

Open Access innebærer at vitenskapelige publikasjoner gjøres fritt tilgjengelig på web. Forfatter eller opphavsmann beholder opphavsretten til publikasjonen, men gir brukere tillatelse til å lese, laste ned, kopiere, distribuere, skrive ut, søke i eller lenke til fullteksten uten å forlange vederlag.

Sitering av artikkelen i APA (6<sup>th</sup>):

Glomseth, R. & Gottshalk, P. (2006). Organisasjonskulturen i politiets beredskapstropp. *Magma*, 9(1), 88-102

Dette er siste tekstversjon av artikkelen, den kan inneholde ubetydelige forskjeller fra forlagets pdf-versjon.

# Organisasjonskulturen i politiets beredskapstropp

Beredskapstroppen er politiets spesielle innsatsenhet. Organisasjonskulturen i Beredskapstroppen er undersøkt blant annet gjennom en verdikartlegging. Verdikartleggingen ble gjennomført med deltakelse av alle polititjenestemenn ansatt ved Beredskapstroppen i perioden november 2001. Formålet var å finne ut hvilke verdier som preger polititjenestemenn ved Beredskapstroppen i deres arbeid.

Beredskapstroppen er en del av linjeorganisasjonen i Oslo politidistrikt. Avdelingen er et eget avsnitt under ledelse av en politiavdelingssjef/sjef. 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.

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 døgnskuttet bilpatrulje 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 ordenspolitiets ansvar. Kompetansenivået er meget høyt både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå.

## Organisasjonskultur – fokus på elementet verdier

Organisasjonskultur er et begrep som er gitt mange ulike definisjoner. En definisjon er: «De sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg når medlemmene i en organisasjon samhandler med hverandre og omgivelsene», Bang (1997). Vi ser at kulturen er avgjørende for hvordan mennesker i organisasjonen tenker, føler og handler, se Alvesson (2002). Kulturbegrepet er etter vår mening viktig når man skal forstå organisasjoner, og atferd i disse. Organisasjonskultur har vært benyttet som en viktig forklaringsfaktor for virksomheters effektivitet, suksess og vekst.

I denne studien la vi hovedvekt på kjerneelementet verdier fordi det er sentralt i diskusjonen omkring organisasjonskultur. Hofstede (1993) hevder for eksempel at verdier utgjør kjernen i kulturer.

Verdier er 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. På denne måten kan man hevde at verdier i en organisasjon er styrende for atferd.

## Resultatene av studien

Studien bygger på observasjon, spørreundersøkelse, intervjuer og dokumentstudier. Dette ble gjennomført i perioden juli 2001 til april 2002.

Svarprosenten på verdikartleggingen er 100. Vi velger i presentasjonen ikke å skille mellom ledere og andre ansatte. Det skilles heller ikke på tjenestetid ved Beredskapstroppen. Hovedargumentet er at denne undersøkelsen tok mål av seg å finne de felles delte verdiene som særpreger avdelingen.

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 vi ikke finner grunn til å gå inn på dem i diskusjonen av resultatene. På nytt finner vi det nødvendig å presisere at svarene i kartleggingen må leses med skillet mellom ordinær tjeneste og skarpe oppdrag for øyet.

## Tid er viktig

Polititjenestemennene ved Beredskapstroppen verdsetter punktlighet og bevisst bruk av *tiden*. 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 på en skala fra 1 til 7. Gjennomsnittsscoren 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 framtredd verdi.

De opplever *forandring* som en betydningsfull faktor, men det ser ut til at forandring må balanseres 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 ulike sider ved politifaget. På den annen side verdsetter de også erfaring og gjennomprøvede 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.

### **Klar gruppeorientering**

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 makkerer som kjører bilpatrulje 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.

Det ble presisert ved den foreløpige presentasjonen av undersøkelsen for et utvalg ansatte ved Beredskapstroppen. 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).

### **Stor vekt på frihet**

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 siden viste intervjuene og beskrivelsen av forholdene ved Beredskapstroppen en sterk vektlegging av struktur, rutiner og planer.

Spesielt i de skarpe situasjonene så vi at dette var nødvendig for å lykkes. Den tidligere beskrivelsen av avdelingen viser også at virksomhetsplaner, øvingsplaner, sertifiseringer og rapporteringsrutiner er framtredd 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, se blant andre Ekman (1999) og Granèr (2004). 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.

### **Uformell omgangstone**

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 vi 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.

### **Foretrekker likhet og medbestemmelse**

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 og effektiv og sikker løsning av disse. 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. Likeledes 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 i analysene der dette er mulig, 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, altså fokus mot framtiden. 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.

### **Arbeidet verdsettes høyt**

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.

Vi tror identitetsfaktoren kan være spesielt merkbart ved organisasjoner som Beredskapstroppen. Gjennomsnittsalderen ved avdelingen var, mens studien pågikk, ca. 34 år. Tjenestemennene er derfor relativt tidlig i sin politikarriere, 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. Mange innehar verv.

### **Oppgaver fremfor relasjoner**

*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 framtrædende. 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. Vi tolker spredningen som en indikator på at begge orienteringer er aktuelle, men at oppgaveorienteringen verdsettes høyest.

### **Direkte tale, takk!**

Spørsmålet om *kommunikasjonsstilen* er besvart entydig. Det vil si at en direkte stil foretrekkes. Tendensen er meget klar. Dette ser vi 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 gjennom trening og arbeid. 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, er en generell oppfatning blant politifolk som ikke er i lederposisjoner.

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. Men som erfarne tjenestemenn og ledere har de muligens et noe annet fokus. 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 makkerer 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. Kort sagt en robust analyse av situasjonen før tiltak velges og iverksettes.

## Praktisk orientering

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. Granèr viser til at det ser ut til å være et skille mellom en intellektuell reflekterende holdning kontra en intuitiv, praktisk og handlingsrettet holdning blant polititjenestemenn (2004:206). Det kan derfor likevel se ut som om tjenestemennene ved Beredskapstroppen preges av begge disse måtene å forholde seg til sitt arbeide på.

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. Vi antar imidlertid at oppgavens 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.

## Ikke bare spenning

Dimensjonen *sikkerhet og trygghet kontra utfordringer og spenning* betraktet kontrollgruppen som dobbel. På den ene siden er det gjennomgående at tjenestemennene er spenningsøkende, og at de søker utfordringer for å teste sin mestringsevne. 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.

## Demokrati eller effektivitet?

*Rettsikkerhet og demokrati kontra effektivitet og produktivitet* er en viktig og interessant dimensjon for all offentlig virksomhet, se Klaussen (2001), Lundquist (1998). Knutsson og Granèr 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). Denne dimensjonen diskuterer også Granèr (2004). 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 krevende 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 og trening. I denne sammenheng kan vi 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 vektlegges resultater framfor rettsikkerhet. Det er grunn til å ta forbehold i forhold til nordisk og

norsk politi. Verdien demokrati og rettssikkerhet 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.

### **Bekjempelse av kriminalitet foran service**

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 jeg er og vaktmann som bilde på den opplevde kjernevirksomheten sett fra politifolks side.

Her berører vi også skillet mellom forebyggende og problemorientert eller proaktivt 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.

### **Ønsker åpenhet og innsyn**

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, hemmelighet 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 arbeidsmetodikk. Dette er selvfølgelig når vi kjenner avdelingens oppgaver og ansvar. 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. Samtidig 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.

## Rettsikkerhet og demokrati den tydeligste verdien

Til slutt vil vi 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 rettsikkerhet 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 uformell 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.

Gjennomsnittlige kulturverdier i Beredskapstroppen på en skala fra 1 til 7	Dimensjon	Svar
<b>Nr</b>		
1	Tiden er fast – Tiden er flytende	1,83
2	Forandring – Tradisjon og kontinuitet	3,33
3	Individualisme – Gruppeorientering	5,44
4	Frihet – Kontroll	3,19
5	Privatlivets fred – Offentlighet/åpenhet	5,31
6	Uformell – Formell	2,33
7	Individuell konkurranse – Samarbeid	4,81
8	Likhet og medbestemmelse – Hierarki og autoritet	2,83
9	Kortsiktig fokus – Langsiktig fokus	4,38
10	Arbeid viktigst – Balanse arbeid/fritid	4,35
11	Oppgaveorientering – Relasjonsorientering	3,31
12	Direkte/eksplisitt kommunikasjonsstil – Indirekte/implisitt kommunikasjonsstil	2,54
13	Handlingsorientering – Planleggingsorientering	3,85
14	Praktisk og pragmatisk orientering – Filosofisk og teoretisk orientering	2,14
15	Sikkerhet og trygghet – utfordringer og spenning	2,40
16	Rettsikkerhet og demokrati – Effektivitet og produktivitet	1,71
17	Service, synlighet, trygghet og tjenesteyting – Bekjempelse av forbrytelser og håndhevelse av lov og orden	4,73
18	Sterk og tydelig ledelse – Frihet, tillit, eget initiativ og kreativitet	3,73
19	Åpenhet, innsyn – Kollegialitet, korpsånd	2,52

Det ble benyttet både intervjuer og spørreskjemaer for å undersøke organisasjonskulturen i Beredskapstroppen. Ved hjelp av spørreskjemaer ville vi forsøke å kartlegge hvilke grunnleggende verdier som er fremherskende ved Beredskapstroppen. Tjenestemennene ble bedt om å krysse av på til sammen 19 dimensjoner hva de mente er den dominerende kulturen ved Beredskapstroppen. Dimensjonene består av to motstående begrepspar. Disse er vist i tabell 1. Der er også gjennomsnittstallet for hver dimensjon. Skalaen går fra 1 til 7. Det betyr at første dimensjon – der tiden er fast kontra tiden er flytende og gir et gjennomsnittsvar på 1,83 – oppfattes som at tiden er fast, snarere enn at den er flytende.

Målingene av verdier er visualisert i figur 1.

Forskningsmodell for å finne prediktorer for involvering

Gjennomsnittlige verdier i Beredskapstroppen på en skala fra 1 til 7



Gjennom statistiske analyser fant vi ut at enkelte av dimensjonene hadde respondentene svart ganske likt på. Det betyr at disse dimensjonene kan samles i en faktor. Vi kaller den faktoren involvering, og den består av 7 (konkurranse kontra samarbeid), 10 (arbeid kontra balanse), 11 (oppgaveorientering kontra relasjonsorientering) og 19 (lukket kontra åpen, dvs. snudd dimensjon).

Variasjon i faktoren involvering forsøkte vi å forklare med de andre dimensjonene. Vi fant ut tre signifikante sammenhenger som vist i figur 2.

De tre hypotesene H1, H2 og H3 ble alle støttet:

- Hypotese 1: Jo lenger tidsperspektiv tjenestemannen har, desto større grad av involvering fra hans side.
- Hypotese 2: Jo mindre grad av hierarki tjenestemannen opplever, desto større grad av involvering fra hans side.
- Hypotese 3: Jo mindre grad av autoritet tjenestemannen opplever, desto større grad av involvering fra hans side.

Forskningsmodellen forklarer 28,5 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen. Statistisk anova viser at modellen er signifikant. For alle koeffisientene for de uavhengige variablene er det en signifikans som er bedre enn .05.

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.

Følgende verdier i organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen lar seg dermed beskrive:

- *Kompetanse- og utviklingsorientering.* Avdelingen vektlegger dette gjennom meget stor grad av systematikk, planmessighet, rutiner, mye bruk av trening, sosialisering, sertifiseringer og kompetanseutvikling.
- *Rettsikkerhetsorientering.* Unødvendig maktbruk vil ikke bli tolerert ved Beredskapstroppen. Det er en verdi som ligger under rutiner, treninger og tjenesteutøvelse.
- *Strukturorientering.* Avdelingen særpreges av relativt mange gode og velutviklede rutiner. Dette kommer til uttrykk blant annet gjennom virksomhetsplaner, kompetanseutviklingsplaner, treningsprogrammer og sertifiseringer. Det kommer også til uttrykk gjennom vektlegging av operative rutiner, en forholdsvis omfattende møtestruktur og rapporteringsrutiner.
- *Prestasjonsorientering.* Tjenestemennene ved Beredskapstroppene er menn (kvinner kan også søke) som søker store utfordringer både faglig og personlig. Disse utfordringene kan settes i sammenheng med en markert grad av spenningssøking.
- *Oppgaveorientering.* Politifaglige oppgaver står meget sentralt for avdelingen. Tjenestemennene er kontinuerlig opptatt av å finne fram til gode løsninger på politifaglige oppgaver.
- *Handlingsorientering.* 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.
- *Samarbeidsorientering.* Gjennom utvelgelsesprosessen, opplæring, trening og ved de praktiske oppgavene understrekes betydningen av å kunne samarbeide. 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.
- *Ydmykhetsorientering.* Ydmykheten ser ut til å rette seg mot oppgavene, kompetansen, kolleger og gode forberedelser. Her ligger 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.

## Litteratur

Abrahamsson, Bengt (1989). *Organisasjonsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Ahrne, Gøran og Peter Hedstrøm (1999). *Organisationer och samhälle, analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.

Alvesson, Mats og Ivar Björkman (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande, en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.

Bang, Henning (1990). *Organisasjonskultur*, 2. utgave. Oslo: Tano forlag.

Bang, Henning (1998). *Organisasjonskultur i praksis, verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug forlag.

Bailey, William G., Victor G. Strecher, Larry T. Hoover, og Jerry L. Dowling (1995). *Occupational culture, The Encyclopedia of Police Science* Second Edition. New York & London: Garland Publishing, Inc.

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal (1994). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler. Oslo: Ad Notam forlag.

Brehm, John and Scott Gates (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 Thomas Hylland Eriksen, (1996). Verden som møteplass, Essays om tverrkulturell kommunikasjon. Bergen: Fagbokforlaget.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (2000). Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer, Fagbokforlaget, Bergen.

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

Christensen, Wendy og John P. Crank, 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 (red.) (2001). *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

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

Finstad, Liv (2000). *Politiblikket*. Oslo: Pax Forlag.

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

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

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

- Giddens, Anthony (1997). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Glomseth, Rune (2002). *Organisasjonskultur, en studie av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen*, Oslo politidistrikt, masteroppgave ved Karlstas universitet.
- Granèr, Rolf og Maria Knutsson (2000). *Etik i polisarbeite*. Lund: Studentlitteratur.
- Granèr, Rolf og Maria Knutsson (2001). *Perspektiv på polisetikk*. Lund: Studentlitteratur.
- Granèr, Rolf (2004). *Patroljerande polisens yrkeskultur, Lund Dissertations in Social Work 18*, Lund.
- Habermas, Jürgen (1999). *Kraften i de bedre argumenter, artikkelsamling*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Haugli, Willy (1995). *Tøffe år*. Oslo: Aschehoug.
- Hellevik, Ottar (1996). *Nordmenn og det gode liv, Norsk monitor 1985–1995*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, Bjørn (2003). *Organisasjonskultur – død eller levende? Tjue år med organisasjonskultur, i Nordiske Organisasjonsstudier*, nr. 3–2003, Fagbokforlaget.
- Hetle, Aslaug og Asbjørn Grimsmo (1990). *Politiarbeid i utvikling, Rapport 6/1990*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hofstede, Geert (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denis Daval Ohayv og Geert Sanders (1990). *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 (1999). *Officer Opinions on Police Misconduct, Journal of Contemporary Criminal Justice*, Vol. 15 No. 2, May 1999 p. 155–170, Sage Publications.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer, innføring i organisasjon og ledelse*, 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jamil, Ishtiac (2000). *Kulturteori – kan kultur velges? i Baldersheim og Rose: Det kommunale laboratorium, teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Keily, Julia A. og Graham S. Peek (2002). *The culture of the British police: Views of police officers, The Service Industries Journal*, London, p. 167–183, Jan 2002.
- Krogh, Georg von, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka (2001). *Slik skapes kunnskap, hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS-forlaget.
- 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 vaktare*. Lund: Studentlitteratur.
- 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.
  - • Hennestad: Kan bedriftskultur ledes? nr. 3:2004
- Manen, John Van: *The Asshole i Peter K. Manning og John Van Manen: Policing: A view from the street*.

- Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Manen, John Van (1988). *Tales of the Field, On writing Ethnography*.
- Martin, Joanne (1992). *Cultures in Organizations, Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martinussen, Willy (2001). *Samfunnsliv, innføring i sosiologiske tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Morgan, Gareth (1989). *Organisasjonsbilder, innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nelson, Jill (2000). *Police Brutality, An anthology*, W.W. Norton & Company.
- O'Malley, Timothy J. (1997). Managing for Ethics, A mandate for Administrators, *FBI Law Enforcement Bulletin*, April 1997, Vol. 66 Issue 4, p. 20.
- Ott, Steven J. (1989). *The Organizational Cultural Perspective*. California: Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove.
- Powell, Walter W. og Paus J. DiMaggio (1991). *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Schein, Edgar H. (1994). Organisasjonskultur og ledelse, er kulturendring mulig? Oslo: Libro Forlag.
- Schein, Edgar H. (1990). *Organizational Culture, American Psychologist*.
- Schieflo, Per Morten (1998). Kultur og forandring, artikkel i *Statoil Forum* 6/1998.
- Schieflo, Per Morten (2003). Mennesker og samfunn, innføring i sosiologisk forståelse. Oslo: Fagbokforlaget.
- Schultz, Majken (1990). *Kultur i organisationer, funksjon eller symbol*. København: Handelshøyskolens forlag.
- Stortingsmelding nr. 22: Politireform 2000, Et tryggere samfunn.
- Strand, Torodd (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, Bjørg Aase og Aslaug Hetle (1985). *Oppgavemestring og arbeidsorganisasjon i politi- og lensmannsetaten*, Arbeidsforskningsinstituttet, AI-dok 15/1985, Oslo.
- Sørhaug, Tian (1996). *Om ledelse, Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thorsvik, Jan (2001). Verdimagfold 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*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Trollestad, Claes (2000). *Etikk og organisasjonskulturer, att skapa en gemensam värdegrunnlag*. Svenska Förlaget.
- Wadel, Cato (1996). 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*. Lund: Studentlitteratur.
- 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.

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

[Forrige](#) - [Innhold](#) - [Topp](#) - [Neste](#)

*magma* - Årgang 9 - Nr. 1 - 2006