye i ulike lederposisjoner.

Det legges vekt på at nye tjenestemenn skal føle seg velkomne og verdsatt. Som et eksemplet på dette nevnte flere at ved diskusjoner om oppdrag og alternativer til løsning ble de oppmuntret til å komme med forslag. De følte at de ble lyttet til. Det fikk dem fort til å føle seg som godtatt og akseptert i miljøet. Flere nevnte også at de raskt ble invitert på sosiale sammenkomster som ble arrangert av eldre kolleger.

På denne måten føler de seg relativt raskt som en av "familien" slik en uttrykte det. Velvilje, åpenhet og interesse er ord som beskriver det respondentene følte i den første tiden. Det ble også pekt på det gode samholdet mellom tjenestemenn som oppleves som tettere enn de hadde vært vant til andre steder. Dette gjelder både jobbmessig og utenom jobb. Tjenestemennene har relativt mye omgang også på fritiden.

Einarsen og Skogstad viser i boken "Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer" at en rekke studier underbygger at sosial støtte har gunstige effekter på trivsel og helse. De skriver blant annet at sosial støtte virker som en buffer når personer opplever å bli utsatt for store krav og belastninger (2000:30). Slik sett forstår vi at raskt sosialisering og aksept i avdelingen er både viktig og nødvendig når vi kjenner arbeidsoppgavene og ansvaret til Beredskapstroppen. I hvilken grad dette er en bevisst strategi eller bare en naturlig holdning er ukjent.

Schein (1998:128) beskriver tre grunnleggende behov et menneske har i en sosial sammenheng. Det er behovet for tilhørighet, behovet for kontroll, makt og innflytelse og behovet for aksept og nærhet. Disse mellommenneskelige behovene gjenspeiler også grunnleggende menneskelige behov for trygghet, mestring av omgivelsene og kjærlighet. Gjennom den måten Beredskapstroppen tar i mot nytilsatte kan det se ut som om disse behovene dekkes. Schein framholder også at enhver organisasjon er opptatt av hvor godt folk passer inn i den. Det satses på opplæring, indoktrinering, sosialisering og andre tiltak for å sikre at tilpasningen mellom organisasjonen og det nye medlemmet ikke blir overlatt til tilfeldigheter, (1998:35). Dette sikrer også at de blir kjent med avdelingens habitus og etter hvert selv lar den bli en del av deres egen habitus.

Ved avdelingen settes det krav til tjenestemenn. De skal lære seg nye rutiner og ferdigheter. Samarbeid skal oppøves. I det praktiske arbeidet må nye tjenestemenn gjøre full manns jobb fra første stund. Det betyr at blir en patrulje fra Beredskapstroppen tilkalt for å bistå en politipatrulje med et oppdrag, må nykommeren opptre som en kompetent tjenestemann dersom situasjonen krever det. Likevel er det lov å være ny. Dette kan lyde som et paradoks. Men det fungerer. Det er rutiner for jevnlig tilbakemeldinger. Veiledning blir gitt i forhold til behovet for trening og måten arbeidet utføres på av den enkelte nykommer. Lederen sa at han venter at de nye skal være seg selv. De er gode nok når de er tatt inn. De trenger ikke presse tempoet i forhold til opptrening av ferdigheter. Slik sett betegner han prøveåret som litt kunstig ved at prestasjonspresset kan føre til at noen blir litt stresset og får "høye skuldre".

Den nye arbeidssituasjonen, krav til å tilegne seg kompetanse og fortløpende evaluering kan slik oppleves som et press. Tjenestemennene legger også stort press på seg selv for å arbeide og opptre på en akseptabel måte og vise at de tilegner seg ny kunnskap og ferdigheter som forventet. Under ligger selvfølgelig behovet for å vise at de mestrer situasjonen som tjenestemenn ved Beredskapstroppen.

Den største tabben en kan gjøre som ny tjenestemann ved Beredskapstroppen er å "buse" fram og slå seg på brystet og opptre arrogant og brautende. Dette nevnes av alle intervjuobjektene. Å opptre som en "verdensmester" er ikke smart. Behersket og jordnær opptreden foretrekkes. Det er greit å markere seg gjennom jevnt og godt arbeid, men ikke ved en skrytende oppførsel. Dette er utsagn som alle kommer med.

Reuss-Ianni (1983) beskriver en sterk sosialiseringsprosess som gir nye politifolk en ”cops code” som lærer dem hva som er rett og galt. Noe handler om kollegialitet hvor det blant annet heter at man ikke skal forsøke å være bedre enn noen annen i Ekman (2001:19). Den ønskede holdningen som er omtalt over kan forstås på bakgrunn av Reuss-Ianni. Det kan også være mulig å forstå den på bakgrunn av den norske likhetstankegangen, se Martinussen (2001:238) Det kanskje også forstås i forhold til den norske dyden måtehold, se Hellevik (1996:15).

Som en kuriositet kan jeg nevne Janteloven som på mange måter uttrykker et likhetsideal og fungerer som en forsvarer for den rådende makt- og statusfordelingen, Granér og Knutsson (2001:129). Alle disse faktorene kan spille inn.

Men jeg antar at den heller må forstås som et uttrykk for profesjonalitet hvor det ikke er behov for og heller ikke ønskelig med en bråkjekk framturen av Beredskapstroppens tjenestemenn. Likeledes at Beredskapstroppen er avhengig av å ha god legitimitet og høy anseelse i forhold til sine eksterne omgivelser. Uklok oppførsel kan virke skadende i så måte.

Vi støter her også på begrepet gruppetenkning, Janis (1979) i Bang (1997:110) og Wessman og de Klerk (1987) i Granér og Knutsson (2001:117).

I samtaler med lederen tyder det på at det er en bevissthet omkring dette fenomenet. Behersket og jordnær opptreden kan også forstås i et slikt perspektiv som et bidrag for å motvirke slike tendenser. Dette er antakelig et viktig fenomen å bevisst motvirke i en slik spesiell avdeling.

Et par respondenter nevner i tillegg at det faglige må ligge i bunnen av alt vi gjør. Det betyr at kompetanse, rutiner, prosedyrer skal etterleves. Det betyr også at utstyr skal behandles korrekt, og det innebærer at den enkelte tjenestemann skal inneha den nødvendige kompetanse.

Her menes både en grunnleggende kompetanse som alle tjenestemenn ved avdelingen skal være i besittelse av og den spesialistkompetanse de skal ha som medlem av spesialteamene. Siden så få nevner dette, tolker jeg det som om dette tas for gitt.

Beredskapstroppen ser ut til å preges av noen viktige handlingsmønstre. Arbeidet ser ut til å preges av at viktige sider ved forskjellige arbeidsoppgaver er nøye analysert. På bakgrunn av analysene, er det utarbeidet rutiner eller faste mønstre for hvordan mannskapene skal gå fram når oppdragene løses. Disse mønstrene er deretter trent inn på individ- par- og gruppenivå. De er utprøvd i praksis og forbedret over tid. Tjenestemennene vet at de fungerer. De har erfart det.

Mestring er en meget viktig faktor for trivsel. Hetle og Grimsmo peker i sin rapport om norsk politi på at trygghet og mestring gir grobunn for større trivsel. De fant også at politifolk opplevde større mestring og trivsel når deler av arbeidet kan planlegges (1990:16). Det er grunn til å tro at den kompetanse i politioperative metoder som utvikles både på individuelt, team og avdelingsnivå ved Beredskapstroppen kan være en forklaringsfaktor for høy trivsel blant tjenestemennene. Dette må trolig også ses i sammenheng med den grad av delegering og tillit som praktiseres ved avdelingen. Muligheten til å påvirke egen arbeidsdag påvirker også trivsel positivt, se Einarsen og Skogstad (2000:15 flg.).

Det kan pekes på at det utvikles en god evne til å vurdere situasjoner og handlingsalternativer. Dette skjer gjennom analyse av situasjoner og oppdrag og gjennom diskusjon av løsninger. I tillegg har de mye og variert trening samt gjennom arbeidet mulighet for å lære av faktiske oppdrag.

Alle nevner også at de ved assistanse til andre polititjenestemenn opptrer meget rolig og avbalansert på tross av risiko, tidspress og derpå følgende stress. En rolig og kompetent opptreden er et handlingsmønster som preger tjenestemenn ved Beredskapstroppen. Det er en verdi som etterleves i praksis. En slik opptreden kan bidra til å roe ned en ellers opphetet situasjon.

Endelig framholdes at når representanter fra Beredskapstroppen er tilkalt, så iverksetter de tiltak. Oppdraget skal løses. Dette er et uttrykk for gjennomføringsevne og –vilje. Handlekraft har åpenbart en sterk verdi. Men det er ikke en blind eller tankeløs handlekraft. Den kombineres med grundige vurderinger, utprøvde rutiner, teknikker og taktikk, rett og slett kompetanse.

Oppsummert kan man si at grundig analyse, utprøvde løsninger, solid kompetanse, situasjonsvurdering og gjennomføringsevne er mønster som ser ut til å særprege avdelingen.

Å bruke hardere maktmidler enn situasjonen strengt tatt krever vil man ikke finne på å gjøre som tjenestemann ved denne avdelingen. Dette var et meget tydelig budskap fra alle de intervjuede. Vold, makt og autoritet er kulturelle temaer som mange forfattere/forskere har pekt på som karakteristisk for politiet, se for eksempel Manning (1979), Holdaway (1980) og Skolnick (1966) i Bailey (1995). Trolig har unødig maktbruk et sterkt fokus på grunn av Beredskapstroppens egenart og den profesjonalisme og selvtillit som tjenestemennene utvikler.

Muir (1977) har utviklet en typologi for å beskrive polititjenestemenn. Den inneholder fire politityper; *den profesjonelle, forhandleren, håndheveren og unnvikeren*, i Finstad 2000:159).

Den profesjonelle polititypen kan av flere grunner passe på tjenestemenn ved Beredskapstroppen. Muir sier den profesjonelle har både engasjement og perspektiv. Vedkommende forsoner seg med nødvendigheten av å bruke makt for å oppnå rettferdighet. Man har funnet den passende blandingen av engasjement og perspektiv når jobben gjøres med minst mulig bruk av makt. Den profesjonelle polititypen forsøker å kvalifisere seg til stadig bedre løsninger ved å samtale med kolleger, være åpen for nye innspill og ved å være bevisst på hvordan han vil bli behandlet om rollene var byttet om. I forbindelse med bruk av makt kan denne karakteristikken passe på avdelingens tjenestemenn.

Klockars og Green (1991:272) hevder at: ”Dyktige politifolk er tilbakeholdne med å bruke makt: Men når omstendighetene krever det, bruker de makten på en veloverveid måte – ikke for lite, ikke for mye.

Man lærer ikke slike ferdigheter først og fremst ved å kunne mest mulig om karate, køller eller våpen, men ved å utvikle menneskekunnskapen,” i Finstad (2000:165).

Å bruke opplysninger man får i jobben på en ukorrekt måte vil heller ikke forekomme i følge respondentene. Å fortelle utenforstående om arbeidsmåter, rutiner eller liknende vil heller ikke være akseptabelt. Ufordelaktig prat eller omtale av egne kolleger forekommer heller ikke. Dette kan forstås i et lojalitetsperspektiv. Det betyr at tjenestemennene er lojale i forhold til sine kollegaer, de andre tjenestemennene og overfor avdelingen.

Flere forskere har pekt på lojalitet, lukkethet, innadvendthet og hemmelighold som et av flere kulturelle kjennetegn ved politiet, blant andre Manning (1977, 1979). Han påpeker at det skapes bånd og kollektivt avhengighet mellom politifolk og grupper av politifolk. Skolnick (1994) mener at siden polititjenestemenn skal håndtere vold og kan bli utsatt for det, forventes det at de hjelper og beskytter hverandre.

Dette kan også forstås i forhold til taushetsplikt. Det vil også være både uriktig og uklokt å spre kunnskap om avdelingens teknikker og taktikker.

Dette er jo et arbeidsverktøy som virker best om det ikke er kjent. Man kan også forstå disse utsagnene som et utslag av godt arbeidsmiljø og rettskaffen opptreden.

Å gjøre ting som kan sette makker i fare bør ikke forekomme. Dette kan forstås både på bakgrunn av det tette forholdet som utvikler seg mellom to kollegaer som opptrer sammen over lengre tid, gjerne flere år. Likeledes er de en slags livsforsikring for hverandre i vanskelige situasjoner. Dette finner støtte i forskning om politiet, blant annet hos Reuss-Ianni (1993) som viser til cops code. En av ”reglene” sier at man skal passe på sin kollega slik at fare unngås, En annen sier at man ikke skal la en kollega i stikken. Ved å opptre i henhold til denne normen får man trygghet og beskyttelse tilbake.

På spørsmål om hva man må gjøre for å bli ”helt” i avdelingen, svarer alle å holde en høy faglig standard, vise gode holdninger og arbeide jevnt over tid. Dette vil ikke føre til noen heltestatus, men det vil føre til at man blir verdsatt og respektert som kollega. Det nevnes også å utvise handlekraft. Å håndtere vanskelige og truende situasjoner vil også antakelig føre til respekt eller anerkjennelse for dyktighet. Eksempelvis å redde liv der en setter eget liv i fare vil føre til verdsetting blant kolleger.

Keily og Peek stilte det samme spørsmålet i sin undersøkelse som omfattet police inspectors og sergeants (2002). Disse førstelinjelederne pekte på tjenestemenn som var opptatt av lokalsamfunnet og borgernes ve og vel, de som hadde bidratt til å øke politiets omdømme, de som hadde utført særdeles god ledelse i en politiaksjon og den som hadde stått overfor vanskelige situasjoner og løst disse.

Politipersoner som hadde opptrådt slik ville blitt betraktes som ”helte” blant disse britiske politilederne. Som ”skurker” betrakter de politifolk som er udisiplinerte, som er korruperte og som roter ting til for seg. De peker også på folk som ikke holder seg oppdatert i yrket, som er lite fleksible og er ”out-of-touch”. Det betyr at de ikke mestrer politijobben på en god måte fordi de har vært i administrative stillinger for lenge.

Det er klare fellestrekk mellom vurderingene disse og tjenestemennene ved Beredskapstroppen gir uttrykk for i denne sammenhengen.

### **5.3. Verbale uttrykk**

#### **5.3.1. Historier, myter, legender**

I suksessrike organisasjoner har medlemmenes følelse av hva som er viktig sin rot i felles delte historier som har blitt overført fra person til person og fra generasjon til generasjon. Disse historiene forteller om mennesker, hendelser, triumfer og tragedier. På samme måte som ritualer og seremonier er fortellingene et ”skip for sjel og ånd”.

De bidrar til å holde grupper sammen, utvikler identitet og peker ut hva som er viktig og riktig, galt og uviktig for menneskene, Bolman og Deal (2001:108). Ott (1989:31) hevder at myter handler om hendelser som har skjedd og som binder sammen fortid, nåtid og framtid.

Deres funksjon er å opprettholde og uttrykke solidaritet mellom en organisasjons medlemmer, legitimere ulike praksiser og gjøre ritualene i en organisasjon gyldige. Beredskapstroppen har også sine historier som virker på samme måte.

#### Gisselaksjonen på Torp flyplass

Den skjedde utenfor Larvik midt på 1990-tallet. Denne hendelsen trekkes fram av alle som den viktigste hendelsen i Beredskapstroppens historie. Den blir nevnt i forbindelse med flere av spørsmålene under dette punktet. De nevnte også *flere flykapringssituasjoner* og en pågripelsesaksjon på *Kråkmofjellet* i nærheten av Bodø.

Dette var alle skarpe og meget krevende situasjoner hvor det var våpen med i bildet. I tillegg var det risiko for politi og tredjepersoner. Dette er situasjoner som faller inn under kategorien den nasjonale funksjonen. Det er situasjoner som de trener for, men som de heldigvis sjelden blir utsatt for. Likevel er det rent faglig en situasjon mange av tjenestemennene ønsker skal inntreffe slik at man skal få brukt det man har trent på og føler innstilt seg på å løse. Felles for alle de nevnte situasjonen er at de ble utført på en måte som førte til gode løsninger. De inntrente prosedyrene ble brukt og virket slik de skal. Det var klare målsettinger, og resultatene av tjenestemennenes oppdrag kom forholdsvis umiddelbart. Dette virker antakelig forsterkende på flere faktorer blant annet opplevd mestring, selvtillit og de kollegiale bånd. Mestring er viktig for alle mennesker. Dette finner støtte i en rekke motivasjonsteorier som Maslows (1954) noe generelle teori, Hackman og Oldhams teori (1976, 1980), Kanfer (1990) og Locke og Latham (1990) se Einarsen og Skogstad (2000:18 flg.). Jeg tror det kan være grunn til å anta at utfordringer og mestring er spesielt viktig i en prestasjonskultur slik man kan oppleve ved Beredskapstroppen.

Jeg skal her gå spesielt inn på aksjonen på Torp flyplass siden den ble lagt mest vekt på av alle intervjuobjektene.

Her ble fire mennesker hvorav en politimann og en politikvinne tatt som gissel i en bil av to kriminelle etter et væpnet ran. De kriminelle truet med å drepe gisler dersom de ikke fikk unnslippe. Larvik politidistrikt bad om bistand fra Beredskapstroppen.

Oppdraget gikk ut på å frigi gislene og pågripe gjerningsmennene. I aksjonen ble en av de kriminelle skutt og drept. Den andre overlevde og ble pågrepet. De tre gislene kom fysisk uskadd fra aksjonen. Det oppsto heller ikke skader på egne tjenestemenn.

Tjenestemennene fra Beredskapstroppen sto overfor en ekstrem situasjon. Menneskeliv sto på spill. Motparten var kjente kriminelle med våpen som det var grunn til å anta ville gjøre alvor av å sine trusler. Tjenestemenn måtte være i stand til å skyte gisseltakerne. Situasjonen satte meget store krav til taktisk og tekniske ferdigheter samt samarbeid og ledelse. Lokal politimester hadde gitt ordre om å skyte dersom det ble nødvendig og justisdepartementet var løpende orientert.

I tillegg representerte situasjonen antakelig stor grad av stress og følelsesmessig belastning for de tjenestemennene som var på stedet. Det vanskelige oppdraget ble løst.

Dermed viste Beredskapstroppen overfor seg selv og omgivelsene at de har kapasitet til å takle også de mest krevende situasjoner man kan tenke seg. De kjente seg igjen fra treningssituasjoner og gjennomførte oppdraget uten at ”adrenalin tok overhånd, som en av respondentene uttrykte det.”

Respondentene utdypet og fortalte hvordan man kan forstå denne viktige hendelsen. Situasjonen ble en meget tydelig læringssituasjon hvor det skapes og forsterkes kultur. I tillegg ble den selvfølgelig gjennomanalysert og diskutert både taktisk og teknisk.

Respondentene forklarte at her fikk man bruk for all den trening de hadde gjennomgått. De fikk se at treningen bar frukter og at deres ferdigheter og arbeidsrutiner faktisk virket. En av respondentene fortalte at på grunn av all den tidligere treningen ble denne situasjonen ikke opplevd som uoverkommelig eller spesielt stressende mens den pågikk. De ble bevisstgjort betydningen av trening og terping. Dette førte igjen til at motivasjonen for trening ble styrket. Endelig kan aksjonen ses som et bevis på kompetanse og handlekraft som er egnet til å skape tillit til avdelingen og legitimere dens eksistens og fortsatte utvikling. Beredskapstroppen fikk anerkjennelse for sin innsats og den ble tildelt nytt utstyr. I forhold til det kriminelle miljøet kan man også se dette som en beskjed om at avdelingens kapasitet er god. Dette kan ha en avskrekkende effekt.

Keily og Peek (2002) fant som vi har vært inne på at dersom krevende politioperasjoner endte med suksess på grunn av godt politiarbeid og god ledelse vurderte britisk politifolk (respondentene) de ansvarlige som ”helter”. Keily og Peek bad også om viktige hendelser for politiet. Deres respondenter trakk fram flere eksempler på større hendelser som hadde stilt store krav til politiet, her ble gruvearbeiderstreiken midt på 1980-tallet nevnt, likeledes bomben på landsmøte til de konservative i Brighton og økningen i opptøyer blant fotballpublikum.

I tillegg nevnte de større reformer i politiorganisasjonen, større tekniske utskiftninger, lederskifter, sammenslåinger av politidistrikter og fire lovendringer. Urolighetene i Nord Irland ble også nevnt.

Respondentene gav følgende mening til disse hendelsene som kan bidra til å sette hendelsene nevnt av tjenestemenn fra Beredskapstroppen i perspektiv. Noen av hendelsene ledet til en mer profesjonell polititjeneste. Noen av dem slik som landsmøte for de konservative tømte politiet for ressurser. I noen tilfeller gav de uttrykk for at politioperasjonene var godt planlagt og gjennomført. De fikk et meget positivt resultat.

Respondentene tiller disse hendelsene meget stor betydning fordi ”de viste at etaten lykkes og ble satt på kartet”, som en av dem uttrykte det. Betydningen lå kort sagt i det å være godt forberedt, gjennomføre godt og lykkes samt å bli lagt merke til (oppretholde legitimitet og tillit) på grunn av suksessen. Dette siste kan vi kjenne igjen fra uttalelsene om Torpaksjonen.

De olympiske vinterleker på Lillehammer i 1994

OL på Lillehammer ble også holdt fram som en viktig hendelse. Beredskapstroppen hadde en viktig funksjon i sikringen av OL. Foran lekene ble det planlagt godt og jobbet målbevisst i lang tid. Det innebar at systemer ble videreutviklet, nytt utstyr ble tilført. Dette betydde at avdelingen fikk et løft på flere områder.

De nevnte hendelsene har betydd at tjenestemenn legger vekt på god planlegging, grundig situasjonsvurderinger, mye trening. De har sett betydningen av systematikk og gode forberedelser i praksis. Begge resulterte i meget godt omdømme fordi resultatet ble godt. Virkningen kan vi se både innad og eksternt.

Lederskifte

Lederen av avdelingen pekte også på et lederskifte der den første sjefen ble erstattet. Uten å gå i detaljer her er ”lærestykket” at man som leder ikke må bli for egenrådig i forhold til omverden. Det er videre viktig å samarbeide og holde en åpen linje til eget politidistrikt og til politidirektorat. Det har også betydning å praktisere en moderne lederstil hvor man ser sine medarbeidere som ressurssterke medarbeidere. De må få tillit og ansvar. Detaljstyring og en autoritær lederstil vil antakelig ikke fungere generelt sett.

Også i denne sammenheng må skillet mellom ordinær tjeneste og skarpe situasjoner nevnes. I de siste situasjonene må lederstilen være autoritær spesielt med tanke på tidsfaktoren som er avgjørende og knapp.

Omstendighetene rundt dette lederskiftet omtaler daværende politimester i Oslo Willy Haugli i sin bok *Tøffe år* (1995).

#### Viktige personer for Beredskapstroppen

Respondentene nevner alle ledere i forbindelse med suksesser. Nåværende avdelingsleder og nestkommanderende, pekes ut som spesielt viktig for avdelingens utvikling av de fleste. De blir vurdert som meget betydningsfulle personer for Beredskapstroppen. Lederen vurderes av flere som et skoleeksempel på hvordan en tjenestemann ved Beredskapstroppen bør framtre.

Grannør og Knutsson skriver at ledere har en stor innflytelse ikke minst for det etiske klimaet som utvikles i en organisasjon. Det er lederen som angir grensene for hva som kan tolereres og for hvordan man bør resonere (2000:108). ”Når han taler, lytter folk”, uttalte en av intervjuobjektene.

Nestlederen berømmes for systematisering, evne til å skaffe utstyr og for sitt utrettelige arbeid for Beredskapstroppens utvikling. Dagens avdelingsleder holder fram avdelingens første leder og kaller han den mest markante lederen Beredskapstroppen har hatt. Han la en meget god plattform for avdelingen. Han peker også på en tidligere leder som nå er leder av spesialseksjonen ved Oslo politidistrikt. Av viktige personer nå trekker avdelingslederen fram sin nestkommanderende. Men han understreker at tjeneste ved avdelingen er lagspill. Han gav uttrykk for at alle er like viktige, og at avdelingen spiller på et vanvittig godt register når man vurderer de enkelte tjenestemenn.

#### Andre aktuelle temaer

Det er noen temaer som stadig går igjen ved Beredskapstroppen. En av respondentene sa grovinndelingen går etter *fag, damer og lønn* nevnt i tilfeldig rekkefølge. Til stadighet diskuteres Torpsaken. Den ”sitter i veggene her”, sa en av respondentene. Alle politiaksjoner blir diskutert og vurdert. Både de aksjoner de selv har vært med på og andre. Det er episoder i Norge og utlandet.

Dette kan tolkes som en sterk faglig interesse koplest til ønsket om å lære og utvikle seg. Hva var situasjonen, hva ble gjort, hva var resultatet, kunne situasjonen vært løst bedre? Slike spørsmål og andre blir hele tiden diskutert.

For tiden er spørsmålet om lønn et aktuelt tema. Det arbeides for å forbedre lønnsvilkårene for tjenestemennene. I tillegg snakkes det mye om kvinner som i de fleste mannmiljøer.

Knutsson og Granér peker også på dette poenget og beskriver typiske atferdsmønstre i mannsdominerte miljøer som på den ene siden hjelpende og ridderlig og på den andre kontrollerende og undertrykkende.

De understreker det positive ved ridderligheten som i praktisk politiarbeid ofte ytrer seg som en beredskap til å stille opp for andre og for hverandre. Her ligger også en offervilje ved at politifolk ofte utsetter seg for risiko i slike situasjoner (2001:81). Både ridderlighet og offervilje kommer også til uttrykk fra flere av respondentene i den forstand at det nevnes å redde liv og gjerne med fare for egen sikkerhet kan bidra til å skape ”heltestatus” for tjenestemenn.



### Practical jokes

De fleste respondentene fortalte også at practical jokes florerer, episoder hvor tjenestemennene har det morsomt på hverandres bekostning. Slike morsomheter er det mye av og kreativiteten er stor. Alle er utsatt og påfunnene er mange. Spøk og godmodig erting er en vesentlig kilde for oppfinnsomhet og lagånd. Humor utløser spenninger, Bolman og Deal (1994:261). Disse funksjonene kan man godt tenke seg humoren også fyller ved Beredskapstroppen. Se under neste pkt.

Knutsson og Graner har undersøkt svensk politiyrkeskultur. Politistudenter fikk i perioden 1994 – 96 gi et bilde av hva som kjennetegner politikulturen. Undersøkelsen viser blant annet at sjargongen er rå, men hjertelig. Grove morsomheter og practical jokes er vanlig (2001:75). Dette samsvarer med praksis ved Beredskapstroppen. Det kan tyde på at dette like gjerne er et trekk ved politikulturen generelt og ikke et særtrekk ved avdelingen som her er undersøkt.

På spørsmål om det er noen definerte sannheter om hvordan tjenestemenn skal opptre overfor publikum, kolleger og andre var svarene på nytt ganske entydige. Generelt sett skal tjenestemennene opptre rolig og sindig i vanlig polititjeneste. De skal være høflige og hjelpsomme og klare til å bistå hvis nødvendig. De skal være korrekte i alle forhold i jobben. Samtidig skal de ta initiativ, vise handlekraft og ta ledelse i forbindelse med spesialfunksjonen. Oppdrag skal løses profesjonelt med en ydmyk holdning.

Dette er uttrykk som har det samme budskap som flere av svarene under punktene over.

### 5.3.2. Språk, sjargong og humor

Ott (1989) skriver at alle kulturer, disipliner, perspektiver, organisasjoner, profesjoner, skoler og teoretiske rammer har sine unike sett av konseptuelle elementer som språket eller sjargongen er bygget på. Han skriver videre at språket blir det medium som perspektivene, verdiene og antakelsene blir kommunisert gjennom. Slik sett har språket en hensikt som går bak den overflatiske kommunikasjonen (1989:20). Han skriver videre at språket fyller to viktige funksjoner. Det er verktøyet for å kommunisere i en organisasjon, altså grunnlaget for samvirke mellom medlemmene. Det er også et redskap som forteller hvem som er innenfor og utenfor organisasjonen (1989:27), altså markering av organisasjonsgrenser. Slik støtter jeg Hylland Eriksens vurdering om at språk er et kollektivt fenomen (2001:103).

Språket på Beredskapstroppen kan i hovedsak karakteriseres som hverdagspråk. Tjenestemennene har et språk som i stor grad samsvarer med ordinært politispråk. Dette preges av ord og uttrykk som stammer fra lovverket, fra sambandsspråk, fra arbeidsprosedyrer og fra den teknologien politiet bruker.

Det er i noen grad preget av forkortelser. En promillekjører kalles ofte en 22,1-kandidat fordi promillekjøring er omtalt i Vegtrafikklovens § 22. Utrykningskjøring med lys og sirener omtales ofte som en blåtur på grunn av bruken av blålys. En blålipp betyr at en jurist har skrevet ut en ordre om pågrep av en person. T1 og T2 er betegnelser på to ulike uniformer eller tjenesteantrekk 1 og 2. Betegnelser på politiets enheter har forkortelser eller tallkoder. Et BB-sett er en bærbar radio som brukes til samband.

Når det "koker" betyr at politiet har mange oppdrag og at det er meget travelt. Dette er noen eksempler på politispråk slik jeg kjenner det. Det kan være lokale varianter fra tjenestested til tjenestested. Finstad omtaler og utdypes politispråket slik hun opplevde det i Oslo (2002:34 flg.).

Ord og uttrykk som brukes ved Beredskapstroppen er for det meste norske, det forekommer lite forkortelser, men likevel inneholder det noen spesialiteter. Det finnes noe sjargong i enkelte team som for eksempel dykkerteamet. Det kan forekomme bruk av tekniske faguttrykk. Men dette er ikke veldig utbredt. Selvfølgelig har Beredskapstroppen faguttrykk og spesielle betegnelser på teknikker og taktikk. Det går jeg ikke inn på her.

Generelt sett mener respondentene at mennesker uten kjennskap til politiet ikke vil ha vanskeligheter med å forstå språket som benyttes ved avdelingen.

Språket er preget av humor i situasjoner der dette passer. I arbeidssituasjonen hvor andre kolleger eller publikum er til stede legges det vekt på et saklig og seriøst språk. Humoren er mangesidig. Den preges av practical jokes og ordspill. Det spøkes med det meste uten at de vil si at det ligger andre motiver bak. Det er mye humor og en lett tone blant tjenestemennene, se over om practical jokes. Dette stemmer med Finstads funn som framkommer i boken Politiblikket 2000.

Finstad omtaler humorens betydning (2000:73). Hun beskriver blant annet det viktige skillet mellom moro og tøys i patruljebilen eller på piketten (pauserommet) og den høflige og korrekte tonen i møte med publikum. Inne i bilen eller på den lukkede politistasjonen kan politifolk avreagere. Dette stemmer med det Bolman og Deal beskriver, og som er nevnt over. Hun kaller det innad-humor og utad-handling. Humor og galgenhumor på bakrommene blir et svar på tullet, surret, rotet og fylla ute i gatene, sier hun. Videre opplevde hun mange politifolk som gode skuespillere med fin evne til å parodierte og beskrive situasjoner.

### **5.3.3. Uttalte verdier, normer og oppfatninger**

Schein hevder at misjon har til hensikt å oppnå felles forståelse for de primære oppgavene og manifeste og latente funksjoner (1998:42). Det er utarbeidet en visjon for Beredskapstroppen, se vedlegg pkt. 9.6. Denne kan på vesentlige punkter oppfattes som en organisasjons misjon. Denne er trykket på et A-4 ark og er plassert på flere steder i avdelingens lokaler. Visjonen har avdelingens logo. Det er en delta som er den fjerde bokstaven i det greske alfabetet. Den ser ut som en trekant og symboliserer en meget sterk konstruksjon. Trekanten er plassert i en sirkel hvor det står Delta Norge og Beredskapstroppen. Ved siden av denne er det skrevet Beredskapstroppen best når det gjelder. Videre er en tjenestemann i fullt utstyr avbildet. Hovedteksten lyder: "Gjennom tilgjengelighet og fleksibilitet tjene publikum når de trenger det som mest". Alle respondentene var kjent med visjonen og de gav uttrykk for at den passet til deres eget syn på avdelingens virksomhet. Teksten formidler tjenestevillighet og serviceholdning.

Den kan forstås som at publikums ønsker og behov settes høyt, og at avdelingen vurderer at de er til for samfunnet og dets borgere. Den formidler også handlekraft og beslutsomhet i situasjoner i de situasjoner Beredskapstroppen er nødvendig for å løse oppdrag. Bildet kan være egnet til å understreke et slikt inntrykk. Dessuten kommuniserer den fleksibilitet. Den formidler også at det er viktig å holde fokus. Respondentene sa de opplevde visjonen som bevisstgjørende.

Schein (1998:107) peker på betydningen av at en organisasjon klargjør sin grunnleggende identitet og rolle og hvem som er relevante omgivelser. Visjonen har slik jeg ser det både en intern funksjon, som allerede er omtalt, og den har en ekstern funksjon fordi den presenterer avdelingen for omverden.

Alle gav uttrykk for at de var stolte av å tilhøre avdelingen. At gruppetilhørigheten er stor kan blant annet bety at lojalitet, engasjement og solidaritet preger virksomheten. Tilhørighet til Beredskapstroppen gir sannsynligvis også identitet til tjenestemennene.

Det ble pekt på en rekke andre faktorer. Det ble vist til det trange nåløyet som opptaket er. Seleksjonsprosessen beskrives som hard. Å gjennomføre den virker samlende på mannskapene. Man har gjennomgått harde prøvelser og vet at det samme gjelder de andre. En gav uttrykk for at han var stolt av å tilhøre en avdeling med så høy status. Videre sa de at de var stolte av kompetansen avdelingen besitter, og den evne de som individer og gruppe har til å løse vanskelige oppgaver. Stoltheten går også på at de får være med på å utvikle politifaget gjennom trening og arbeid ved avdelingen. Det ble også nevnt at politietikken holdt et meget godt nivå, og at arbeidsmiljøet var meget godt. Lederen gav uttrykk for at han var stolt av å tilhøre avdelingen på grunn av at det var så mange gode kolleger der.

Videre pekte han på kvaliteten og nivået avdelingen har. Han nevnte også at det gav han stolthet å tenke på det avdelingen har gjort og hva den står for. Alt i alt er stoltheten meget stor. Det ble trukket fram mange grunner til denne stoltheten. Jeg vil særlig framheve etisk nivå, kompetanse, omdømme, fagutvikling og det gode arbeidsmiljøet.

Lederen sa at stoltheten kommer til uttrykk ved at han ønsker å satse sin fortsatte politikarriere ved avdelingen. De andre respondentene utdypet ikke hvordan deres stolthet kommer til uttrykk. Men i sammenheng med et annet spørsmål gav i det minste en av respondentene uttrykk for at han ville tjenestegjøre ved Beredskapstroppen så lenge han kunne. Dette kan også tolkes som et uttrykk for stolthet.

Respondentene omtaler avdelingen både med stolthet og tilbakeholdenhet. Alle sa at de holder en lav profil utad. Dette stemmer godt overens med betydningen av å lære nye medarbeidere til å være nøkterne og ydmyke i sin nye rolle som politifolk ved Beredskapstroppen. Respondentene framholdt at faglige ting diskuterte de bare generelt bortsett fra når de møter utenlandske kolleger i samme type avdelinger. Men konkret omtaler de sine kolleger som kompetente og engasjerte. Arbeidsmiljøet framhever de som meget godt samt muligheten til å utvikle seg. Alle gir uttrykk for høy trivsel i omtaler utad der dette er naturlig.

På spørsmål om hva tjenestemenn ved Beredskapstroppen helst ønsker skal skje når de er på jobb er svarene entydige. Alle ønsker at det skal skje noe, helst skarpe oppdrag hvor det blir satt krav til kompetanse og samarbeid. På denne måten kan de få praktisere det de trener for i en virkelig situasjon. Samtidig framheves faglige og menneskelige utfordringer, spenningsmomentet og ønsket om å prestere og mestre vanskelige oppgaver. God oppgaveløsning verdsettes høyt.

Blant de viktigste spillereglene både formelle og uformelle nevnes at man er ærlige for hverandre, at man ikke baksnakker og at spørsmål og eventuelle uenigheter tas tak i. Likeledes nevnes at tjenestemennene står for det de har gjort. Det å ivareta sikkerheten ved løsning av oppdrag ble også nevnt. Det pekes også på at man bør stå på og arbeide godt, gjøre sitt beste og stå sammen som avdeling. Det ble også holdt fram betydningen av å følge de innøvde prosedyrer når man skal løse oppdrag.

Prosedyrene kan oppfattes som uformelle regler som gjennom nedskrivning og gjentatt øvelse har blitt formelle regler. Det ble gitt ulike svar på viktige spillereglene.

Dette styrer igjen tankene inn på redelighet, følge prosedyrene, yte god arbeidsinnsats og å ivareta hensynet til kolleger og arbeidsmiljø.

Her finner jeg flere fellestrekk med noen av normene i Reuss-Iannis "cops code" (1993). Som et eksempel vil jeg vise til hennes funn om vektleggingen av regler og prosedyrer blant politifolkene hun undersøkte.

Arbeidet ved avdelingen har sine klart positive sider slik respondentene ser det. De fleste sier de trives best med politifaget. Det vil si at de aktivt får bruke det, teste det ut og bidra til å videreutvikle det. Det ble også pekt på muligheten til å få være med på spennende og krevende ting. Det å kunne få være i første rekke når ting skjer oppleves som tilfredsstillende. Likeledes muligheter til å lære og utvikle seg. På denne måten blir arbeidet ikke kjedelig. En av respondentene sa han alltid hadde vært spenningsøkende og at gjennom jobben fikk han dekket dette behovet. Arbeidsmiljøet, arbeidsstedet og trivsel ble også nevnt. Ingen av de spurte kunne komme på forhold ved jobben som hadde holdt dem våkne om natten. På nytt møter vi faglige utfordringer, utviklingsmuligheter, spenning, risiko og ønske om å mestre som særtrekk.

Hillestad omtaler krav til attraktive arbeidsgivere slik dagens nyutdannede og unge arbeidstakere ser det. De ønsker seg utfordringer og utviklende arbeidsoppgaver som er motiverende og stimulerende i seg selv. I tillegg fremheves et arbeidsmiljø med høy kompetanse. Videre er de opptatt av at arbeidet skal være meningsfullt og at de skal få videreutviklet den kompetanse de besitter. Egenutvikling og behovet for å vise for seg selv og andre at de mestrer krevende utfordringer i Brandt, Hildebrandt og Nordhaug (2001:77). Dette er faktorer som er lett å kjenne igjen fra de svar og kommentarer respondentene gav. Det er kjennetegn ved personer og arbeidsoppgaver som forteller noe om kulturen ved Beredskapstroppen og det engasjement og den trivsel som kommer til uttrykk.

Manning (1995) oppsummerer de siste 25 års forskning om politikultur i anglo-amerikanske politiorganisasjoner slik: Oppgavene i politiarbeidet er usikre og varierende, uvanlige og vanskelig å forutsi i måten de framstår på, varighet, innhold og konsekvenser. Tjenestemennene ved Beredskapstroppen synes å trives med denne typen oppgaver. Dette må trolig ses i sammenheng med deres mulighet til å arbeide nært og intenst med det politioperative faget, kunne bidra til å utvikle det og selv utvikle seg gjennom krevende oppgaver.

På spørsmålet om forhold de ville forandre ble flere ting nevnt. Flere ønsket seg bedre plass og større lokaler for avdelingen. Avdelingslederen påpekte behovet for en mer helhetlig og funksjonell lokalisering av Beredskapstroppen. Han så også behovet for mer plass. Han pekte også på behovet for å oppgradere og utvikle flere av lederfunksjonene ved avdelingen. Andre nevnte mer tid til trening og bedre og mer funksjonelle lokaler til å trene i. Atter andre ønsket mer fleksible tjenestelister, og en bemerket at turnustjeneste kunne oppleves som noe uheldig i forhold til familieliv med barn og forhold til venner. Flere nevner bedre lønn som en faktor de gjerne ville ha forandret på. Men de nevnte også at det ser ut til å bli en løsning på dette spørsmålet nå. Lønn var et av de temaer som ble framholdt som en gjenganger ved avdelingen. Temaets betydning understrekes også i denne sammenheng. Både de ansatte, tillitsvalgte og lederen synes å betrakte det som viktig å utvikle lønnsnivået for tjenestemennene ved avdelingen.

#### **5.3.4. Materielle uttrykk**

Politiet er en uniformert tjeneste. Uniformen identifiserer en person som polititjenestemann overfor omverden. Samtidig er uniformen et uttrykk for makt og autoritet. Frønes og Brusdal betrakter uniformen som et kulturelt stikkord. Uniformer gir makt enten det er politiets uniformer eller legenes frakker, (2000:155). På dette punkt vil jeg anta at de finner støtte hos Bordieu, se Hylland Eriksen (2001).

Samtidig kan uniformen forstås som en slags psykologisk beskyttelse, den gir trygghet, Sørensen og Hetle (1990:123). Type uniform og hvordan denne bæres kommuniserer noe om den person som bærer uniformen.

Her vil jeg skille mellom sivile klær og uniformsbruk. Sivilt opptrer tjenestemennene som oftest i fritidsklær eller treningstøy. Det er behagelige, praktiske og uformelle klær som passer til de aktiviteter og interesser de har på fritiden. Det er en uformell stil som kan avspeile en grunnholdning blant ansatte ved Beredskapstroppen.

Polititjenestemenn ved Beredskapstroppen bruker kjeledress som sitt ordinære tjenesteantrekk. Dette har praktiske årsaker og må ses i sammenheng med deres oppgaver. Sammen med personell fra hundetjenesten er de alene om å gjøre det. Dette skiller dem ut fra den ordinære styrken. Politifolk er naturligvis kjent med dette. Det er grunn til å tro at de av publikum som er spesielt interessert også kjenner til dette.

Uniformen (kjeledressen) tilstreber de å ha velstelt, ren og nøytral. Avdelingens policy er at tjenestemenn skal være korrekt uniformert og minimalt utstyrt. Det betyr at de bærer belte hvor det er nødvendig utstyr som håndjern, gjerne kniv for eksempel en Leatherman, magasinholder og feste for radiosett. De fleste respondentene nevnte at de er bevisste på å ikke "henge" på seg mer enn nødvendig utstyr. Finstad argumenterer for at klær og uniformering presenterer et budskap. Hun viser til den lett humoristiske betegnelsen på polititjenestemenn fra Sentrum politistasjon i Oslo som tar på seg veldig mye utstyr. Det har blitt en kultur for det. Denne type uniformering kalles "Sentrumsriggen" av andre politifolk, (2000:100). Poenget er at måten man kler seg på forteller noe om hva man vektlegger i sitt arbeid og hvilken arbeidsstil en velger.

Også her ble motviljen mot å framstå som bajasser trukket fram. En nevnte at vi liker å være best, og vi liker at folk skal vite det. Så lenge de vet det er det ikke behov for å bruke ulike tegn og symboler for å understreke det.

Både sivile klær og uniformen signaliserer liten grad av formalitet hvis en ser bort fra at uniformen i seg kan ha et slikt preg sett fra utsiden. Det er praktiske hensyn og bekvemmelighet som i mange tilfeller styrer klesvalg og uniformering. Tjenestemennene bruker kjeldedress. Det skiller dem ut fra annet operativt politi, men de ønsker ikke å henge på seg en masse utstyr for å signalisere tøffhet.

Det kan se ut som de vet at de er dyktige og at dette gir en form for ydmyk selvsikkerhet som de ikke har behov for å understreke ved uniformeringen. Et interessant poeng er at under trening bruker ikke tjenestemennene distinksjoner på uniformene sine. Dette er uvanlig i politietaten. Distinksjoner viser ulikheter i rang og posisjon. Det at de ikke bruker distinksjoner kan være et uttrykk for at tjenestemennene vektlegger likhet.

I en samtale med blant andre øvingsleder og avdelingsleder kom bruken av finnlandshette opp. Dette er en hette som beskytter ansiktet til tjenestemenn. Beskyttelsen kan være mot kulde, å bli oppdaget og å bli gjenkjent. Tjenestemenn ved Beredskapstroppen bruker meget sjelden finnlandshette. De har vurdert hvordan en slik hetta kan virke inn på eventuell motpart, eventuelle gisler, på publikum og media. De diskuterer hvilke hensyn de bør ta og vurderer hvordan andre kan komme til å reagere.

Det ble sagt at når man har valgt et slik yrke, må man ta det dette medfører. Det betyr at de vektlegger hensynet til andre mer enn seg selv og det å framstå som tøffe og aksjonsrettede ved å bruke denne hetta.

Tjenestemenn fra Beredskapstroppen har nødvendig utstyr for mange typer oppdrag med seg i bilen. Det er både individuelt og teamutstyr som gjør dem i stand til raskt å løse en rekke oppdrag uten å måtte forsynes med ekstra utstyr. Her er det behovet og praktiske hensyn som er viktig.

Ved omvisning i lokalene til avdelingen fikk jeg se garderober, utstyrrom , garasjer og biler ved siden av kontorer og pauserom. Alle steder var det god orden og systematikk. Bilene var rene både utvendig og innvendig og utstyr var oppbevart på en meget ryddig måte.

Dette er en artefakt som fortelle om en gjennomført ordenssans og god ivaretagelse av materiellet, en ordenspreget kultur. Man kan anta at dette er faktorer som bidrar til trivsel blant tjenestemennene.

Lokalene til Beredskapstroppen befinner seg på Grønland politistasjon i Oslo. Her har de kontorer, pikett (pauserom/møterom) , garderober og lagerrom for materiell og utstyr. Oppholdsrommet er praktisk og pent møblert. Det er en sofagruppe og et bord. I tillegg er det møtebord og stoler samt nødvendig audio-visuelt utstyr. Rommet er også utstyrt med TV, kjøkkenbenk, kjøleskap, kaffeautomater og brusautomat. På veggene er det bilder fra trening og aksjoner, plaketter fra andre politiavdelinger og tilsvarende utenlandske avdelinger. Det er også diplomer. Møblene er hele og pene. Det var alltid meget god orden på oppholdsrommet de gangene jeg besøkte det. Rommet er lyst og trivelig. Bildene og diplomene forteller om krevende aktiviteter som skyting, dykking, rappellering fra helikopter og klatring på husfasader. Dette er bilder som forteller om virksomheten og som for en utenforstående kan symbolisere spenning, risiko og handlingssituasjoner. Plakettene som er meget vanlig i forsvaret og i politiet er gaver som personer og enheter utveksler. De er symboler på tilhørighet i ”politifamilien”. De kan også forstås som souvenirer. Ellers henger det bilder avdelingens tjenestemenn på ulike tidspunkter. Det er også satt opp bilder av alle tidligere avdelingsledere. Begge de siste elementene er vanlig i alle politiorganisasjoner. Jeg tror de kan signaliserer tilhørighet, samhold og tradisjon, men også den rolle avdelingen har i politiet, se Schein (1998:107).

Kontorene er små og har nødvendig møblering. Den ser ut til å være lik møbleringen ellers på politihuset. Kontorene framsto som praktiske, nøkterne og preget av den oppgaven innehaverne hadde. Øvingsleder har oversiktstavle hvor aktivitetene kan plottes inn. Den ansvarlige for materiell og utstyr har ulike typer utstyr til vurdering og utprøving på kontoret. Vaktrommet hvor divisjonslederen sitter har sambandsutstyr og PC med tilkøpling til politiets systemer. Dette er som ved alle politivakter. Det var bilder og pynt som viser at det er politi som holder til her. Avdelingslederens kontor er noe større enn de andre med et lite møtebord og mer hylleplass. Det er nøkternt innredet og skiller seg ikke nevneverdig fra andre lederkontorer.

På veggene la jeg merke til en billedserie fra hendelsen på Torp flyplass, tidligere president Clintons besøk i Oslo. Alle kontorene var ryddige og trivelige arbeidsplasser.

Det karakteristiske ved avdelingens lokaler er orden, skikkelighet og bilder fra Beredskapstroppens aktiviteter, politiplaketter og diplomer. Dette understreker avdelingens særpreget som en spydspiss i det politioperative arbeidet.

Flere av respondentene og andre jeg snakket med ved avdelingen fortalte at de forsto bildene, plakettene og andre gjenstander som bærere av identitet og tradisjon. De mente de fortalte noe om avdelingens virksomhet.

Utsmykning, bilder og annen pynt er gjenstander som symboliserer det en organisasjon oppfatter som viktig. Det forteller hva medlemmene vektlegger. Ott hevder at symboler hjelper organisasjonen å skape og overføre felles delte meninger, virkelighetsoppfatninger og sannheter innen organisasjonen (1989:24).

#### **5.4. Strukturelle uttrykk**

Det er i pkt. 1.4. gitt en kort presentasjon av Beredskapstroppen. Thorsvik stiller i artikkelen ”verdimangfold og organisering” spørsmålet om hva organisasjonsform betyr for realisering av verdier i organisasjoner som rommer konkurrerende verdier (2001:65-87). På denne bakgrunn finner jeg det interessant å kommentere litt omkring formell organisering og opplevd avstand mellom nivåer i avdelingsstrukturen. Dette fordi struktur og kultur kan oppfattes å stå i et gjensidig påvirkningsforhold. Noen forskere hevder også at struktur er et uttrykk for kulturen, se for eksempel Christensen og Crank (2001:72). Politikulturen beskrives også ofte som hierarkisk, se blant andre Granér og Knutsson (2000:112).

Ved Beredskapstroppen er det strengt tatt tre nivåer i linjen. Dette er tjenestemennene i patruljetjeneste, det er divisjonslederne og avdelingslederen. Planlegger, øvingsleder og materiellansvarlige kan oppfattes som et stabselement.

Vi kan sette dette inn i Mintzbergs typologi i Jacobsen og Thorsvik (2002:99) med fem hovedelementer hvor avdelingsleder kan ses som topplederen, divisjonslederne som mellomledelse og tjenestemennene i patruljen som den operative kjernen. Planlegger, øvingsleder, materiellansvarlig og administrativt personell kan ses som et stabselement. Vi kjenner igjen en funksjonsbasert inndeling hvor tjenestemenn i par og team har en framtrekkende plass i praktisk arbeid. Par i ordinært politiarbeid, team ved oppgaver som faller inn under spesialfunksjonen.

Det er liten følt avstand mellom tjenestemenn og divisjonslederne. Mellom staben og avdelingsleder på den ene siden og de operative tjenestemennene er avstanden noe større. I samtaler med tjenestemenn fikk jeg opplyst at sammenlignet med andre tjenestesteder det kjente i politiet opplevde de at det er mindre avstand mellom øverste og lavere nivå ved Beredskapstroppen. Det ble også opplyst at det ikke er uformelle statusforskjeller mellom personer eller team. Dette kan indikere at likhet og likeverdighet er en verdi som praktiseres blant tjenestemennene. Unnlattelse av å bruke distinksjoner på uniformen ved trening og øvelser støtter denne antakelsen.

Også ved dette poenget ser vi skillet mellom daglig, ordinær polititjeneste og skarpe oppdrag som faller inn under spesialfunksjonen. I slik tilfeller forekommer en ekstrem grad av hierarki og forskjell i status. I disse situasjonene må lederens posisjon og opptreden ikke kunne diskuteres av hensyn til oppdragenes art og utfordringer. I disse tilfellene opptrer nærmest militær organisering eller kommandostruktur. Denne tosidigheten er interessant. Dette viser behovet for situasjonsbestemt ledelse. Fordi ordinær tjeneste er mest forekommende, vil jeg anta at likeverdet og den korte avstanden mellom tjenestemenn og deres ledere er mest framtrekkende som en del av kulturen.

Det må nevnes at avdelingslederens posisjon i daglig drift og ved skarpe oppdrag som faller under spesialfunksjonen er tydelig og sterk, men samtidig vennlig og tillitsfull. I møter og andre samværssituasjoner ved avdelingen kunne jeg observasjoner dette. Om dette er et adferdsuttrykk eller et strukturelt uttrykk kan diskuteres.

Beredskapstroppens tjenestemenn rapporterer generelt sett etter de samme rutiner som gjelder for annet operativt politipersonell. Det vil si at alt som skjer ute i Oslo by i sammenheng med oppdrag rapporteres til Operasjonssentralen. På hvert tjenestesett eller vakt rapporterer avdelingen om sitt mannskap til Operasjonssentralen. Ved ransaker, pågripelser, åpning av dører, våpenbruk og liknende skrives rapporter på lik linje med andre politienheter. Avdelingssjefen gav uttrykk for at det ikke er unødig rapportering ved avdelingen. Internt føres egen vaktjournal og timeverk registreres mot virksomhetsplanen. Ved eventuelle skader på personer skrives avviksmelding i henhold til bestemmelsene om helse, miljø og sikkerhet. Dette er for øvrig bestemmelser som prioriteres høyt ved avdelingen som en del av sikkerhetstenkningen og oppfølging av mannskaper. Likeledes skrives erfaringsrapporter ved treningsopphold og øvelser og etter utprøving av utstyr. Endelig rapporteres om skader på eller tap av materiell.

Dette representerer relativt mange typer rapporter. Politirapportene skal ivareta hensynet til å sikre bevis og sikre rettssikkerheten til den enkelte som kommer i kontakt med politiet etter en hendelse eller på grunn av et straffbart forhold. Rapportene bidrar også til å sikre notoritet rundt beslutninger som fattes av politiet.

Hvis man ser bort fra ordinære politirapporter som alle typer avdelinger skriver, har avdelingen gode rutiner på å skriftliggjøre og systematisere erfaringer. Dette ivaretar hensynet til læring og utvikling. Det oppfattes som en viktig struktur i så måte. Det bidrar til å uttrykke, systematisere og utvikle både taus og ekspressiv kunnskap. Denne praksisen bidrar også til spredning av kunnskap til hele avdelingen. Von Krog, Ichijo og Nonaka skriver om betydningen av å skape en god læringskultur. De viser hvor viktig det er at ledere støtter kunnskapsutvikling. Å skape kunnskap betrakter de som summen av alle de aktiviteter i en organisasjon som påvirker kunnskapsutvikling på en positiv måte. Dette innebærer blant annet å utvikle en felles kunnskapsbase for hele organisasjonen (2001:17). Disse rutineene må antas å styrke kunnskapsutviklingen for enkeltpersoner, team og hele avdelingen.

I sammenheng med dette temaet vil jeg nevne en samtale jeg overhørte en gang ved et besøk på piketten (pauserommet). En tjenestemann hadde nettopp kommet tilbake fra kurs i Sverige. En annen spurte: ”hvordan har du hatt det, lærte du noen?”. Førstemann svarte: ”Ja, det var veldig bra, bra instruksjon.” Dette er bare en hendelse i forbifarten som illustrerer betydningen av å lære og utvikle seg for ansatte ved avdelingen.

Det avvikles flere forskjellige møter ved Beredskapstroppen. Avdelingen har naturligvis et *ledermøte* som avvikles en gang i måneden. Her deltar de ulike lederne og tillitsvalgte. Temaet er typiske administrative og ledelsesmessige saker som forholder seg til virksomhetsplanen og andre planer. Det diskuteres grunnlag for beslutninger. Hver mandag holdes et såkalt *mandagsmøte* der ledelsen tar et tilbakeblikk på forrige ukes hendelser og vurderer om de som avdeling nådde sine målsetninger. Videre skuer de framover mot kommende uke og vurderer aktiviteter, ressursbruk og tiltak. På dette møte tas også aktuelle saker opp.



*Troppens time* avholdes hver annen måned eller etter behov. Her møter avdelingsleder og andre ledere de ulike divisjonene. Aktuelle saker diskuteres. Policy og retningslinjer understrekes. Det blir utvekslet informasjon. Dette er et forum hvor det vektlegges god kommunikasjon. Ved siden av saker, gis tilbakemeldinger og vurderinger. Her er kommunikasjonen toveis og åpenheten er stor. Dette er antakelig et viktig forum for avdelingen som har betydning for samarbeidsklimaet.

Endelig avholdes såkalte ad hoc-møter i staben ved behov.

Denne møtestrukturen er godt innarbeidet. Møtene sikrer god kommunikasjon, informasjonsflyt, erfaringsutveksling, diskusjoner og beslutninger.

Jeg overvar flere møter blant annet *troppens time*. En rekke saker ble tatt opp.

Noen kan nevnes her. Det var gjennomgang av forrige år (2001). Statistikk for ulike typer av oppdrag ble presentert. Det ble blant annet påpekt at det hadde vært en markert økning i bevæpningsoppdrag. Avdelingssjefen understrekte som positivt at det ikke hadde blitt løst skudd mot mennesker. I denne forbindelse pekte han på behovet for "skjerping" og konsentrasjon for at slike oppdrag kunne løses på en sikker måte for tredjepart, egen tjenestemenn og for eventuell motpart. De gjennomgikk innværende års virksomhetsplan. Her ble det gitt uttrykk for at alle hadde bidratt tungt. Videre diskuterte de øvingsplanen for 2002.

På dette møtet opplevde jeg avdelingssjefen som meget tydelig på behovet for å arbeide målrettet. Han la vekt på at Beredskapstroppen skulle arbeide med tilgjengelighet og fleksibilitet for øyet. Han ønsket også enhetlig styring på alle divisjoner. Behovet for å fortsette med trening og øvelse ble også berørt sammen med stadig metodeutvikling. Til slutt vektla han at alle tjenestemenn er like viktige på avdelingen. "Vi må kjenne målene og gå veien fram."

Møtet ble gjennomført på en ryddig og klar måte. Hver sak ble behandlet for seg. De ble presentert og utdypet fra avdelingssjefen. De andre møtedeltakerne kommenterte. Lederen hadde ledelse og var tydelig og sterk. Mine notater kan oppsummeres slik når det gjelder møteavviklingen: "mye enetale tidlig i møtet, sterk og klar, men reflektert leder. Tydelig på mål og forventninger, roller og ansvar. Opptrådet motiverende, trygg og rolig med et glimt i øyet, til tider karismatisk. Oppfordret til innspill og fikk det" I et annet møte – ledermøte – var det også ryddighet og framdrift. På dette møtet slå det meg at avdelingsleder var meget inkluderende og lyttende. Han sørget for at alle møtedeltakerne deltok aktivt i alle faser av møtet.

Avdelingsleder legger vekt på at alle møtedeltakere har satt av tid til de enkelte møtene. Dagsorden er fastsatt og kjent. Møtereferatene inneholder sakene, tiltak, tidsfrister og hvem som har ansvar for gjennomføring. Tydelighet i møteledelsen, målbevissthet og løsningsorientering er stikkord som beskriver hans stil og målsetting ved avdelingens møter. Det skal ikke forekomme tvil om innhold og beslutninger.

Også når det gjelder uformelle møteplasser var det stor grad av likhet i svarene. Patruljebilene er en uformell arena, se Finstad (2000:73) som bruker begrepet bakrommet. Vektbua (treningsrom), divisjonskontoret og piketten ble også nevnt som møteplasser. Under trening, øvelser og reiser som teamene foretar oppstår møteplasser hvor saker diskuteres og kommenteres. Til slutt ble avdelingens hytte nevnt.

Det er en rekke temaer som forekommer på disse møteplassene; ”alt fra kvinnfolk til våpen og verdensproblemer”, hevdet en av respondentene. Andre nevnte oppdrag, politifaglige saker. Avdelingslederen anser slike ”bakrom” som nødvendige steder der tjenestemennene kan ”ventilere” i vid forstand.

Som alle virksomheter har også Beredskapstroppen sine seremonier. Ott betrakter slike som feiringer av en organisasjonskulturs verdier og grunnleggende antakelser (1989:34). Jubileer feires. Alle nevnte feiringen av avdelingens 25 års jubileum. Videre avvikles årlige julebord. Når folk feirer runde år og når noen slutter ved avdelingen er det også markeringer. Likeledes markeres skytekonkurranser, Delta julegris som er en kunnskaps- og ferdighetskonkurranse. Endelig avvikles årlig noe som kalles Delta Super Star. Disse seremoniene skiller seg ikke mye fra andre offentlige organisasjoner. Men de har årlige konkurranser som omhandler viktige områder av deres fagfelt selv om disse har et humoristisk preg, peker de ut viktige ferdigheter og kunnskaper. De viser også at det er en viss konkurransementalitet ved avdelingen. Flere av respondentene og andre samtalepartnere var inne på det temaet. Enkelte gav uttrykk for at det er en tydelig konkurransementalitet i de fleste av tjenestemennene, og at den kommer til uttrykk også mellom team og divisjoner. Det ligger antakelig latent et ønske om å være god, kanskje best. I hvilken grad konkurransementaliteten gjør seg gjeldende i det daglige er det ikke grunnlag for å si noe sikkert om.

Det skal bemerkes at disse seremoniene også har som målsetting å sveise kolleger sammen og å skape et godt arbeidsmiljø. Uhøytidelige konkurranser med mye humor har antakelig en slik effekt.

Intervjuobjektene sa at generelt sett er det små forskjeller mellom divisjoner og team når det gjelder målsettinger, normer og verdier selv om kan forekomme mindre forskjeller. Dette er forskjeller som har sitt utspring i eget spesialområde og interessen for dette. En av respondentene brukte betegnelsen nyanser. En annen brukte ordet marginalt. Likevel har det i løpet av det siste halvåret blitt innført rulling på divisjonslederne fra en divisjon til en annen. Avdelingslederen viste til de klare overordnede rammene som gjelder som et utgangspunkt for forståelsen av driften. God involvering i alle typer planer og prosesser gjør at opplevelsen av og prioritering av oppgaver blir ganske lik. Likeledes betyr periodisk gjennomgang av trusselvurderingen med hver divisjon at målsettinger, normer og verdier for det meste er like.

Konflikter er sjeldent forekommende. De fleste av respondentene sa de ikke hadde opplevd konflikter i sin tid ved avdelingen. Dersom det skulle være tilløp til det, tas det raskt tak i saken på en direkte og konstruktiv måte. Intervjuobjektene gav uttrykk for at avdelingslederen var dyktig på dette området.

Avdelingslederen vurderer tonen på Beredskapstroppen som åpen. Det er lov å gi ris og ros alle veier. Vilkår for dette er klare linjer og evne til å ta opp ting når disse dukker opp. Prinsippet er at eventuelle konflikter forebygges best ved at de tas tak i en meget tidlig fase.

Det er et vidt spekter av mennesker med politibakgrunn som søker seg til avdelingen. Det er helt vanlige politifolk som ”har med seg hodet og har gode skussmål fra tidligere arbeidssteder”, sa en av respondentene. Spenningssøking er nok en felles egenskap for søkerne. Det er videre mennesker som søker utfordringer og som er godt trent fysisk.

Det ble også nevnt ønsket om å få status ved å tilhøre Beredskapstroppen. Andre kommenterte interessen for operativt politiarbeid og muligheten for faglig utvikling. Mange oppfatter avdelingen som en ressurs som de gjerne vil tilhøre. Endelig ble det kommentert at mange har lederevner og sterke meninger.

Det legges vekt på at nye tjenestemenn er stødige og omgjengelige mennesker. Avdelingslederen brukte uttrykket ”grunnfjell med glimt i øyet”. Avdelingens ledere og ansatte vektlegger gode holdninger og en bevisst yrkesetikk ved siden evnen til å oppfatte, vurdere og handle korrekt.

De må videre greie å tenke rasjonelt i stressituasjoner, med andre ord ha høy stressterskel. De må besitte fighteregenskaper, mot og ha god evne til samarbeid. Samarbeidsevnen vektlegges meget sterkt. Evne til å stå på i arbeidet og kunne ta ansvar ble også nevnt som viktige faktorer.

John Wayne –typer også kalt Dirty-Harry-typer er ikke velkommen til avdelingen. Dette er typer som ikke har de rette holdningene. Ordet bajass ble også nevnt av enkelte som betegnelse på mennesketyper som ikke er ønsket.

Brautende og bråkjekke tjenestemenn passer ikke ved Beredskapstroppen. Egenrådige personer som har vanskelig for å samarbeid vil heller ikke passe inn. ”Fluktpersoner” ble nevnt som betegnelse på personer som ikke kan ta i et tak og som viker unna pressende situasjoner. Muir (1977) kaller disse unnvikere i Finstad (2000:159) Disse vil heller ikke passe inn blant de andre tjenestemennene opplyste respondentene.

Kommentarene om ønskede og ikke ønskede personlighetstyper ved Beredskapstroppen samsvarer i høy grad med verdier som blir formidlet til nykommere. Betydningen av å velge de passende personlighetstypene har det over flere år vært høy bevissthet om ved avdelingen. Disse uttrykkene må man trolig se i sammenheng med ønsket om respekt og profesjonalitet, tillit og legitimitet. Men de kan selvfølgelig også vurderes i en intern sammenheng. Det kan da være snakk om samarbeidsevne, trivsel og rett og slett trygghet i jobben. Kommentarene kan tolkes som at det er ønske om helstøpte, nøkterne og ydmyke personer, som har pågangsmot og evne til å samarbeide. I risikable situasjoner kan dette være avgjørende for tredjepersoner og kolleger at tjenestemennene tenker og handler veloverveid. Bråkjekke personer tar for mye ”plass” og blir lett et irritasjonsmoment nevnte andre.

Vi kan også i disse beskrivelsene finne trekk fra Reuss-Iannis (1993) cops code. Et par normer kan illustrere dette. En sier at man skal ”show balls”. Det betyr utvise mot. Ekman redegjør for relasjonen mellom politifolk. Han framholder en vi-mot-dem-holdning. Videre viser han at politifolk bør være pålitelige og endelig framholder han at politifolk bør stille opp for hverandre (2001:166).

De som jobber godt over tid og leverer gode resultater vil kunne oppnå respekt eller bli ”helter”. Gjennom handling vise at man duger i vanskelige og stressende situasjoner har samme virkning. Vise faglig dyktighet og evne til å løse vanskelige oppdrag er en annen karakteristikk som ble nevnt.

Det å vise motivasjon og ha sosiale antenner samt ha evne til å fungere godt i team nevnes også som egenskaper som vil kunne bidra til respekt blant kolleger ved avdelingen. Dette viser at kravene ligger temmelig høyt og at man må prestere på flere felter over tid slik at man viser at det ikke er tilfeldigheter eller engangstilfeller.

Generelt sett finnes ingen snarveier for å gjøre raskt karriere ved Beredskapstroppene. Man kan gjøre karriere ved å utvikle seg på fagområder. Karriere i form av å oppnå lederstillinger tar tid og krever god jobbing og lang erfaring. Ekman (2001:167) nevner forestillingen om senioritet, og at den er akseptert i svensk politi. Dette kalles ansiennitetsprinsippet i norsk politi. Det har hatt en solid posisjon, men ser kanskje ut til å løses noe opp i de senere år. Jevnt arbeid, pågangsmot, initiativ og gode resultater over lang tid kan være et bidrag til å fremme karriereutviklingen ved Beredskapstroppen.

## 5.5. Verdikartleggingen

### 5.5.1. Innledning

Verdikartleggingen ble gjennomført med deltakelse av alle polititjenestemenn ansatt ved Beredskapstroppen i november 2001. Formålet var å finne ut hvilke verdier som preger polititjenestemenn ved Beredskapstroppen i deres arbeid. Slik sett kunne disse også vært kalt arbeidsverdier, se notat fra Markeds- og mediainstituttet (MMI) av 6.9.2000.

Verdier er som tidligere nevnt relativt vedvarende og følelsesmessige oppfatninger om hva som verdsettes og foretrekkes i en organisasjon. Det vil si deres grunnleggende oppfatninger av hva som er rett og galt, hva som er ønskelig og verdifullt i deres arbeidstilværelse. Som vi har vært inne på, skapes verdier gjennom påvirkning fra mange kilder.

Tallmaterialet er foreløpig behandlet i SPSS. Det er forsøkt foretatt en faktoranalyse. Kline (1994:73) framholder at dersom utvalget av respondenter er mindre enn 100 individer, vil dette innebære problemer når det gjelder å gjennomføre en faktoranalyse. Videre påpeker Kline, at en slik analyse må kontrolleres og gjentas på et større utvalg for å kunne vektlegges. Han hevder (1994:74) at en god faktoranalyse krever minst 20 ganger så mange personer som antall faktorer.

I denne studien ble det forsøkt trukket ut 2 faktorer gjennom å kjøre en faktoranalyse. De to faktorene forklarte 28 prosent av variansen i de opprinnelige spørsmålene. Problemet dukket opp da man skulle tolke disse to dimensjonene, se siste tabell i vedleggene pkt. 9.7.

Det ville vært meget interessant å gå videre på denne analysen, men det ville kreve et større utvalg og/eller gjentakelse av studien i andre materialer. På bakgrunn av Klines utsagn og problemene med å tolke de to dimensjonene ble den kvantitative analysen avsluttet på dette nivået.

Det betyr at det i denne analysen ikke er gjort noe forsøkt på en kvantitativ dybdeanalyse på bakgrunn av verdikartleggingen, men at analysen og tolkningene er holdt på et generelt og overordnet nivå. Her har jeg fått hjelp av professor Brian Watts ved California State University i San Bernardino og forsker Jon Strype ved Politihøgskolen. For å lage tabeller som viser materialet fra verdikartleggingen, se vedleggene i pkt. 9, er skalaen fra spørreskjemaet kodet om. Det betyr at tallverdien 4 som er midt på skalaen er gitt en nøytral betegnelse. Watts kodet den som ”ingen mening eller vet ikke”.

Det blir etter min forståelse feil av to grunner. For det første har hver tallverdi i skalaen ingen betegnelse som indikerer at tallet midt på skalaen faktisk skal oppfattes slik. For det andre kjenner vi ikke til om de respondentene som har valgt verdien 4 oppfatter dette som en vet-ikke verdi. De kan for eksempel oppfatte det slik at begge sider av en dimensjon (eks. planleggingsorientering kontra handlingsorientering) er viktig for dem.

I dette tilfellet med den generelle tilnærmingen til tallmaterialet har denne kodingen antakelig ingen betydning slik materialet er redegjort for og analysert. Jeg har sett skalaen uten et nullpunkt eller et vet-ikke-punkt og gått ut fra at respondentene faktisk har en oppfatning selv om de ligger på verdien 4. Endelig viser jeg til argumentasjonen i avsnittet under.

Svarprosenten på verdikartleggingen er 100. Jeg velger i presentasjonen ikke å skille mellom ledere og andre ansatte. Det skilles heller ikke på tjenestetid ved Beredskapstroppen. Hovedargumentet er at denne undersøkelsen tar mål av seg å finne de felles delte verdiene som særpreger avdelingen, se definisjonen av organisasjonskultur og drøftingen av den i pkt. 3.4.

Disse valg er videre motivert ut fra at det i en innledende analyse av materialet viste seg at det i all hovedsak ikke ser ut til å være signifikante forskjeller mellom ledere og ikke-ledere. Det kan imidlertid se ut som om det er enkelte mindre forskjeller (variasjon) mellom grupper definert etter alder. Det er også noen mindre forskjeller innad i de enkelte aldersgruppene. Likevel er variasjonen så liten at jeg ikke finner grunn til å gå inn på dem i diskusjonen av resultatene. På nytt finner jeg det nødvendig å presisere at svarene i kartleggingen må leses med skillet mellom ordinær tjeneste og skarpe oppdrag for øyet.

### **5.5.2. Presentasjon av og drøfting av resultatene**

Polititjenestemennene ved Beredskapstroppen verdsetter bevisst bruk av *tiden* og punktlighet. Tiden vurderes som en viktig faktor. Dette gjelder både i ordinært politiarbeid, i trening og ikke minst når de står overfor grov og farlig kriminalitet. I skarpe situasjoner er tiden spesielt viktig. Tendensen er meget klar ved at mer enn 90 prosent av respondentene velger de tre laveste verdiene. Gjennomsnittscoren er 1,83.

Det arbeides etter tjenestelister eller turnuslister hvor tid er en viktig faktor. Disse listene kan fra tid til annen legges om for å møte spesielle oppgaver. Tiden oppfattes som en del av et helhetlig system og er derfor viktig. Dette samsvarer med intervjuene hvor det klart framkommer at struktur og målbevissthet er viktig. Som en kuriositet kan det nevnes at det ble satt opp klokker i kontorlokalene og på piketten (pauserommet) som en påminnelse om at god utnyttelse av tiden er viktig. Bevisst, målbevisst og strukturert bruk av tiden er en framtreende verdi.

De opplever *forandring* som en betydningsfull faktor, men det ser ut til at forandring må ballanseres mot tradisjon og kontinuitet. Tendensen er også her tydelig, mer enn 90 prosent av svarene tenderer mot forandring. Snittverdien er 3.33.

På den ene siden arbeider tjenestemennene med egenutvikling, med team- og avdelingsutvikling på bred front nærmest kontinuerlig. Ledelsen oppmuntrer til stadig utprøving av nytt utstyr, kompetanseutvikling og videreutvikling av politifaglige arbeidsmåter. I intervjuene ble det understreket at tjenestemennene får utvikle seg og får være med å utvikle faget. På den annen side verdsetter de også erfaring og gjennomprøvde rutiner og systemer. At rutinene er utprøvd og har vist seg å fungere verdsettes. Tradisjon og historie er viktig for de fleste organisasjoner. Det ser ut til at det er spesielt viktig i politiorganisasjoner. Fielding viser at politifolk i stor grad stoler på det de har erfart og det som har virket tidligere (1984:574).

Prinsippet om senioritet og erfaring som er viktig i politisammenheng kan tenkes å påvirke svarene her. Det faktum at politiet er klart regelstyrt peker også i retning av tradisjon og kontinuitet. Forandring og utvikling er likevel en klar verdi.

Når det gjelder spørsmålet om *individuell versus gruppeorientering*, er det en klar tendens mot gruppeorientering. Mer enn 80 prosent av svarene vektlegger gruppeorientering. Politiarbeid kjennetegnes ofte av at par eller team arbeider sammen. Ved Beredskapstroppen er dette spesielt godt utviklet ved at det er faste makkere som kjører bilpatrolje sammen. Et slikt kollegaforhold kan vare over flere år. I tillegg er det organisert spesialteam som hvert individ er en del av. De har også en sterk identitetsfølelse til avdelingen. Fra intervjuene vet vi at samarbeidsevne verdsettes høyt slik at denne tendensen bekreftes ved det. På den annen side blir tjenestemennene omtalt som sterke individer med klare lederegenskaper. Den enkelte tjenestemann er dessuten ansvarlig for sine egne handlinger. Dette ble presisert ved den foreløpige presentasjonen av undersøkelsen. I tillegg ble det framholdt at enkeltferdigheter må ligge i bunnen av virksomheten for at teamet eller avdelingen skal kunne løse kompliserte oppdrag. Her ser vi altså en god kombinasjon av sterke individer som vektlegger samarbeid og orientering mot gruppen. Dette er en naturlig tendens som samsvarer med internasjonal politiforskning der det kollektive preget betones tydelig, se blant andre Manning (1977, 1979) i Bailey (1995).

Svarene på *dimensjonen frihet – kontroll* viser også en relativt klar tendens mot verdien frihet. Drøyt 86 prosent av svarene heller i den retning. Gjennomsnittet viser 3,19. På den ene side viste intervjuene og beskrivelsen av forholdene ved Beredskapstroppen en sterkt vektlegging av struktur, rutiner og planer.

Spesielt i de skarpe situasjonen så vi at dette var nødvendig for å lykkes. Den tidligere beskrivelsen av avdelingen viser også at virksomhetsplaner, øvingsplaner, sertifiseringer og rapporteringsrutiner er framtrekkende og viktig. På den annen side så vi også at lederen understreker individuelt handlingsrom innenfor rammene. Menneskesynet ser ut til å preges av tillit til enkeltmennesket, se McGregors x- og y-teori. Dessuten viser politiforskning at det politioperative arbeidet preges av høy grad av autonomi. Dette forklarer at på tross av behovet for og praktiseringen av høy grad av struktur og systemer, står frihetsverdien sterkt blant tjenestemennene.

*Dimensjonen privatlivets fred – offentlighet/åpenhet* er ment å fange opp hvordan tjenestemennene praktiserer eller verdsetter de sosiale forhold ved avdelingen. Hva snakkes det om, hvilken grad av åpenhet og nærhet mener de avdelingen preges av? Tendensen er tydelig. Åpenhet verdsettes klart. Gjennomsnittsverdien er 5.31 og ca. 75 prosent av svarene tenderer mot verdien åpenhet.

Dette finner støtte i intervjuene hvor det uttales at åpenheten og de sosiale forhold mellom tjenestemennene er mer vektlagt enn ved andre arbeidsplasser respondentene hadde vært ved. Den sosiale omgangen på fritiden er et kjennemerke. Det viser at åpenhet mellom kolleger verdsettes høyt ved avdelingen.

Tjenestemennenes svar har en klar tendens i forhold til *dimensjonen formell – uformell omgangstone*. De foretrekker en uformell omgangstone. Gjennomsnittsverdien er 2,33, mens over 80 prosent svarer at de foretrekker en uformell tone. Men likevel er det spredning i svarene mot formell omgangstone. Spøk og morsomheter er sterkt og hyppig forekommende viser intervjuene. Språket er preget av det. Dette er en generell tendens i politiet. Det bekreftes både av Finstad (2000) og av Ekman (1999).

Finstad utdyper og sier at hun sjelden har opplevd et så hyggelig arbeidsmiljø med en slik uformell og morsom omgangstone. Videre vet vi at det er små avstander mellom de ulike nivåene i avdelingen. Spredningen på denne dimensjonen kan kanskje forklares med seriøsitet som blant annet kommer til uttrykk i klare og relativt hyppig forekommende strukturer. Noen klar og sikker forklaring på spredningen har jeg ikke grunnlag for å gi.

Polititjenestemennene ved Beredskapstroppen verdsetter *samarbeid* høyt. Mer enn 80 prosent av svarene tenderer klart mot samarbeid, gjennomsnittsscoren er 4,81. Svarene viser likevel spredning mot ytterpunktene av skalaen. Denne dimensjonen må ses i sammenheng med dimensjonen individualisme – gruppeorientering som har samme tendens. Også her forklarer organiseringen av det praktiske arbeidet i ordinær og spesiell tjeneste med par og team verdsettingen av samarbeid. Rekrutteringen til avdelingen legger også sterk vekt på positiv holdning til samarbeid. Det samme gjelder sosialiseringprosessen for de nytilsatte. Likevel skal vi huske at dette er tydelige personer med klare konkurranseinstinkter, lederegenskaper og prestasjonsbehov. Dette er faktorer som trekker mot individuell konkurranse og konkurranse mellom team og divisjoner. Hovedinntrykket er imidlertid at samarbeid verdsettes.

I forhold til *dimensjonen likhet og medbestemmelse kontra hierarki og autoritet* finner vi igjen en meget klar tendens. Mer enn 80 prosent av svarene vektlegger likhetsorientering. Gjennomsnittsverdien er 2,38. Svært få ligger midt på skalaen eller mot verdien autoritet og hierarki. På dette spørsmålet uttrykte kontrollgruppen som fikk presentert de foreløpige resultatene at i vanlig tjeneste fungerte likhet og medbestemmelse, mens i skarpe situasjoner er det motsatt med klart hierarki og en kommandostruktur av hensyn til oppgavene. Verdsettingen av likhet finner vi igjen i det likeverdige miljøet med små avstander i organisasjonen, få eller ingen uformelle statusforskjeller, det relativt tette sosiale miljøet og den åpne mottakelsen nye medarbeidere får. På den annen side virker også alders- og erfaringsfaktoren inn i motsatt retning. Hovedinntrykket er likevel at likhet og medbestemmelse har meget høy verdi.

I forhold til dimensjonen som skal fange opp hvilket *fokus med hensyn på tiden* avdelingen har viser svarene spredning over hele skalaen med en hovedtendens mot midten. Gjennomsnittsverdien er 4,38. Mer enn 60 prosent tenderer mot å foretrekke et langsiktig fokus på sitt arbeid. Finstad beskriver politiarbeid som hendelsesstyrt og som bruddstykkearbeid (2000:62). Dette indikerer at det ikke er nødvendig å planlegge så mye, og at det er et kortsiktig fokus.

Dette skulle indikere at kortsiktig fokus ble foretrukket med kjappe løsninger og raske resultater. Tjenestemennene ved Beredskapstroppen foretrekker imidlertid et mer langsiktig fokus. Det betyr at de verdsetter grundighet og langsiktighet i beslutningsprosessene. Eksempelvis tar det tre år å gjennomgå trening som fører fram til godkjenning eller sertifisering på en spesialistfunksjon som for eksempel dykkerteamet. Likeledes har de et langsiktig perspektiv på samarbeidsrelasjoner.

Også denne dimensjonen er situasjonsavhengig. Det viser spredningen i svarene. Men det kan også indikere at det er individuelle forskjeller. Ser vi dette i sammenheng med strukturorienteringen, forklarer det også den langsiktige tankegangen.

Schein splitter tidsdimensjonen på en annen måte. Han snakker om antakelser om tiden og peker på om organisasjoner er grunnleggende innrettet mot fortiden, nåtiden eller framtiden (1998:78). Dette er et interessant perspektiv å vurdere Beredskapstroppen i forhold til.

På den ene siden betyr tidligere hendelser mye, se Torpsaken. Likeledes må de være orientert mot nåtiden når de løser oppdrag. Og samtidig trener de for den kommende skarpe og utfordrende situasjonen. Spredningen i svarene og Scheins forståelse av tidsdimensjonen kan tolkes som at Beredskapstroppen må ha både et kortsiktig og et langsiktig fokus, men at de legger mest vekt på et langsiktig tidsperspektiv.

Når det gjelder *dimensjonen som omfatter spørsmålet om arbeid er viktigst kontra balanse mellom arbeid og fritid*, svarte tjenestemennene i gjennomsnitt verdien 4,35.

Helhetsinntrykket er at hovedtyngden av svarene plasserer seg midt på skalaen, men at det er stor spredning med en svak tendens mot vektlegging av balanse mellom arbeid og fritid. Engasjementet i forhold til arbeidet, faget og miljøet ser ut til å være meget stort. Det kan antas at tjenestemennene gir mye av seg selv i forhold til jobben, og at de får tilbake tilfredsstillelse og identitet.

Jeg tror identitetsfaktoren kan være spesielt merkbart ved organisasjoner som Beredskapstroppen. Gjennomsnittsalderen ved avdelingen er ca. 34 år. Tjenestemennene er derfor relativt tidlig i sin politikkariere selv om det selvfølgelig er variasjoner. Dette kan forklare at de ønsker å prioritere jobben, og at den i en viss grad blir en livsstil. Dette er faktorer som peker i retning av at arbeidet verdsettes høyt.

Et av politikulturens mer fremtredende trekk er å betrakte politiarbeidet som mer enn en vanlig jobb. Å bli polititjenestemann innebærer samtidig en livsstil, Knutsson og Granèr (2000:112). På den annen side er mange av medarbeiderne småbarnsforeldre med relativt mange barn. Dette er en faktor som klart trekker i motsatt retning. I tillegg er det opplyst at mange tjenestemenn er aktive i sport, friluftsliv og i foreninger på sin fritid.

*Oppgaveorientering kontra relasjonsorientering* er en dimensjon som stadig undersøkes i ulike typer organisasjonsanalyser. Ved Beredskapstroppen er det en klar tendens til å foretrekke oppgaveorientering. Mer enn 80 prosent vektlegger det. Men svarene fordeler seg over hele skalaen. Sett i lys av sterk faglig interesse og mulighet til egenutvikling kan en forstå en slik hovedtendens. I samme retning trekker antakelig handlings- og resultatorienteringen som er framtrødende. I den foreløpige presentasjonen ble det også pekt på den livsfare som tjenestemennene ved denne avdelingen må regne med å kunne komme i og fra tid til annen faktisk oppleve. Dette understreker behovet for oppgavefokus samt trening og forberedelser. De er på jobb for å trene, utvikle kompetanse og løse oppdrag. Dette peker i samme retning. Det samme gjør kanskje også at tjenestemennene ser seg selv som publikums tjenere. Visjonen er meget tydelig på dette punktet. Fokus på rutiner, planer og prosedyrer kan også tenkes å virke i retning av oppgaveorientering. Det samme gjør hensynet til effektiv tidsbruk.

Den lette og uformelle tonen, det gode sosiale miljøet og nødvendigheten av å samarbeide kan kanskje virke i motsatt retning, mot relasjonsorientering. Det generelle inntrykket fra politiforskning understreker også korpsånd og kollegialitet som et klart kulturelt trekk. Dette er faktorer som orienterer seg mot relasjonsorientering. Jeg tolker spredningen som en indikator på at begge orienteringer er aktuelle, men at oppgaveorienteringen verdsettes høyest.

Spørsmålet om *kommunikasjonsstilen* er besvart entydig. Det vil si at en direkte stil foretrekkes. Tendensen er meget klar. Dette ser jeg i sammenheng med en åpen omgangstone, fravær av konflikter. Møtet troppens time har et innhold og en stil som oppmuntrer til en direkte stil. Dessuten blir tjenestemennene meget godt kjent med hverandre og dermed trygge i forhold til hverandre. Dette virker i retning av en direkte kommunikasjonsstil.



Kommunikasjonsstilen er diskutert ved avdelingen. Direkte tale verdsettes høyt ved Beredskapstroppen.

*Dimensjonen handlingsorientering kontra planleggingsorientering* er interessant. Dette spørsmålet er det eneste hvor det er antydning til signifikant forskjell mellom ledere og ikke-ledere. Her er det et kontra-intuitivt resultat, se Johannesen og Olaisen (1995:152). Det er resultater som avviker eller går i motsatt retning av hva man skulle forvente. På dette spørsmålet kunne man anta at ledere ikke var så operative og handlingsorienterte som unge operative politifolk som jobber i "gata". Se blant annet Reuss- Iannis (1993) skille mellom ledere og patruljerende polititjenestemenn og Ekman (1999) som påpeker det sterke skillet mellom disse to gruppernes kultur som blant annet innebærer nærmest forakt for ledere generelt fordi de ikke lenger kjenner det praktiske politiarbeidet i "gata". De har "lost the touch" det vil si mistet grepet på det praktiske politiarbeidet.

Nå skal det bemerkes at lederne ved Beredskapstroppen antakelig har de samme egenskaper som sine medarbeidere. De har også gjennomgått samme utvelgelsesprosess, utdanning og trening. De har dermed de samme erfaringene som ikke-lederne. Hovedtendensen er stor spredning med et tydelig tyngdepunkt mot handlingsorientering. Dette kan tolkes som at både planleggings- og handlingsorientering er viktig.

Også her understrekte kontrollgruppen at svarene vil være situasjonsavhengige. Det kan tyde på at lederne er litt mer handlingsorienterte enn tjenestemennene i patruljen. Dette spørsmålet ble diskutert i den foreløpige presentasjonen. Dette kan forklares med stor grad av delegering av ansvar slik at den enkelte tjenestemann og det enkelte par av makkere på samme patruljebil legger vekt på å skaffe seg god informasjon om situasjoner og personer og at de vektlegger å følge rutiner og lovverk gjennom god planlegging.

Tjenestemennene har en meget klar *praktisk og pragmatisk orientering*. Gjennomsnittsverdien er 2,14 og mer enn 90 prosent verdsetter praktisk og pragmatisk orientering framfor filosofisk og teoretisk orientering. I den foreløpige presentasjonen bemerket deltakerne at det er mye materiell og utstyr som må håndteres og beherskes. Man arbeider hele tiden etter å finne enkle og praktiske løsninger ble det framholdt. På dette området opplyste de at teorien likevel kom inn. Eksempler kan være kunnskap om sprengstoff, førstehjelp, uttesting av nytt utstyr og utvikling av nye planer.

Den praktiske/pragmatiske holdningen viser et mønster som er helt i tråd med funn i internasjonal forskning om politifolk. Litteraturen peker blant annet på en her-og-nå-holdning som beskriver politiarbeidets situasjonsbetingende karakter. Likedan vektleggingen av egen erfaring som kilde til situasjonsforståelse og problemløsning, Fielding (1984). Videre påstås det at det er en framtreddende antiintellektualisme i politikulturen, se blant andre Knutsson og Granèr (2001:105). Hvis man kan sammenlikne forskningsfunn gjort i engelsk og amerikansk samfunnsforhold på 1960 og 1970-tallet med dagens forhold i Norge, kan dette være mulige forklaringsfaktorer. Jeg antar imidlertid at oppgavens og teknologiens art og vektleggingen av ferdighetstrening i langt større grad forklarer vektleggingen av en praktisk og pragmatisk orientering. Det kan synliggjøres ved sprengninger, skyting, bilkjøring og annet som fører i retning av en slik orientering.

*Dimensjonen sikkerhet og trygghet kontra utfordringer og spenning* betraktet kontrollgruppen som dobbelt. På den ene siden er det gjennomgående at tjenestemennene er spenningsøkende og at de søker utfordringer for å teste sin mestringssevne. I intervjuene kom det også fram at faglige og menneskelige utfordringer var en av motivasjonsfaktorene for å søke seg til Beredskapstroppen. Dette er også klart beskrevet i litteraturen.

På den annen side har vi sett vektlegging av planlegging, struktur, situasjonsanalyser og trening. Betydningen av sikkerhet kan finnes i prioriteringen av helse, miljø og sikkerhetsbestemmelsene og betoningen av å ivareta egen sikkerhet ved ulike typer oppdrag. Dette framkom blant annet i et av møtene som det er referert fra tidligere. Dette er momenter som går i retning av sikkerhet og trygghet. Likedan kan man si at disse faktorene er viktige for offer for alvorlige kriminalitet. I slike situasjoner må disse faktorene prioriteres for at løsningen skal bli god. Endelig kan vi se dette i sammenheng med ydmykhet og faglig profesjonalitet der disse faktorene er sentrale.

*Rettsikkerhet og demokrati kontra effektivitet og produktivitet* er en viktig og interessant dimensjon for all offentlig virksomhet se Klaussen (2001), Lundquist (1998). Knutsson og Granér knytter begrepet det offentlige etos hos Lundquist (1998:53) til spørsmålet om politiets rolle som maktutøver i samfunnet og til hvem politiet er til for (2001:17). På denne bakgrunn har denne dimensjonen interesse. Den er spesielt viktig for politiet som er samfunnets maktapparat. Politiets prioriteringer i denne sammenheng er en kritisk faktor for demokratiet. Det er også viktig fordi politiet er handlings- og oppgaveorientert noe som spesielt gjør seg gjeldende i operativt arbeid slik Beredskapstroppen driver.

Hovedtendensen i svarene viser at verdien rettsikkerhet og demokrati settes meget høyt. Gjennomsnittsverdien er 1,71 og mer enn 80 prosent av respondentene velger de to tydeligste tallverdiene (1 og 2). På dette spørsmålet finner vi det sterkeste og mest tydelige svaret i denne kartleggingen. Dette betyr at demokrati og rettsikkerhet verdsettes særdeles høyt av tjenestemennene ved avdelingen.

Dette samsvarer med den profesjonelle holdningen som tilstrebes i alt Beredskapstroppen gjør. Det stemmer også med visjonen. I intervjuene så vi at ulovlig og unødig bruk av makt var en meget tydelig negativ faktor som ikke burde forekomme ved avdelingen. Dette var et enhetlig og sterkt inntrykk fra alle intervjuene. Dette inntrykket samsvarer også med observasjoner av møter. I denne sammenheng kan jeg også vise til avdelingens instruksverk som også tar slike hensyn. Endelig kan det nevnes at Beredskapstroppens tillit og legitimitet krever en klar holdning og ikke minst en klar praksis i forhold til spørsmål som berøres av denne dimensjonen. Avdelingen er så synlig i samfunnet at feilgrep på dette området antakelig raskt ville få negative konsekvenser.

Operativt arbeid og operativ legning kan tyde på at ønsket om å nå resultater går foran verdiene rettsikkerhet og demokrati i det praktiske politiarbeidet. Internasjonal forskning viser at i den operative kulturen vektlegger resultater framfor rettsikkerhet. Det er grunn til å ta forbehold i forhold til nordisk og norsk politi. Verdien demokrati og rettsikkerhet er vektlagt i de fleste sammenhenger. Tillitsbarometeret som Markeds- og mediainstituttet årlig offentliggjør, viser at politiet i Norge er den etat som scorer høyest. Denne tendensen er vedvarende. Dette kan gi et generelt bilde av borgernes generelle tillit til norsk politi.

Ekman (1999) viser at politivirksomhet er meget sterkt regulert gjennom lover, instruksjoner, planer og rutiner, se Ekman (1999). I Norge er politiinstruksen og straffeprosessloven meget sentrale instrumenter som skal sikre hensynene til rettssikkerhet og demokrati. Dette er faktorer som trekker i retning av verdien rettssikkerhet og demokrati.

Dimensjonen *service og tjenesteyting kontra kriminalitetsbekjempelse* er sentral i politiet. Her viser tallene at det er spredning på svarene. 13,5 prosent foretrekker service og tjenesteyting, mens ca. 40 prosent foretrekker bekjempelse. Gjennomsnittsverdien er 4,73 og ca 35 prosent angir verdien 4. Hovedtendensen ser ut til å være at bekjempelse vektlegges mer enn service.

Også her må man skille mellom vanlig tjeneste og skarpe oppdrag når man leser tallene. Situasjonen vil prege holdningen til denne dimensjonen. Spredningen kan tyde på at begge hensyn ønskes ivaretatt av avdelingen som helhet. Avdelingens karakter og oppgaver kan forklare hovedtendensen. På den annen side ser vi at visjonen går i motsatt retning. Knutsson og Granér (2000:56) viser at bekjempelse av forbrytelser ofte prioriteres foran service hos politiet i praksis. Det er mye snakk om service i politiet.

I generell politipraksis oppleves både en tydelig serviceholdning og en tanke om at man er til for borgerne eller snarere at man skal beskytte borgerne mot kriminalitet. Knutsson og Granér bruker metaforene jeger og vaktmann som bilde på den opplevde kjernevirksomheten sett fra politifolks side.

Her berører vi også skillet mellom forebyggende og problemorientert politiarbeid mot det mer hendelsesstyrte og reaktive perspektivet på virksomheten. Det kan synes som om service og tjenesteyting er en verdi som har fått mer oppslutning de senere år, men enda er kriminalitetsbekjempelse selvfølgelig sentralt i politiarbeidet.

Denne undersøkelsen tyder på at tjenestemennene ved Beredskapstroppen har begge hensyn for øyet, at vektleggingen kan være situasjonsbestemt, men at de generelt sett verdsetter bekjempelse framfor service i sin rolle som polititjenestemenn.

På spørsmål om holdningen til *sterk og tydelig ledelse kontra frihet, tillit og eget initiativ* viser tallene stor spredning igjen. Hovedtendensen viser at i underkant av 80 prosent av tjenestemennene foretrekker sterk ledelse. Dette samsvarer med intervjuene slik at totalt sett understrekes verdsettingen av denne type ledelse.

*Dimensjonen åpenhet og innsyn kontra kollegialitet og korpsånd* avslutter verdikartleggingen. Tendensen her er også meget tydelig. Mer enn 80 prosent sier de foretrekker verdien åpenhet og innsyn kontra kollegialitet og korpsånd. Dette er en tendens som går mot de kjennetegn ved politikultur hvor ord som korpsånd, lukkethet, hemmelighold og vi-de-holdninger blir brukt, se blant andre Reuss-Iannis cops code (1993).

Kollegialitet verdsettes høyt. Det viser presentasjonen og drøftingen over. Det viser også intervjuene og opplysninger som framkom i forbindelse med dem. Det samme gjelder arbeidsorganiseringen som det er redegjort for. Innsyn har sin begrensning i forhold til ressurser, kompetanse og arbeidsmetodikker. Dette er selvfølgelig når vi kjenner avdelingens oppgaver og ansvar. Den tydelige grensen mellom avdelingen og andre politienheter er også tydelig. Det tette miljøet, den meget sterke identiteten og den relativt store stabiliteten blant tjenestemennene kan man tenke seg skulle peke mot kollegialitet og korpsånd.

Dette er faktorer som stemmer overens med elementer som beskriver trekk ved internasjonal politikultur. Som vi ser er dette strukturelle faktorer som trekker i retning av lukkethet og korpsånd.

På den annen side kan man anta at selvsikkerhet, tydelig identitet og bevissthet om egen rolle motvirker en slik tendens. En viktig faktor her er lederens prioritering og atferd som rollemodell. Den viser tydelig at åpenhet og innsyn er ønsket og praktisert i den grad det er mulig. Dette gjelder bestemt mot andre politienheter, Politidirektoratet og Justisdepartementet. Det samme gjør trolig også det faktum at Beredskapstroppen er en spesialenhet som lett kan utsettes for kritikk med følger for enkeltpersoner og avdelingen som helhet. Vi ser her igjen Scheins dimensjon ekstern tilpasning som er omtalt tidligere.

Til slutt vil jeg peke på noen av de tydeligste svarene vurdert på basis av gjennomsnittssvarene i denne verdikartleggingen. Undersøkelsen viser at polititjenestemennene ved Beredskapstroppen svarer tydeligst i forhold til verdien rettssikkerhet og demokrati (1,71). De poengterer også klart at tiden er fast (1,83). Dette er de mest tydelige svarene. I tillegg kan det pekes på at uformelle kultur og verdien likhet og medbestemmelse verdsettes høyt. Likeledes verdsettes en praktisk og pragmatisk holdning til arbeidet. Endelig verdsettes åpenhet og gode relasjoner høyt i forholdet mellom medarbeiderne

## 5.6. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for og drøftet kulturuttrykkene som framkom gjennom intervjuene og verdikartleggingen. Jeg har sammenholdt resultatene her og forsøkt å se dem i forhold til egne observasjoner og aktuell litteratur om politiet og politikultur. Det er framkommet noen klare funn og det er stor grad av samsvar mellom verdikartleggingen og intervjuene. I forhold til den politiforskning jeg har gjennomgått er det noen fellestrekk, men også noen trekk som avviker.

Dette er interessant og kan kanskje forklares med nivået på profesjonalitet og bevissthet blant denne avdelingens tjenestemenn. Profesjonaliteten kommer etter min mening til uttrykk ved en respekt for arbeidet, faget og de enkelte oppdragene. De utdanner og forbereder seg kontinuerlig. Grundige analyser og forberedelser preger virksomheten. Det arbeides hele tiden med å være i forkant av situasjoner og utfordringer. Dette er trekk som er meget tydelige både på individ-, gruppe- og avdelingsnivå.

Det er grunn til å repetere at data fra denne undersøkelsen avspeiler de uttrykte verdiene ved Beredskapstroppen. Dette var også formålet med analysen. I hvilken grad det er samsvar mellom de uttrykte og de levde verdiene kan derfor denne undersøkelsen ikke gi et presist svar på. Men det er grunn til å anta at det er relativ stor grad av samsvar.

I neste kapittel skal jeg forsøke å trekke ut den kulturen som preger tjenestemennene ved avdelingen med hovedvekt på verdier som kan oppfattes som grunnleggende for deres arbeid som polititjenestemenn ved Beredskapstroppen.

## 6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJONER

### 6.1. Innledning

Oppsummeringen og konklusjonene i denne kulturanalysen skal presenteres ved hjelp av fem områder som ofte har stor betydning for de fleste organisasjoner. Det er en forenklet ramme som ivaretar de spørsmål som er reist både i intervjuene og i verdikartleggingen. Denne organiseringen samsvarer med den kategoriseringen som vises hos Bang (1998:72), se også under pkt. 3.16. på side 34.

De ulike kategoriene er:

- forholdet til arbeidet
- relasjoner og samhandling mellom ansatte
- relasjoner mellom ulike deler av organisasjonen
- relasjoner til omverdenen
- forholdet til forandring og omstilling

Kategoriene ivaretar forholdet mellom organisasjonskulturen og den reelle virkeligheten som tjenestemennene ved Beredskapstroppen står i til daglig.

Oppsummeringen vil være summarisk og reflektere presentasjonen og drøftingen under pkt. 5. Samlet vil kulturtemaene gi et bilde av arbeidslivslandskapet slik det framstår for denne skribenten på dette tidspunkt.

### 6.2. Forholdet til arbeidet

Tjenestemennene kjennetegnes av en seriøs holdning til sitt arbeid. De er stolte av å tilhøre Beredskapstroppen, har en meget sterk identitet som medarbeidere ved avdelingen og ønsker å framstå som dyktige og yrkesetisk gode representanter for den.

De er opptatt av å gjøre en best mulig jobb under alle forhold. Det er høy grad av faglighet. Effektivitet og gode løsninger framstår som sentrale faktorer.

Slik ser vi at oppgaver fokuseres. De er sterkt opptatt av å lære og utvikle seg individuelt og som gruppe. Fokus på metodeforbedringer og stadig forbedring av utstyret er framtreddende. En reflektert tilnærming til utfordringer og en sterk vilje til mestring under press ser ut til å være viktige kjennetegn. Kompetanse- og utviklingsorientering kan være et dekkende nøkkelord for Beredskapstroppen.

### 6.3. Relasjoner og samhandling mellom de ansatte

Godt samarbeid mellom sterke individer er nødvendig og fungerer ved denne avdelingen. Teamorientering og individualitet vektlegges i trening og i arbeid. Som personer kan de karakteriseres som samhandlere. Skal de lykkes i å løse sine oppgaver må samhandling og felleskompetanse prege avdelingen. Delegering vektlegges innenfor gitte rammer. Lederen viser tillit til sine medarbeidere. Samtidig er rollen som operativ politimann meget autonom. Tillit, ansvar og selvstendighet er beskrivende nøkkelord. Det sosiale miljøet er relativt tett både i arbeid og fritid. Omgangstonen mellom tjenestemennene er åpen, direkte, humørfyllt og uformell. Fellesskapet vektlegges.

Det er interessant å kunne fastslå at det er sterk orientering både mot oppgaver og relasjoner. Ydmykhet i forhold til oppgaver, kolleger og samarbeidspartnere ser ut til å prege avdelingen.

#### **6.4. Relasjoner mellom ulike deler av organisasjonen**

Målgruppen trakk fram relativt flat struktur og liten avstand mellom de enkelte nivåer i avdelingen. De ulike divisjoner og team representerer på mange måter selvstendige enheter. Disse danner også naturlige uformelle miljøer som utvikles gjennom trening og arbeid. I større operasjoner er samarbeid over team og divisjonsgrenser nødvendig. Dette trenes det for. Ut fra dette og vektleggingen av fellesskapet ser det ut som om forholdene er nære og gode. Data fra undersøkelsen viser også meget klart at lederen og nestlederen oppleves som gode rollemodeller og viktige for Beredskapstroppen. Det generelle bildet er også at forholdene er meget gode.

#### **6.5. Relasjoner til omverdenen**

Beredskapstroppen har base i Oslo, men har et landsdekkende ansvar. Dette gjør at de ofte er i kontakt med og samarbeider med andre politidistrikter. Tjenestemennene virker som instruktører på en rekke kurs. De samarbeider med utenlandske tilsvarende enheter og norske militære avdelinger. De samarbeider også relativt hyppig med øvrige avdelinger ved Oslo politidistrikt. Tjenestemennene er trygge på egen identitet og kapasitet. De har en profesjonell holdning til sitt arbeid. Dette fører til at respekt og ydmykhet preger deres holdning til kolleger og samarbeidspartnere. De gir uttrykk for at de opplever seg som publikums eller borgernes tjenere. Endelig har avdelingen et nært samarbeid med Politihøgskolen og et tett forhold til Politidirektoratet. Avdelingen som helhet vektlegger et åpent og tillitsfullt forhold til sine omgivelser.

#### **6.6. Forholdet til forandring og omstilling**

Som avdeling er Beredskapstroppen relativt ung med sine 25 år. Den har gjennomlevd endringer ved lederskifter, tilførsel av ny teknologi og utvikling av arbeidsmetoder og strategier. Avdelingen har ikke gjennomgått store strukturelle endringer. Enheten preges både av en verdsetting av erfaring og velprøvde arbeidsmetoder og av en stadig trang til å utvikle, lære og forbedre. Kompetanseutvikling på individ, gruppe- og avdelingsnivå er klart fremtredende. Avdelingen framstår som åpen og positiv til utvikling. Kreativitet, læring og utvikling er stikkord som godt kan beskrive avdelingens holdning til omstillinger.

#### **6.7. Noen normer og virkelighetsoppfatninger**

I denne undersøkelsen er det lagt hovedvekt på kjerneelementet verdier. Likevel kan det kort pekes på noen normer og virkelighetsoppfatninger som trer fram i dette datamaterialet. Disse opptrer i stor grad rundt de samme temaer som jeg har trukket fram som sentrale verdier for avdelingen. Dette velger jeg å tolke som en bekreftelse av funn i undersøkelsen.

Bang kaller dette kulturelle klynger (1998:72). På dette grunnlaget kan det se ut som om jeg har klart å identifisere noen viktige verdier som preger polititjenestemennene ved Beredskapstroppen.

Følgende normer ser ut til å være framtrede. Listen er selvfølgelig ikke uttømmende. Jeg kommenter ikke de enkelte normene siden målsettingen var å identifisere verdiene.

- Tiden bør utnyttes
- Tjenestemenn bør legge vekt på at de representerer Beredskapstroppen
- Tjenestemenn ved avdelingen bør ikke være brautende i sin væremåte
- Tjenestemenn bør være ydmyke
- Lederen bør lede på en tydelig og sterk måte
- Lederen må ha en grunnleggende forståelse for det politioperative faget
- God oppgaveløsning fordrer god struktur, god planlegging og mye trening
- Tjenestemenn bør kunne ta initiativ og ledelse
- Tjenestemenn bør kunne samarbeide i par og i team
- Tjenestemenn bør ha høy stressterskel
- Tjenestemenn bør ha god yrkesetikk

Datamaterialet gir også grunnlag for å fremheve noen virkelighetsoppfatninger. Disse kommenteres heller ikke.

- Nyansatte trenger god oppfølging
- Delegering og tillit bidrar til motivasjon, faglig interesse, utvikling og dermed god tjenesteyting
- Samarbeid og fellesskap er viktig og nødvendig for å få til god oppgaveløsning
- Beredskapstroppen er avhengig av tillit fra sine omgivelser, derfor krever dette seriøsitet, fleksibilitet og evne til å produsere resultater
- Sikkerhet er en kritisk faktor i det meste av avdelingens virksomhet
- Stadig kompetanseutvikling er en kritisk faktor for avdelingens evne til å løse oppdrag
- Planer, struktur, rutiner og sertifiseringer er viktig
- Alle tjenestemenn er like viktige

## **6.8. Kulturens delthet og styrke**

Generelt sett er det grunnlag for å si at tjenestemennene eller Beredskapstroppen som enhet i stor grad har felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Det er stor grad av samsvar i svarene og vektlegging av de samme faktorer. Intervjuundersøkelsen og verdikartleggingen bekrefter hverandre på mange områder. Jeg mener derfor at det er grunnlag for å hevde at kulturen er sterk. De sentrale verdiene og normene uttrykkes av mange nærmest på med samme ord. Bakgrunn og utdanning er lik for hele gruppen gjennom Politihøgskolen og sosialisering inn i politikulturen. Mest viktig er antakelig den meget sterke sosialiseringprosessen som finner sted gjennom opptaksukene og det første året ved Beredskapstroppen. Tilhørighet, omgangsform og status virker trolig i retning av en sterk kultur.

Kulturens delthet og styrke er faktorer som har klart positive konsekvenser. Sterk kultur er anerkjent som et suksesskriterium for de fleste typer virksomheter.

Men sterk kultur har også negative sider dersom den blir for ensidig og for sterk. Da kan den gi grobunn for gruppetenkning. Ensrettingen kan bli for framtrede ved at organisasjonsmedlemmene tenker og handler for likt.

Dette vil kunne få uheldige konsekvenser når det gjelder evne til fleksibilitet, utvikling og omstilling. De vil også kunne bety problemer i forhold til omverden.

## 6.9. Oppsummering

Under dette kapitelet er det viktigste og mest sentrale i organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen slik det framtrer for meg oppsummert langs dimensjonene; forholdet til arbeidet, relasjoner og samhandling mellom ansatte, relasjoner mellom ulike deler av avdelingen, relasjoner til omverden og forholdet til forandring og omstilling.

Denne undersøkelsen har naturligvis ikke evnet å få fram alle de verdier som setter sitt preg på polititjenestemennene. Som det allerede er nevnt gjelder det også normene og virkelighetsoppfatningene. Jeg vil likevel konkludere med at dette datamaterialet gir grunnlag for å identifisere noen sentrale verdier som i stor grad ser ut til å kjennetegne avdelingen.

Disse kan kort sammenfattes med følgende stikkord:

- Kompetanse- og utviklingsorientering
- Rettssikkerhetsorientering
- Strukturorientering
- Prestasjonsorientering
- Oppgaveorientering
- Handlingsorientering
- Samarbeidsorientering
- Ydmykhetsorientering

Oppsummering av viktige kulturelle temaer som preger Beredskapstroppen i kulturkartleggingen finnes i figur 8 på neste side. Denne kommenteres her som en forlengelse eller presisering av kapitel fem og seks.

Først vil jeg si at de åtte kulturtemaene som jeg betegner orienteringer antakelig kan beskrives med andre ord. Det kan også hende at noen av dimensjonene kunne vært slått sammen slik at det totalt sett hadde vært færre. For eksempel kunne kanskje prestasjons- og oppgaveorientering vært slått sammen. Likeledes kunne kanskje ydmykhetsorientering vært benevnt som orientering mot respekt. Både sammenslåinger og andre begreper er vurdert. På dette tidspunkt finner jeg at de valgte åtte dimensjonene best beskriver det samlede inntrykk jeg har av de felles delte åpne eller uttalte verdiene ved Beredskapstroppen etter å ha gjennomført denne studien.

De enkelte kulturtemaene eller verdidimensjonene kommenteres kort under før de til slutt presenteres i figur 8 som omfatter denne studiens forskningsdesign og altså dens oppsummerte resultater.

### *Kompetanse- og utviklingsorientering*

Avdelingen vektlegger gjennom meget stor grad av systematikk, planmessighet, rutiner, mye bruk av tid til trening, sertifiseringer og kompetanseutvikling. Halvparten av tjenestetiden brukes til trening/øvelser individuelt, i grupper og som avdeling. Det tar tre år fra ankomst Beredskapstroppen til en ny tjenestemann godkjennes for det spesialfagfelt vedkommende utdannes til. Avdelingen har hele tiden fokus mot rutineutvikling og forbedringer samt tilpasning og forbedring av utstyr. I tillegg diskuteres utviklingsmuligheter i forhold til oppgaveløsning kontinuerlig. Samlet sett gir dette grunnlag for å konkludere med at avdelingen preges av en orientering mot kompetanse og utvikling.



### *Rettsikkerhetsorientering*

I verdikartleggingen framsto verdien rettsikkerhet og demokrati som den tydeligste. Med andre ord gav de fleste av respondentene den tydeligste scoren her. Intervjuene underbygget ved at det ble hevdet at unødig maktbrukt ikke ville bli tolerert ved Beredskapstroppen. Her har vi antakelig å gjøre med en slags profesjonell standard som er et av de viktigste grunnlag for avdelingens tjenestemenn slik de uttrykker det. Det er en verdi som ligger under rutiner, treninger og tjenesteutøvelse. Den ligger også etter det jeg kan forstå tydelig i dagen gjennom lederens prioriteringer gjennom atferd og utsagn. Det er også grunn til å bemerke at denne orienteringen bidrar til å skape og opprettholde avdelingens legitimitet i politiet, overfor direktorat og departement og overfor media og den alminnelige borger.

### *Strukturorientering*

Avdelingen særpreges av relativt mange gode og velutviklede planer og rutiner. Dette kommer til uttrykk blant annet ved virksomhetsplaner, kompetanseutviklingsplaner, treningsplaner og sertifiseringer. Det kommer også til uttrykk gjennom vektlegging av operative rutiner, en forholdsvis omfattende møtstruktur og rapporteringsrutiner. Det kan også hevdes å komme til uttrykk gjennom det programmet søkere og nyansatte gjennomgår.

### *Prestasjonsorientering*

Tjenestemennene ved Beredskapstroppen er menn som søker store utfordringer både faglig og personlig. Disse utfordringene kan settes i sammenheng med en markert grad av spenningssøkning. De gir uttrykk for at de er opptatt av å utvikle seg både faglig og personlig gjennom arbeidet. Det betyr å test og gjerne flytte egne grenser alene eller i samarbeid med andre kolleger. Dette gjelder både i trening og oppdrag. Mange driver ulike idretter. De påpeker også at konkurransementalitet er et kjennetegn ved de ansatte. Endelig peker de på betydningen av å løse oppdrag og gjerne krevende oppdrag på en god måte som viktig for dem. Torpsakens betydning kan her være et eksempel på dette.

Orienteringen mot prestasjoner kommer klart til uttrykk ved ønsket om å frambringe gode løsninger på meget krevende oppdrag under ulik grad av risiko. Prestasjonen ligger nettopp i å vurdere en krevende situasjon, ha riktig kompetanse, det rette utstyret og en god plan samt å gjennomføre en heldig og sikker operasjon under påvirkning av ulike stressfaktorer slik at det oppstår minst mulig risiko for mulige offer, motstandere, tredjepersoner og tjenestemennene selv.

### *Oppgaveorientering*

Gjennom samtaler, intervjuene, møter og ved observasjon har det blitt tydelig at politifaglige oppgaver står meget sentralt for denne avdelingen. Både ledere og de andre tjenestemennene gir klart uttrykk for at de så å si kontinuerlig er opptatt av å finne fram til gode løsninger på politifaglige oppgaver. Dette kommer til uttrykk i grundig situasjonsvurderinger, god planlegging, fokus på kompetanse og de stadige diskusjonene om løsninger. Denne dimensjonen har nærhet til den forrige.

### *Handlingsorientering*

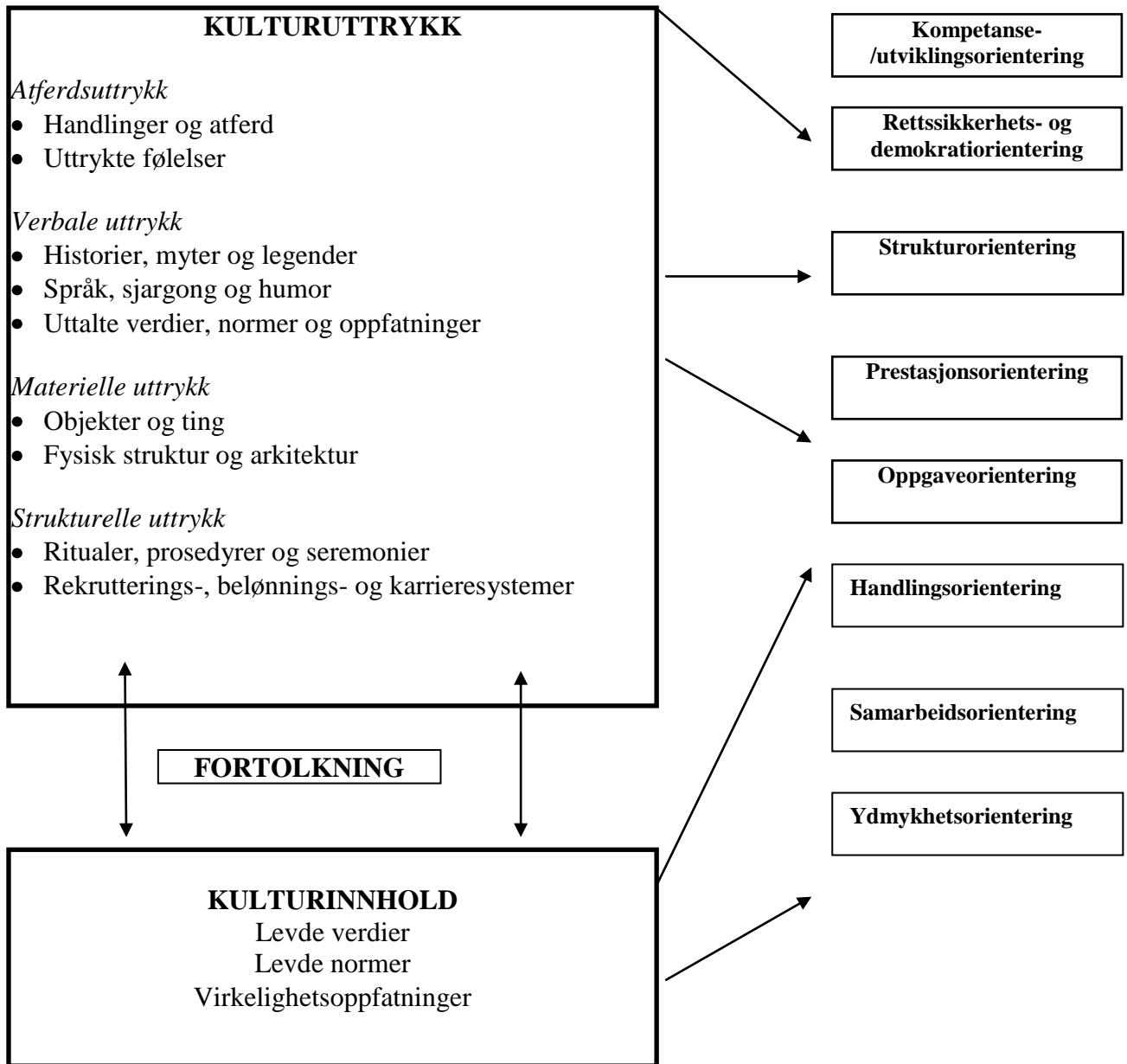
I verdikartleggingen framkommer det at polititjenestemennene vektlegger handling. Dette understreks og utdypes i intervjuene. Ved siden av at gode planer verdsettes er det den gode løsning eller handling som settes i fokus. Både gjennom trening og i løsning av praktiske oppdrag vektlegges handlingsevne. De ønsker å få ting unna. Det er et indre og et kollektivt driv i tjenestemennene for å handle og komme fram til løsninger på de utfordringer de står overfor. Både de praktiske handlingene og den mentale innstillingen mot å iverksette og fullføre et oppdrag understreker denne orienteringen.

### *Samarbeidsorientering*

Gjennom utvelgelsesprosessen, opplæring, trening og ved de praktiske oppdragene understrekes betydningen av å kunne samarbeide. Dette ble klart vektlagt både i verdikartleggingen og i intervjuene. Jeg kunne også selv observere hvor stor vekt samarbeid tillegges på treninger jeg fikk anledning til å overvære. Samarbeid betyr at komplementær kompetanse settes sammen, utfyller hverandre og utnyttes ved løsning av oppdrag. Samarbeid øker evnen til å løse oppdragene. Det betyr også en sikkerhet for den enkelte i teamet. Denne orienteringen er meget tydelig.

### *Ydmykhetsorientering*

Denne verdidimensjonen kom også klart til uttrykk. Ydmykheten kan se ut til å rette seg mot oppgavene, kompetansen, kolleger og gode forberedelser. Her ligger også en ydmykhet mot den risiko som mange av deres oppdrag er kjennetegnet av. Den retter seg også mot dem selv i rollen som representanter for Beredskapstroppen. Det ser ut til at de har nådd en profesjonell trygghet som tillater dem å vise ydmykhet selv om de vet at de er dyktige og handlekraftige selv i de mest krevende situasjoner. Det kan også virke som om de har en form for respekt for egen kapasitet og egne begrensninger.



**Figur 8: Noen viktige kulturelle temaer ved Beredskapstroppen.**

DIMENSJONER	DETALJER
Kompetanse- og utviklingsorientering	Utdanning, trening, sertifisering, kompetanseutviklingsplaner, øvingsplaner, Personlig og gruppevis læring og utvikling, Utvikle og stadig forbedre metoder, Utvikle og stadig forbedre utstyr
Rettsikkerhetsorientering	Politiinstruks, Politilov og Straffeprosesslov, Rapporteringsplikt ved bruk av maktmidler Publikums tjenere, Profesjonell holdning, Skaper og ivaretar avdelingens legitimitet, En grunnleggende profesjonell kvalitet
Strukturorientering	Planer, rutiner, arbeidsmetoder, møter, rapporter Tiden er knapp og skal utnyttes
Prestasjonsorientering	Faglig og personlig vekst gjennom å løse krevende oppgaver, gjerne under belastning Konkurransesentralitet Løsningsorientert
Oppgaveorientering	Finne gode løsninger, Diskutere oppdrag og løsninger Forberedelser til oppgaver Mengder av ulike typer trening og øvelser mot konkrete oppdrag og løsning av disse
Handlingsorientering	Foretrekker at noe skjer Utfordringer, finne løsninger, gjennomføre oppdrag
Samarbeidsorientering	Arbeider i par, team og avdelingsvis Må evne å samarbeide for å møte oppdrag og for å skape nødvendig sikkerhet
Ydmykhetsorientering	I forhold til egen rolle, kompetanse, forberedelser, oppgaver, kolleger, oppdragsgivere, motstandere, offer og tredjepersoner

**Figur 9: Detaljer ved de åtte kulturdimensjonene**

## 7. VEIEN VIDERE

På den ene siden kan resultatene fra denne undersøkelsen være et utgangspunkt for arbeidet med å utvikle Beredskapstroppen videre. Bevisstgjøring omkring kulturens funksjonelle og eventuelle dysfunksjonelle sider kan være interessant. Viktige spørsmål blir da hva er bra ved kulturen og hva er mindre bra i forhold til ansvar, oppgaver og rolle. Videre kan man vurdere om det er trekk ved kulturen som bør forsterkes eventuelt svekkes.

På den annen side kan undersøkelsesmaterialet bearbejdes grundigere. Slik kunne man få et enda klarere bilde og se sammenhenger og kausale forhold mellom ulike elementer. Jeg kan antyde noen problemstillinger som det kunne vært interessant å gå videre med som en følge av denne analysen:

- Lederens påvirkning og betydning for organisasjonskulturen ved avdelingen.
- En analyse av de levde verdiene ved avdelingen.
- En sammenligning med kulturen ved andre tilsvarende politienheter.

### 7.1. Refleksjon over oppgaven

Denne undersøkelsen har vist at det er meget utfordrende å kartlegge organisasjonskultur. Det gjelder i alle faser av arbeidet. En viktig utfordring har fulgt meg hele tiden og det er å klare å ha samsvar mellom valg av definisjon, perspektiv og forskningsdesign gjennom det praktiske arbeidet. Det har også vært et stadig tilbakevendende spørsmål om jeg har vært i stand til å identifisere viktige verdier. Skillet mellom uttalte og levde verdier har vært høyt i bevisstheten. Har jeg sett hva som faktisk foretrekkes av avdelingens tjenestemenn ?

Spørsmål om metode og egen rolle som ”kunnskaper” eller tolker har blitt tydelig gjennom dette arbeidet. Med andre ord preges kulturanalyser i stor grad av den som foretar analysen.

Noen elementer burde det vært arbeidet mer med. For det første burde jeg arbeidet mer med verdikartleggingsskjemaet. Samtalen med Henning Bang viste at skjemaet kunne vært bedre teoretisk fundert. Alternativt kunne jeg ha brukt Hofstedes verdikartleggingsskjema, i sin helhet eller deler av det. Da kunne jeg foretatt faktoranalyse og fått mer solide resultater.

Videre kunne jeg ha lagt mer vekt på deltakende observasjon som er nevnt en rekke ganger allerede. Til slutt ville flere møter og konfrontasjoner av datamaterialet med tjenestemennene ved avdelingen kunne gitt flere perspektiver og sikrere konklusjoner.

Analysemetoden ser imidlertid ut til å være brukbar. Den har veiledet meg gjennom arbeidet og bidratt til å se teori og empiri i sammenheng. Den har også bidratt til å holde fokus på de valg jeg foretok med hensyn til perspektivet på kultur.

For egen del har dette arbeidet gitt meg dypere kunnskap om organisasjonskultur og ny kunnskap om politiet og selvfølgelig Beredskapstroppen. Dette skal jeg bruke i mitt arbeid og i min undervisning ved Politihøgskolen.

## 7.2. Hvilket bidrag kan denne studien representere ?

Det har ikke tidligere vært gjort studier av denne avdelingen. På den måten er dette ny kunnskap om Beredskapstroppen som sådan og om kulturen som kan se ut til å prege avdelingen i særdeleshet. Beredskapstroppen er en spesialenhet i norsk politi. Den er en del av Oslo politidistrikt og en del av norsk politi. Dette betyr at den har mange fellestrekk både med andre avdelinger i Oslo politidistrikt og norsk politi generelt. Men det faktum at det er en spesialenhet med særegne oppgaver, med svært tydelig grense til andre avdelinger og med spesialkompetanse på flere områder og godt innarbeidede rutiner innebærer også at det er åpenbare forskjeller.

Det operative fagområdet betegnes av mange som kjernen i politiarbeidet. Dette er hovedfagområdet for tjenestemennene ved denne avdelingen. De har som individer, grupper og avdeling utviklet en meget høy kompetanse på området.

Siktemålet med studien har vært å forsøke å kartlegge organisasjonskulturen med hovedvekt på verdiene i denne spesielle avdelingen. Bakgrunnen for valget var nettopp Beredskapstroppens egenart som profesjonell spesialavdeling med særdeles krevende oppgaver. Gjennom valg av perspektiv, metode og ved bruk av sentral teori på området mener jeg studien først og fremst bidrar med kunnskap om Beredskapstroppen og det organisasjonskulturelle området innenfor organisasjonsforskningen.

Studien evner å si noe om de uformelle strukturene som bidrar til å styre atferden ved denne avdelingen. Med andre ord hvilken kultur med vekt på verdier som preger avdelingen slik den ble opplevd av meg gjennom analyseperioden. For det andre kan studien oppfattes som et lite bidrag til fagfeltet organisasjonskultur. Den viser noen kulturelle særtrekk ved en spesialavdeling i norsk politi. For det tredje bidrar den kanskje også til å utvikle kunnskap generelt om norsk politi, kanskje spesielt operative avdelinger. I vid forstand kan man kanskje også driste seg til å anta at den bidrar til kunnskap om internasjonalt politi.

Men det er mange faktorer som fører meg til å vektlegge kunnskap om Beredskapstroppen og kultur mest i denne sammenheng.

Studier av tilsvarende politienheter internasjonalt kan forekomme. Kunnskap om forskjellige slike spesialenheter og sammenlikning mellom dem kunne være et steg videre på dette kunnskapsområdet.

## 8. LITTERATURLISTE

- Abrahamsson, Bengt, 1989: Organisasjonsteori, Studentlitteratur, Lund.
- Ahrne, Gøran, & Hedstrøm, Peter, 1999: Organisationer och samhelle, analytiska perspektiv, Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, Mats og Bjørkman, Ivar, 1992: Organisationsidentitet och organisationsbyggande, en studie av ett industriføretag, Studentlitteratur, Lund.
- Argyris, Chris, 1990: Bryt forsvarsrutinene, hvordan lette organisasjonslæring, Universitetsforlaget, Oslo.
- Aubert, Vilhelm, 1994: Sosiologi 1. Sosialt samspill, Universitetsforlaget, Oslo.
- Bang, Henning, 1990: Organisasjonskultur, 2. utgave, Tano forlag, Oslo.
- Bang, Henning, 1998: Organisasjonskultur i praksis, verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur, Tano Aschehoug forlag, Oslo.
- Bailey, William G., Strecher, Victor G., Hoover, Larry T. og Dowling, Jerry L., 1995: Occupational culture, The Encyclopedia of Police Science Second Edition, Garland Publishing, Inc., New York & London.
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E., 1994: Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler, Ad Notam forlag, Oslo.
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E., 2001: Leading with soul, an uncommon journey of spirit, Jossey-Bass forlag, San Fransisco.
- Brandt, Søren, Hildebrandt, Steen og Nordhaug, Odd, 2001: Kompetansegullet og det nye arbeidsliv, Cappelen Akademiske forlag, Oslo.
- Brehm, John and Gates, Scott, 1993: Donut Shops and Speed Traps: Evaluating Models of Supervision on Police Behavior, American Journal of Political Science, Vol. 37, No. 2, May 1993, p. 555 – 581.
- Brinkmann, Johannes og Eriksen, Thomas Hylland, 1996: Verden som møteplass, Essays om tverrkulturell kommunikasjon, Fagbokforlaget, Bergen.
- Busch, Tor & Vanebo, Jan Ole, 2000: Organisasjon, ledelse og motivasjon, Universitetsforlaget, 4. utgave, Oslo.
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders, 2000: Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer, Fagbokforlaget, Bergen.
- Busch, Tor, Johnsen, Erik og Vanebo, Jan Ole, 1999: Endringsledelse i det offentlige, Tano Aschehoug, Oslo.

Byrkjeflot, Haldor, 1997: Fra styring til ledelse, Fagbokforlaget, Bergen.

Christensen, Wendy og Crank, John P., Bois State University 2001: Police work and culture in a nonurban setting: An ethnographic analysis, Police Quarterly Vol. 4 No. 1, March 2001 p. 69 – 98, Sage Publication.

Ekman, Gunnar, 1999: Från text till batong – om poliser, busar och svenner, dr.gradsavhandling, EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Eriksen, Thomas Hylland, 2001, (red.): Flerkulturell forståelse, Universitetsforlaget, Oslo.

Eriksen, Thomas Hylland, 1998: Små steder – store spørsmål, innføring i sosialantropologi, Universitetsforlaget, Oslo.

Fielding, Nigel: Police socialization and police competence. The British Journal of Sociology, 4/1984, London.

Finstad, Liv, 2000: Politiblikket, Pax Forlag, Oslo.

Fivelsdal, Egil og Bakka, Jørgen Frode, 1998: Organisasjonsteori, struktur, kultur, prosesser Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo.

Fløistad, Guttorm, 1992: Kunsten å omgås hverandre, en bok om ledelse, bedriftskultur og etikk, Ad NOTAM Gyldendal forlag, Oslo.

Frønes, Ivar og Brusdal, Ragnhild, 2000: På sporet av den nye tid, kulturelle varsler for en nær fremtid, Fagbokforlaget, Bergen.

Furnham, Adrian and Gunter, Barrie, 1993: Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change, International Review of Industrial and Organizational Psychology.

Giddens, Anthony, 1997: Sociologi, Studentlitteratur, Lund.

Glomseth, Rune, 1996: Hva kjennetegner organisasjonskulturen ved Hamar politikammer ? Ved Personalutvikling og ledelse, deltid 2 (PUD )Høgskolen i Lillehammer.

Galaaen Glomseth, Vigdis: Prosjektoppgave: Hva kjennetegner organisasjonskulturen blant avdelingssykepleiere på sykehjem i Hamar kommune ? Ved studiet personalutvikling og ledelse 2 i regi av Friundervisningen i Gjøvik og Høgskolen i Lillehammer høst 1998 og vår 1999.

Granèr, Rolf og Knutsson, Maria, 2000: Etik i polisarbeid, Studentlitteratur, Lund.

Granèr, Rolf og Knutsson, Maria, 2001: Perspektiv på politietikk, Studentlitteratur, Lund.

Habermas, Jürgen, 1999: Kraften i de bedre argumenter, artikkelsamling, Ad Notam Gyldendal, Oslo.



Halvorsen, Knut, 1994: Å forske på samfunnet, en innføring i samfunnsvitenskapelige metode  
Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo.

Haugli, Willy, 1995: Tøffe år, Aschehoug, Oslo.

Hellevik, Ottar, 1991: Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap, Universitetsforlaget,  
Oslo.

Hellevik, Ottar, 1996: Nordmenn og det gode liv, Norsk monitor 1985-1995,  
Universitetsforlaget, Oslo.

Hellevik, Ottar, 1995: Sosiologisk metode, Universitetsforlagets Metodebibliotek, Oslo.

Henjesand, Inge Jan: Spørsmål og svar i spørreskjemaundersøkelser, SNF- rapport 42/96,  
Bergen.

Hetle, Aslaug og Grimsmo, Asbjørn: Politiarbeid i utvikling, Rapport 6/1990,  
Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo.

Hofstede, Geert, 1993: Kulturer og organisasjoner, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo.

Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Ohayv, Denis Daval og Sanders, Geert: Measuring  
Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases,  
Administrative Science Quarterly, 35 (1990) 286 – 316, New York.

Hunter, Ronald D., Jacksonville State University: Officer Opinions on Police Misconduct,  
Journal of Contemporary Criminal Justice, Vol. 15 No. 2, May 1999 p. 155 – 170, Sage  
Publications.

Jacobsen, Dag Ingvar, 2000: Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i  
samfunnsvitenskapelig metode, Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan, 1997: Hvordan organisasjoner fungerer, innføring i  
organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget, Bergen.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan, 2002: Hvordan organisasjoner fungerer, innføring i  
organisasjon og ledelse, 2. utgave Fagbokforlaget, Bergen.

Jamil, Ishtiac, 2000: Kulturteori – kan kultur velges ? i Baldersheim og Rose: Det kommunale  
laboratorium, teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering, Fagbokforlaget,  
Bergen.

Johannesen, Jon-Arild og Olaisen, Johan, 1995: Prosjekt, Hvordan planlegge, gjennomføre og  
presentere prosjektoppgaver, utredninger og forskning, Fagbokforlaget, Bergen.

Kaufmann, Geir og Astrid, 1996: Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget,  
Bergen.

- Keily, Julia A. and Peek, Graham S.: The culture of the British police: Views of police officers, *The Service Industries Journal*, London, p. 167 – 183, Jan 2002.
- Klaussen, Kurt Klaudi, 2001: Skulle det være noget særlig ? Organisasjon og ledelse i det offentlige, Børsen Forlag, København.
- Kline, Paul, 1994: *An Easy Guide to Factoranalysis*, Routledge, London.
- Krogh, Georg von, Ichijo, Kazuo og Nonaka, Ikujiro, 2001: Slik skapes kunnskap, hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner, NKS-forlaget, Oslo.
- Kvale, Steinar, 1997: *Det kvalitative forskningsintervju*, Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Leo, Richard A., 1996: Criminal Law, Inside The Interrogation Room, *The Journal of Criminal Law & Criminology*, Vol. 86, No. 2, p.266 – 303.
- Lundquist, Lennart, 1998: *Demokratins väktare*, Studentlitteratur, Lund.
- Lyngdal, Lars Erik, 1989: *Organisasjonsutvikling i teori og praksis*, Tano forlag, Oslo.
- Magma, tidsskrift for økonomi og ledelse, Fagbokforlaget, (Bergen) og Norske Siviløkonomers Forening:
  - Leavitt og March: Organisatorisk læring, nr. 5:1998.
  - Smirich og Morgan: Lederskap: Å forvalte mening, nr. 6:1998.
  - Hillestad: Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere, nr. 4:1999.
  - Mintzberg: Lederens jobb: Folklore eller fakta, nr. 2:2000.
- Manen, John Van: The Asshole I Peter K. Manning og John Van Manen: *Policing: A view from the street*, Goodyear Publishing Company, Inc. Santa Monica, California.
- Manen, John Van, 1988: *Tales of the Field, On writing Ethnography*.
- Markeds- og mediainstituttet A/S (MMI), Oslo: Notat/presentasjon av: Kartlegging av arbeidsverdier og arbeidsmiljø ved Clarion Royal Christiania Hotell, 6.9.2000.
- Martin, Joanne, 1992: *Cultures in Organizations, Three perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Martinussen , Willy, 2001: *Samfunnsliv, innføring i sosiologiske tenkemåter*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Mikkelsen, Aslaug og Lie, Terje: *Medarbeidersamtaler, arbeidsmiljø og helse*, Rapport Rogalands Forskning- 98/024, Stavanger.
- Morgan, Gareth, 1989: *Organisasjonsbilder, innføring i organisasjonsteori*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Nelson, Jill, 2000: *Police Brutality, An anthology*, W. W. Norton & Company.

- Norell, P O,1989: De kommunala administratörerna, en studie av politiska aktörer och byråkratiproblematikk, Lund.
- Næss, Arne,1998: Livsfilosofi, et personlig bidrag om følelser og fornuft, Universitetsforlaget, Oslo.
- Næss, Arne, 2000: Hvor kommer virkeligheten fra ? 18 samtaler med Arne Næss, Kagge forlag, Oslo.
- Norén, Lars,1995: Tolkanda føretagsekonomisk forskning, social konstruktionism, metaforsynsett, aktørsynsett, Studentlitteratur, Lund.
- O'Malley, Timothy J. ,1997: Managing for Ethics, A mandate for Administrators, FBI Law Enforcement Bulletin, April 1997, Vol. 66 Issue 4, p. 20.
- Omholt, Knut og Nesse, Jon Gunnar, 1995: Mennesker, organisasjon og ledelse, Universitetsforlaget, Oslo.
- Ott, Steven J., 1989: The Organizational Cultural Perspective, Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove, California.
- Presentasjonsnotater av om Beredskapstroppen.
- Powell, Walter W. and DiMaggio, Paul J., 1991: The New Institutionalism in organizational analysis, The University of Chicago Press, Chicago.
- Punch, M: Notater fra foredrag på forskningskonferansen ved Politihøgskolen i Oslo aug, 2001.
- Repstad, Pål, 1994: Sosiologiske perspektiver på helse og sosialinstitusjoner, Tano forlag, Oslo.
- Repstad, Pål, 1993: Mellom nærhet og distanse, Universitetsforlagets Metodebibliotek, Oslo.
- Reve, Torger og Grønhaug, Kjell, 1989: Strategi og organisasjon, Tano forlag, Oslo.
- Ringen, Stein: Følelse og fornuft, kronikk i Dagbladet 16.1.99, Oslo.
- Røvik, Kjell Arne, 1998: Moderne organisasjoner, trender i organisasjonsforskningen ved årtusenskiftet, Fagbokforlaget, Bergen.
- Schein, Edgar H., 1994: Organisasjonskultur og ledelse, er kulturendring mulig ? Libro Forlag, Oslo.
- Schein, Edgar H.,1990: Organizational Culture, American Psychologist.
- Schieflo, Per Morten: Kultur og forandring, artikkel i Statoil Forum 6/1998.
- Schultz, Majken, 1990: Kultur i organisationer, funksjon eller symbol, Handelshøyskolens forlag, København.

Stortingsmelding nr. 22: Politireform 2000, Et tryggere samfunn.

Strand, Torodd, 2001: Ledelse, organisasjon og kultur, Fagbokforlaget, Bergen.

Sørensen, Bjørg Aase og Hetle, Aslaug: Oppgavemestring og arbeidsorganisasjon i politi- og lensmannsetaten, Arbeidsforskningsinstituttet, AI-dok 15/1985, Oslo.

Sørhaug, Tian, 1996: Om ledelse, Makt og tillit i moderne organisering, Universitetsforlaget, Oslo.

Thorsvik, Jan: Verdimangfold og organisering. Refleksjon rundt formell organisasjonsstruktur og realisering av ulike verdier, i Nordiske Organisasjonsstudier, nr. 1:2001, Bergen.

Tranøy, Knut Erik, 1998: Det åpne sinn, moral og etikk mot et nytt årtusen, Universitetsforlaget, Oslo.

Treningsplan for Beredskapstroppen for 2002.

Trollestad, Claes, 2000: Etikk og organisasjonskulturer, att skapa en gemensam värdegrunnlag, Svenska Förlaget.

Vanebo, Jan Ole: Endringsledelse i offentlig sektor med vekt på økonomistyring, Ph.D.serie 13.1999, Handelshøjskolen i København, Det Økonomiske Fakultet.

Virksomhetsplan Oslo politidistrikt for 2001 – herunder virksomhetsplan for Beredskapstroppen samme år.

Wadel, Cato: Endring av organisasjonskultur, Høgskolen i Stavanger, Tidvis Skrifter Nr. 7, 1996.

Wadel, Cato, 1991: Feltarbeid i egen kultur, SEEK A/S, Stavanger.

Wellros, Seija, 1998: Språk, kultur och social identitet, Studentlitteratur, Lund.

Wilson, James Q., 1989: What Government Agencies Do and Why They Do It, BasicBooks.

Øgaard, Torvald; 1999: The role of organization Culture in service operation: Effects on Customer Satisfaction and Employees' Affective Outcomes, Dr.gradsavhandling ved Norges Handelshøyskole, Bergen.

Øvingsdirektiv ved Beredskapstroppen for 2001.

Aadland, Einar, 1994: Organisasjonskultur ved to familievernkontor, ei granskning av opne og løynde verdiar ved eit kyrkjeleg og eit offentleg familievernkontor, Samlaget, Oslo.

Årsberetning for Oslo politidistrikt, 2001.

Notater og utdelt materiale ved forelesninger ved dette Master in Public Administration-programmet i regi av Karlstad Universitetet og Høgskolen i Hedmark i tiden 2000 til 2002.

## **9. VEDLEGG**

### **9.1. Intervjuguide**

### **9.2. Spørreskjema – verdikartleggingen**

### **9.3. Organisasjonskart Oslo politidistrikt**

### **9.4. Organisasjonskart Oslo politidistrikt avdeling 1**

### **9.5. Beredskapstroppens logo**

### **9.6. Beredskapstroppens visjon**

### **9.7. Tabeller**

## 9.1. Intervjuguide

### Atferdsuttrykk

Dette er kulturelle uttrykk som man finner ved å studere hvordan organisasjonens medlemmer oppfører seg i forhold til hverandre og til omverdenen.

1. Hva slo deg som nytt eller annerledes ved måten ting ble gjort på da du var nyansatt i Beredskapstroppen ? ( sett i f.t. det du tidligere har vært vant til)
2. Hvordan ble/blir nyansatte behandlet ?
3. Hva er det første en nyansatt bør få vite for ikke å begå en stor tabbe ?
4. Er det bestemte handlinger eller handlingsmønstre som er typiske for dere som er tjenestemenn ved Beredskapstroppen ? Hvilke ?
5. Hva vil man aldri finne på å gjøre som tjenestemann ved Beredskapstroppen ?
6. Hva må du gjøre for å bli «helt» som tjenestemann ved Beredskapstroppen ?

### Verbale uttrykk

Dette er kulturelle uttrykk som blir synlige eller hørbare når man legger merke til hva organisasjonens medlemmer snakker om og hvordan de snakker om ting.

Historier, myter og legender

7. Hva er de viktigste hendelsene i Beredskapstroppens historie ?  
Hvilke av disse har evt. vært særlig betydningsfulle for hvordan du har utformet din rolle som medarbeider/leder ved BT ?
8. Hvilke historier fortelles om Beredskapstroppens ansatte og ledere- for eks. om suksesser og fiaskoer? Om bestemte måter man har taklet vanskelige situasjoner på?  
Hvem anser du som spesielt betydningsfulle personer for Beredskapstroppen ?
9. Er det bestemte temaer som stadig går igjen i interne diskusjoner ? Hvilke?
10. Finns det noen definerte sannheter om hvordan en tjenestemann ved BT skal opptre på overfor publikum, kolleger, overordnede, evt. andre ? (ledere ) (informal codes of behavior)

### Språk, sjargong og humor

11. Dominerer fagspråk eller hverdagspråk? Hva med forkortelser?
12. Gi eks. på uttrykk og sjargong som bare folk internt i BT forstår?
13. Er språket preget av humor? Form og innhold i humoren ? Hva ler man av?

## **Uttalte verdier, normer og oppfatninger**

14. Har Beredskapstroppen utarbeidet et verdigrunnlag eller en filosofi for sin virksomhet. (formelt og/eller uformelt) Hva kommuniserer dette ?  
Hvilke verdier, normer og virkelighetsoppfatninger kommuniseres evt. i dette ?
15. Hva er du som tjenestemann ved Beredskapstroppen stolt av ? Hvordan kommer dette til uttrykk ?
16. Hvordan beskriver (omtaler) du din avdeling (BT) ? Innad og utad? Generelt, ift annet norsk politi, evt. ift. Utenlandske tilsvarende enheter ?
17. Hva er det medarbeidere ved Beredskapstroppen helst liker skal skje når de er på jobben ?  
Hva verdsettes høyest av deg som tjenestemann evt. leder ?
18. Hva er de viktigste spillereglene ( formelle og/eller uformelle) tjenestemennene bør følge?
19. Hva trives/mistrives du best med ved jobben som tjenestemann evt. leder ved Beredskapstroppen ? Hvilke problemer på jobb holder deg våken om natta ?
20. Hvis det var tre forhold/ting du kunne forandre ved Beredskapstroppen hva ville det ha vært ? Evt. hvordan forandre disse ?

## **Materielle uttrykk**

Dette er kulturelle uttrykk som kommer til syne når man observerer de fysiske og materielle forholdene som preger organisasjonen, hva som henger på veggene, hvordan folk går kledd og når man studerer hva organisasjonen produserer om seg selv.

## **Objekter og ting**

21. Kleskode - hva er tillatt og ikke-tillatte klesmåter blant tjenestemennene – uniformsbruk ?  
Evt. sivilt ?
22. Hva preger tjenestemennenes utrustning, utstyr ? individuelt, par, team ?
23. Hvordan innreder lederne sitt kontor ? Hva preger deres kontorer ?  
Hva henger på veggene ? Er det andre symbolbærende gjenstander på kontorene ?
24. Hva er karakteristisk ved avdelingens lokaler ?

## **Strukturelle uttrykk**

Med strukturelle uttrykk siktes det til de kulturuttrykkene som ikke er direkte observerbare i form av handlinger eller materielle forhold, men som manifesterer seg i rutiner, strukturer, seremonier og systemer i organisasjonen.

### **Formelle og uformelle rutiner, strukturer og seremonier**

25. Hvilke rapporteringsrutiner finnes ved Beredskapstroppen ?  
Hva rapporteres det om? Hvor ofte rapporteres det ? Hvem rapporterer til hvem ?
26. Hva slags møter avvikles ved Beredskapstroppen ?
27. Som leder: Hvordan gjennomfører du dine møter? Hva legger du vekt på? Eks.
- komme presis
  - starte og avslutte møtet presis
  - dagsorden ut på forhånd til møtedeltakerne
  - sørge for at alle blir hørt
  - effektivitet på møtet
  - at møtet fører til en beslutning eller konklusjon
  - annet
28. Fins det formelle og/eller uformelle «møteplasser» for tjenestemennene ?  
Hvilke og hva er temaene der ?
29. Seremonier - når feires eller markeres det noe ved Beredskapstroppen ? Hva og hvordan feires eller markeres det? Hvem deltar ?
30. Er det forskjeller mellom team og/eller divisjoner når det gjelder målsettinger, normer, verdier, holdninger, antakelser etc. ? Evt. Hvilke ? Hvordan kommer slike til uttrykk ?
31. Hvordan behandles konflikter ved Beredskapstroppen ?

### **Rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer**

32. Hvilken type mennesker søker seg til Beredskapstroppen ?
33. Hva legges vekt på når det skjer rekruttering av nye medarbeidere? Sett fra ledere ? Sett fra kolleger ?
34. Hva slags mennesker vil du absolutt ikke ha inn ved Beredskapstroppen ? Hvorfor ?
35. Hvem har høy status ved Beredskapstroppen ? (kunnskaper, ferdigheter, meninger, holdninger, atferd, etc.)
36. Hvordan bør man gå fram for å gjøre rask karriere ved Beredskapstroppen ?



## 9.2 Spørreskjemaet for verdikartleggingen

### Grunnleggende verdier ved Beredskapstroppen

#### Undersøkelse av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen

I forbindelse med deltakelse ved studiet Master of Public Administration 2000 – 2002 ved Universitetet i Karlstad og Høgskolen i Hedmark skal jeg gjøre en studie. Temaet skal være innenfor rammene av hva som kan betegnes som organisasjon og ledelse. Som dere forstår har jeg valgt Beredskapstroppen og fått anledning til det av ledelsen ved avdelingen. Jeg viser til en prosjektrapport om dette som er distribuert til dere.

Ved siden av denne spørreundersøkelsen skal jeg samle inn data/informasjon ved å gjennomføre intervjuer med ca. 10 personer ved Beredskapstroppen, se på en del sentrale dokumenter og observere ved å være med dere i ulike situasjoner. Samlet vil denne kombinasjonen av metode for innsamling av data kunne bidra til kvalitet på data/informasjonen.

Jeg takker for anledningen til å kunne undersøke og dermed forstå mer om dere som befolker Beredskapstroppen.

#### Organisasjonskultur – litt informasjon

En organisasjon kan grovt sett sies å ha en formell side og en uformell side. Den formelle siden er den vi blant annet kjenner fra organisasjonskart, stillingsinstrukser, tjenestevei, strategidokumenter, virksomhetsplanener, arbeidsrutiner og liknende. Dette er konstruksjoner som er laget for å løse oppgaver og nå mål.

Den uformelle siden av en organisasjon er den organisasjonskulturelle siden. Organisasjonskulturbegrepet forsøker å forstå hvordan *organisasjoners særpre*g skapes, utvikles og vedlikeholdes av de mennesker som befolker organisasjonen.

En kan definere organisasjonskultur som *de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene, (Bang).*

Kultur omfatter dermed felles kunnskaper, verdier, erfaringer og tankemønstre. Kultur finnes i medlemmenes hoder. Den påvirker hvordan medlemmene tenker og handler. Mange ganger kalles organisasjonskultur som det sosiale eller normative kitt som holder organisasjoner sammen. Dette er også kalt mentale program eller ”software of the mind”. Organisasjonskulturen vokser fram når medlemmene samhandler og får felles erfaringer i oppgaveløsning og samarbeid. Kulturen kan på mange måter sies å gi oppskrifter for handling.

Verdiene som deles av medlemmene angir hva som oppleves som godt, riktig og ønskelig. Verdiene kan også angi hva som tilsvarende oppleves som ondt, dårlig og ikke ønskelig. En organisasjons verdier blir dermed styrende for medlemmenes forståelse av omverden, deres egen organisasjon, deres oppgaver, måten å løse dem på – rett og slett hva som er godt og riktig arbeid, og hva som er fornuftige målsettinger og prioriteringer samt gode og dårlige holdninger.

## **Deltakerinstruks for “Verdikartlegging”**

Ved hjelp av dette spørreskjemaet skal jeg forsøke å kartlegge hvilke grunnleggende verdier som er framherskende ved Beredskapstroppen. Du skal ved hjelp av de dimensjonene som er brukt i spørreskjemaet krysse av hva du mener er den dominerende kulturen ved Beredskapstroppen. Dimensjonene består av to motstående begrepspar.

Hvis avdelingen består av flere ulike subkulturer med ulike verdsett, skal du likevel ta for deg *Beredskapstroppens dominerende kultur*. En organisasjons dominerende kultur er den som makthaverne (både formelle og uformelle ledere) i organisasjonen forvalter – hva man bør legge vekt på hvis man skal bli godtatt av dem som sitter i sentrale posisjoner i organisasjonen.

Spørreskjemaet inneholder noen dimensjoner som er egnet til å identifisere sentrale verdier i alle typer organisasjoner eller grupper av mennesker. Det inneholder også noen dimensjoner som tar sikte på å identifisere verdier som ofte kan ha betydning i politiorganisasjoner. De er derfor også av betydning i denne forbindelse.

### **Utfylling av skjemaet**

Gå gjennom alle dimensjonene og kryss av hvor på syvpunktsskalaen du mener at din organisasjon (Beredskapstroppen) befinner seg i forhold til den aktuelle verdien.

### **Behandling av informasjonen**

Etter at spørreskjemaene er utfylt, vil jeg gå fram på følgende måte. Det foreløpige resultatet skal presenteres for en større eller mindre gruppe av dere for å sikre at jeg har forstått og fått med det dere faktisk mener. På denne måten vil jeg få korrigerende og utdypende kommentarer av informasjonen som er kommet fram gjennom dette spørreskjemaet.

**Takk for at du tok deg tid til å fylle ut dette spørreskjemaet.**

**Rapport om undersøkelsen vil foreligge og være tilgjengelig ca. slutten av juni 2002.**

Med hilsen

**Rune Glomseth**  
**politiavdelingssjef**  
**Politihøgskolen, avdeling for etter- og videreutdanning**

<b>Tiden er fast</b> Tidsplaner, punktlighet, å gjøre ting raskt verdsettes	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	<b>Tiden er flytende</b> Å ha godt tid, ikke bli styrt av klokka verdsettes
<b>Forandring</b> Vekst, utvikling, forandring, nye måter å gjøre ting på verdsettes	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	<b>Tradisjon og kontinuitet</b> Stabilitet, tradisjon, gamle og utprøvde måter å gjøre ting på verdsettes
<b>Individualisme</b> Hver er fullt og helt ansvarlig for sine egne handlinger og valg, individet er viktigere enn gruppen	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	<b>Gruppeorientering</b> Gruppens behov går foran individuelle behov, gruppen er medansvarlig for medlemmenes handlinger
<b>Frihet</b> Frihet til å gjøre ting på din egen måte verdsettes, tro på at mennesket ikke vil misbruke friheten når de får den	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	<b>Kontroll</b> Kontroll, struktur og systemer verdsettes, tro på at mennesket må kontrolleres hvis ikke vil de misbruke sin frihet
<b>“Privatlivets fred”</b> Å holde ting for seg selv særlig private og ikke å blande seg bort i andres saker verdsettes	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	<b>Offentlighet/åpenhet</b> Å dele tanker og syn (også private) med hverandre verdsettes, lite holdes skjult
<b>Uformell</b> En uformell omgangstone og klesdrakt verdsettes, liten vekt på symboler som kommuniserer sosial status	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	<b>Formell</b> Formell omgangstone og korrekt klesdrakt verdsettes, stor vekt på symboler som kommuniserer sosial status
<b>Individuell konkurranse</b> Konkurranse mellom enkelt personer i organisasjonen verdsettes og stimuleres	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	<b>Samarbeid</b> Samarbeid innen gruppen og organisasjonen verdsettes og stimuleres
<b>Likhet og medbestemmelse</b> Kort avstand mellom topp og bunn av hierarkiet, en verdsettes etter hvor gode resultater en skaper og ikke etter hvor en står i hierarkiet	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	<b>Hierarki og autoritet</b> Stor avstand mellom topp og bunn i hierarkiet, en verdsettes først og fremst i forhold til sin formelle posisjon og status
<b>Kortsiktig fokus</b> Kjappe løsninger og raske resultater verdsettes, evne til raskt å gå inn i nye relasjoner og også kunne avslutte dem raskt når det er nødvendig verdsettes	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	<b>Langsiktig fokus</b> Grundighet og langsiktighet i beslutningsprosessen verdsettes, evne til å opprettholde en relasjon over et langt tidsrom verdsettes
<b>Arbeid viktigst</b>	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	<b>Balanse arbeid/fritid</b>

De ansatte får primært sin identitet fra arbeidet de gjør, sterk arbeidsmoral preger de ansatte, "man lever for å kunne arbeide"

De ansatte får sin identitet både fra sitt sosiale liv og arbeidet, en god balanse mellom arbeid og fritid verdsettes, "man arbeider for å kunne leve"

**Oppgaveorientering** 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
Å få utført arbeidsoppgavene best mulig anses som viktigst, din verdi måles først og fremst etter hvor god du er på jobben

**Relasjonsorientering**  
Å ha et godt forhold til sine medmennesker anses som viktigst, din verdi måles først og fremst etter hvor god du er til å skape gode relasjoner

**Direkte/eksplisitt kommunikasjonsstil** 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
At ting sies direkte og at en snakker "rett fra leveren" verdsettes, lite opptatthet av å sørge for at folk ikke mister ansikt.

**Indirekte/implisitt kommunikasjonsstil**  
Å sørge for at ingen mister ansikt eller at noen ikke blir støtt av det som sies verdsettes, dyktighet i å si ting uten å si det direkte verdsettes.

**Handlingsorientering** 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
Handlinger, resultater å få ting unna verdsettes.

**Planleggingsorientering**  
Grundige forberedelser og planlegging verdsettes.

**Praktisk og pragmatisk orientering** 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
Vektlegging av konkrete mål og hvordan en skal gå frem for å nå dem

**Filosofisk og teoretisk orientering**  
Vektlegging av mer overordnede prinsipper, refleksjon, overveielser og tenkning

**Sikkerhet og trygghet** 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
Vektlegging av kontroll over situasjoner, oppdrag, trussler, alternativer, og løsninger. Bruke tid og finne løsninger uten unødig risiko verdsettes. Unngå fare vektlegges

**Utfordringer og spenning**  
Å møte oppdrag, oppgaver, situasjoner lett og finne raske løsninger, bruke magefølelsen og å finne kjappe løsninger er viktigere enn å prioritere sikkerhet

**Rettsikkerhet og demokrati** 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
Vektlegging av å følge lover, regler, instruksjoner i alt arbeid verdsettes. Likeverdig behandling av ulike mennesker vektlegges.

**Effektivitet og produktivitet**  
Å vise handlekraft, å bekjempe kriminalitet, å være produktiv og effektivt uten alltid å følge lover, regler og instruksjoner vektlegges.

**Service, synlighet, trygghet og tjensteyting** 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
Å være synlig i gatebildet, møte borgerne, publikum hjelpe og bistå dem med deres små og store problemer verdsettes.

**Bekjempelse av forbrytelser og håndhevelse av lov og orden**  
Skarpe, krevende oppdrag og bekjempelse av alvorlig kriminalitet verdsettes.

**Sterk og tydelig ledelse** 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

**Frihet, tillit, eget initiativ og**

Klar og tydelig ledelse hvor situasjoner og mål er definert, oppdrag bestemmes og løsninger og bruk av virkemidler bestemmes verdsettes. Oppfølging og kontroll av medarbeidere fra ledelsen er meget viktig.

**Åpenhet, innsyn**

Åpenhet om egne svake sider verdsettes. Svakheter, feil eller overtramp er det åpenhet omkring. Slike bør rapporteres for å unngå nye feil og for å lære av feil.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

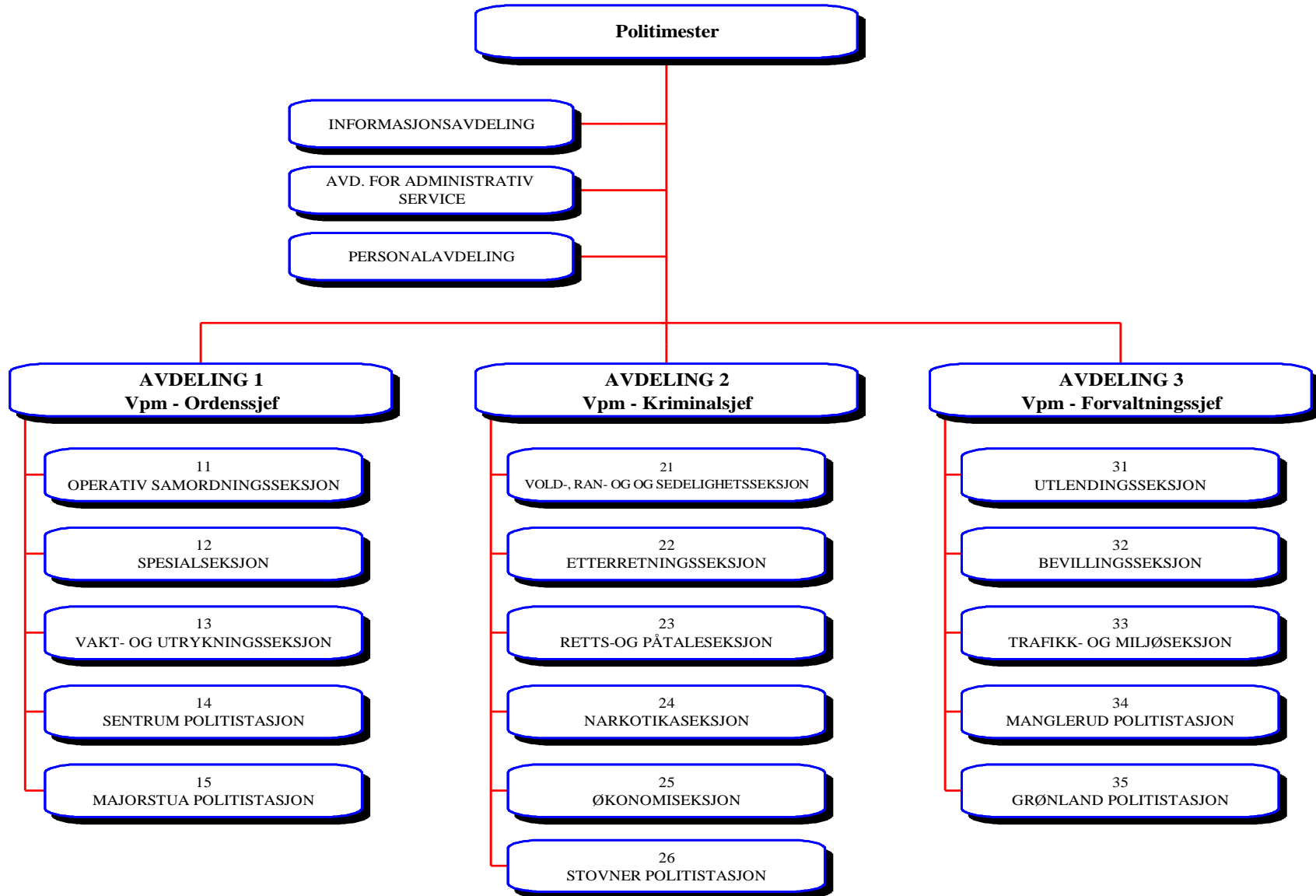
**kreativitet**

Mulighet for selv eller sammen med kollega eller team å definere situasjon, bestemme mål og bruk av virkemidler og følge opp, få tillit, faglige utfordringer og handlingsrom er motiverende, utviklende og verdsettes.

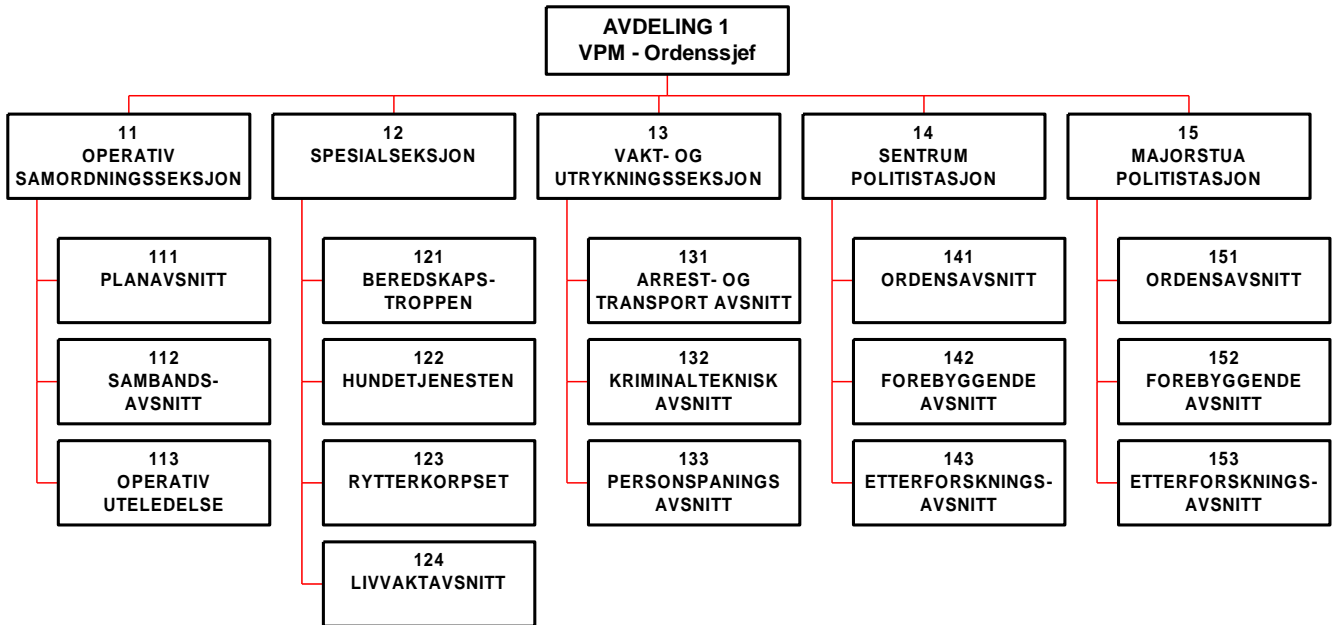
**Kollegialitet, korpsånd**

Svakheter, feil, tabber bør en holde for seg selv eller innenfor teamet eller enheten. Innsikt og åpenhet bør unngås.

# ORGANISASJONSKART OSLO POLITIDISTRIKT



**OSLO POLITIDISTRIKT  
AVDELING 1**







BEREDSKAPSTROPPE  
*- Best når det gjelder*



# BEREDSKAPSTROPPENS VISJON

**”Gjennom tilgjengelighet og fleksibilitet tjene publikum mest.”**

**når de trenger det som**



[www.delta@oslo.politiet.no](mailto:www.delta@oslo.politiet.no)

## 9.7. Tabeller

Statistics

		time firm vs time floats	change vs individualism tradition vs cooperation	liberty vs control	privacy vs openess	informal vs formal	competition vs cooperation
N	Valid	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.83	3.33	5.44	3.19	5.31	2.33
Std. Deviation		1.00	1.12	1.07	1.19	1.11	1.08

Statistics

		equality vs hierarchy	short term vs long term	work vs balance	task vs relationship	direct vs indirect	act vs plan	applied vs theoretical	safe vs challenge	legality vs effective	service vs firm leader vs order individual	open vs closed
N	Valid	52	52	52	52	52	52	51	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Mean		2.38	4.38	4.35	3.31	2.54	3.85	2.14	2.40	1.71	4.73	3.73
Std. Deviation		1.19	1.56	1.52	1.06	1.11	1.21	.94	.98	.75	1.39	1.33

### time firm vs time floats

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	firm 3	21	40.4	40.4	40.4
	firm 2	25	48.1	48.1	88.5
	time firm	3	5.8	5.8	94.2
	no opinion	1	1.9	1.9	96.2
	floats	1	1.9	1.9	98.1
	floats 2	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### change vs tradition

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	change 3	3	5.8	5.8	5.8
	change 2	9	17.3	17.3	23.1
	change	14	26.9	26.9	50.0
	no opinion	22	42.3	42.3	92.3
	tradition	2	3.8	3.8	96.2
	tradition 2	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### individualism vs cooperation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	individualism 2	1	1.9	1.9	1.9
	individualism	1	1.9	1.9	3.8
	no opinion	7	13.5	13.5	17.3
	cooperation	15	28.8	28.8	46.2
	cooperation 2	21	40.4	40.4	86.5
	cooperation 3	7	13.5	13.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### liberty vs control

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	liberty 3	4	7.7	7.7	7.7
	liberty 2	11	21.2	21.2	28.8
	liberty	16	30.8	30.8	59.6
	no opinion	14	26.9	26.9	86.5
	control	6	11.5	11.5	98.1
	control 2	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### privacy vs openness

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	privacy 2	1	1.9	1.9	1.9
	privacy	1	1.9	1.9	3.8
	no opinion	11	21.2	21.2	25.0
	openess	13	25.0	25.0	50.0
	openess 2	20	38.5	38.5	88.5
	openess 3	6	11.5	11.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### informal vs formal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	formal 3	11	21.2	21.2	21.2
	formal 2	24	46.2	46.2	67.3
	formal	8	15.4	15.4	82.7
	no opinion	7	13.5	13.5	96.2
	informal	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### competition vs cooperation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	competition 2	2	3.8	3.8	3.8
	competition	1	1.9	1.9	5.8
	no opinion	22	42.3	42.3	48.1
	cooperation	11	21.2	21.2	69.2
	coopeation 2	12	23.1	23.1	92.3
	cooperation 3	4	7.7	7.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### equality vs hierarchy

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	equality 3	11	21.2	21.2	21.2
	equality 2	22	42.3	42.3	63.5
	equality	12	23.1	23.1	86.5
	no opinion	4	7.7	7.7	94.2
	hierarchy	1	1.9	1.9	96.2
	hierarchy 2	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### short term vs long term

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	short term 3	1	1.9	1.9	1.9
	short term 2	6	11.5	11.5	13.5
	short term	9	17.3	17.3	30.8
	no opinion	12	23.1	23.1	53.8
	long term	7	13.5	13.5	67.3
	long term 2	14	26.9	26.9	94.2
	long term 3	3	5.8	5.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

**work vs balance**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	work 2	4	7.7	7.7	7.7
	work	15	28.8	28.8	36.5
	no opinion	12	23.1	23.1	59.6
	balance	7	13.5	13.5	73.1
	balance 2	8	15.4	15.4	88.5
	balance 3	6	11.5	11.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

**task vs relationship**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	task 2	12	23.1	23.1	23.1
	task	20	38.5	38.5	61.5
	no opinion	14	26.9	26.9	88.5
	relationship	5	9.6	9.6	98.1
	relationship 3	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

**direct vs indirect**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	direct 3	8	15.4	15.4	15.4
	direct 2	21	40.4	40.4	55.8
	direct	13	25.0	25.0	80.8
	no opinion	8	15.4	15.4	96.2
	indirect	1	1.9	1.9	98.1
	indirect 2	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### act vs plan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	act 3	2	3.8	3.8	3.8
	act 2	5	9.6	9.6	13.5
	act	8	15.4	15.4	28.8
	no opinion	27	51.9	51.9	80.8
	plan	5	9.6	9.6	90.4
	plan 2	4	7.7	7.7	98.1
	plan 3	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### applied vs theoretical

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	applied 3	13	25.0	25.5	25.5
	applied 2	23	44.2	45.1	70.6
	applied	11	21.2	21.6	92.2
	no opinioin	3	5.8	5.9	98.0
	theoretical	1	1.9	2.0	100.0
	Total	51	98.1	100.0	
Missing	System	1	1.9		
Total		52	100.0		

### safe vs challenge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	safe 3	9	17.3	17.3	17.3
	safe 2	22	42.3	42.3	59.6
	safe	12	23.1	23.1	82.7
	no opinioin	9	17.3	17.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### legality vs effective

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	legality 3	24	46.2	46.2	46.2
	legality 2	19	36.5	36.5	82.7
	legality	9	17.3	17.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### service vs order

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	service 3	1	1.9	1.9	1.9
	service 2	2	3.8	3.8	5.8
	service	4	7.7	7.7	13.5
	no opinion	18	34.6	34.6	48.1
	order	11	21.2	21.2	69.2
	order 2	10	19.2	19.2	88.5
	order 3	6	11.5	11.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### firm leader vs individual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	firm leader 3	2	3.8	3.8	3.8
	firm leader 2	7	13.5	13.5	17.3
	firm leader	12	23.1	23.1	40.4
	no opinion	20	38.5	38.5	78.8
	individual	6	11.5	11.5	90.4
	individual 2	3	5.8	5.8	96.2
	individual 3	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	



**open vs closed**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>open 3</b>	<i>6</i>	<i>11.5</i>	<i>11.5</i>	<i>11.5</i>
	<b>open 2</b>	<i>23</i>	<i>44.2</i>	<i>44.2</i>	<i>55.8</i>
	<b>open</b>	<i>14</i>	<i>26.9</i>	<i>26.9</i>	<i>82.7</i>
	<b>no opinion</b>	<i>8</i>	<i>15.4</i>	<i>15.4</i>	<i>98.1</i>
	<b>closed</b>	<i>1</i>	<i>1.9</i>	<i>1.9</i>	<i>100.0</i>
	<b>Total</b>	<i>52</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	

## Component Plot in Rotated Space

