



Høgskolen i **Hedmark**



**En kvalitativ studie av hvordan fryktkultur beskrives og oppleves i politiet
- og hva fører den til?**

Masteravhandling 3MSA80

Master i offentlig ledelse og styring

HØGSKOLEN I HEDMARK

Vår 2015

Line Granås

Ronny Lindesteg

Bente Otterstad

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vår masterutdannelse i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Hedmark. Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, men samtidig lærerikt og spennende.

I forbindelse med arbeidet er det mange som fortjener en takk. Først og fremst vil vi rette en stor takk til våre 15 informanter som velvillig stilte til intervju i en ellers travel arbeidshverdag. Oppgaven hadde ikke fått den samme faglige tyngden uten deres bidrag.

En stor takk rettes også til vår hovedveileder ved Høgskolen i Hedmark, Hans Christian Høyer og vår biveileder Brita Bjørkelo ved Politihøgskolen i Oslo. Takk for gode faglige innspill, tilbakemeldinger og oppfølging underveis i prosessen. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til.

Vi vil også takke familie, venner, medstudenter og våre arbeidsgivere Oslo og Romerike politidistrikt, samt Statens Vegvesen som har vært fleksible og lagt til rette for oss.

Line Granås, Ronny Lindesteg og Bente Otterstad
Oslo, 01.03.15

*«Det som belønnes er å sitte stille i båten.
Man må sitte stille i båten og ikke rugge, for
det er ikke positivt - ikke lag noen bølger..»*

-informant-

Innhold

Norsk sammendrag	6
Engelsk sammendrag (abstract)	8
1. INNLEDNING	10
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	10
1.2 Formål	12
1.3 Teoretisk tilnærming	12
1.4 Politiorganisasjonen	13
Figur 1. Modell over politiets organisering, pr. 22.september 2014.	14
1.5 Avgrensninger	14
1.6 Oppgavens oppbygning og innhold	15
2. TEORI OG FORVENTNINGER	16
2.1 Frykt- og fryktkultur	16
2.2 Organisasjonsteoretiske perspektiver	21
2.2.1 Det instrumentelle perspektivet	21
2.2.2 Det institusjonelle perspektivet	26
2.3 Forventninger	31
2.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	31
3. METODE	33
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	33
3.1.1 Semi-strukturerte dybdeintervjuer	34
3.2 Datainnsamlingsprosessen	35
3.2.1 Utvalg av informanter	35
3.2.2 Intervjusettingen	36
3.3 Behandling av innsamlet data og analyse	37
3.4 Metodekritikk og refleksjoner	38
3.4.1 Vår egen forforståelse	38
3.4.2 utfordringer og refleksjoner rundt eget forskningsdesign	39
3.4.3 utfordringer og refleksjoner rundt datainnsamlingsprosessen	40
3.4.4 utfordringer og refleksjoner ved analyse av data	42
3.4.5 Etske refleksjoner	43
3.5 Oppsummering	44
4. RESULTATER	45
4.1 Fryktkulturbegrepet er medieskapt, overdrevent, og kan misbrukes	45
4.2. Fenomenet fryktkultur handler om manglende ytringsfrihet	47
4.2.1 Frykten for personlige konsekvenser ved å ytre seg	48

4.2.2 Forståelsen av fenomenet er subjektivt	50
4.3 Systemet og strukturen har betydning	52
4.3.1 Mål- og resultatfokus	54
4.3.2 Lojaliteten.....	55
4.3.3 Jakten på sydebukken.....	57
4.4 Ledelsen er relevant	59
4.4.1 Lederrolle og personlighet	60
4.4.2 Lederrekruttering.....	61
4.5 Uformell kultur og kulturbærere.....	62
4.6 Til hinder for læring og utvikling	64
4.6.1 Dårligere arbeidsmiljø.....	66
4.6.2 Dårligere polititjeneste	67
4.7 Oppsummering	67
5. ANALYSE OG DISKUSJON	69
5. 1 Beskrivelse av begrepet fryktkultur.....	69
5. 2 Fenomenet fryktkultur	70
5. 3 Manglende ytringsfrihet.....	71
5.4 Passende atferd.....	72
5.5 Tillitsvalgt.....	75
5.6 Lederen	76
5.7 Uformell kultur.....	78
5.8 Hva fører den til?	82
6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	85
7. AVSLUTTENDE REFLEKSJONER OG VEIEN VIDERE	87
VEDLEGG	88
VEDLEGG 1	88
VEDLEGG 2	89
Litteraturliste.....	92

Figurer

Figur 1: Modell over politiets organisering.....	13
--	----

Norsk sammendrag

I denne oppgaven har vi valgt å ta for oss temaet fryktkultur i politiet. I forbindelse med terrorhandlingene i Oslo og på Utøya 22. juli 2011, fikk kulturen i norsk politi et voldsomt negativt fokus. I etterkant av terrorhandlingene nedsatte regjeringen Gjørsv-kommisjonen, som skulle evaluere politiets innsats. Kommisjonens rapport konkluderte med at det som i all hovedsak skilte det som gikk bra fra det som gikk dårlig 22. juli, var knyttet til holdninger, kultur og ledelse i politiet. I forlengelsen av dette ble det hevdet i media at det hadde etablert seg en fryktkultur i politiet der de politiansatte var redd for å si, eller gjøre noe feil av frykt for konsekvensene. På bakgrunn av dette fremstod fryktkultur som et dagsaktuelt tema som vi ønsket å forske videre på for å skaffe oss en større innsikt i hvordan dette kan forstås og forklares i politisammenheng. Dette ledet oss frem til følgende problemstilling:

Hvordan beskrives og oppleves fryktkultur i politiet, og hva fører den til?

For å få svar på problemstillingen utarbeidet vi disse fire forskningsspørsmålene:

Hvordan forstår politiansatte begrepet fryktkultur?

Hvordan forstår politiansatte fenomenet fryktkultur?

Hvordan mener politiansatte at fryktkulturen kommer til uttrykk?

Hvilke konsekvenser mener de politiansatte at en fryktkultur fører til?

I oppgaven har vi tatt utgangspunkt i teori om frykt og fryktkultur, samt to organisatoriske perspektiver, det instrumentelle og det institusjonelle. Ut ifra den presenterte teorien utarbeidet vi noen forventninger om funn, knyttet til forskningsspørsmålene våre. For å få svar på forskningsspørsmålene har vi benyttet oss av kvalitativ metode hvor vi har gjennomført 15 dybdeintervjuer av politiansatte i fire ulike politidistrikt.

Hovedfunnene i undersøkelsen viser at fryktkultur er subjektivt, at de politiansatte opplever at det eksisterer en fryktkultur i politiet, og at denne kulturen fremstår som et problem.

Opplevelsene av fryktkulturen er knyttet til et fryktskapende system og en fryktskapende ledelse. I tillegg til at de formelle faktorene fremstår som relevante, viser funnene at den uformelle kulturen i organisasjonen også har stor påvirkning. Fryktkultur handler om en kultur i politiet, hvor det er manglende ytringsfrihet, som bidrar til å hindre læring og

utvikling i organisasjonen. Selve begrepet, blir beskrevet som noe medieskapt, overdrevent, og som kan misbrukes.

Engelsk sammendrag (abstract)

The subject in this paper, is the exploration of the fear culture in the police force. After the act of terror in Oslo and Utøya 22nd July 2011, the culture in Norwegian police force encountered a vast negative opinion. The aftermaths of the terror actions lead to the Gjørvkommisjonen, appointed by the government and was set to evaluate police efforts during the terror act. The Commission report was concluded with; “The main point of what separated what went well and what went bad 22nd July, is linked to attitude, culture and leadership within the police”. As an extension of this, the media claimed the establishment of a fear culture in the police, where employees of the police force fearing consequences, was afraid of saying, or doing wrongs. In the light of this, this fear culture was something we wanted to investigate and gain greater insight in how this is understood and explained in the perspective of the police force. Which lead us to the following approach to the problem:

How can fear culture be described and seen in the police, and what does it lead to?

We came up with following four research questions:

How do police employees understand the term fear culture?

How do police employees understand the phenomenon fear culture?

How do police employees believe fear culture is expressed?

What consequence do police employees believe a fear culture can lead to?

The start point of this paper is the theory on fear and fear culture, along with two organizational perspectives, the instrumental and the institutional. From the presented theory, we have drawn up empirical expectations related to our research questions. To answer the questions, we have taken advantage of qualitative method, where we have carried out 15 depth interviews of police employees from four different police districts.

The main findings in our investigation shows that fear culture is subjective, and police employees sense the existence of a fear culture in the police, and that this culture appears to be a problem. The sense of the fear culture is linked to a fear creating system and leadership. As well as the relevance of the formal factors, the findings shows that the informal culture in the organization also has a larger impact. The fear culture is about a culture within the police, where the lack of freedom of speech, is obstructing learning and growth of the organization.

The term itself, is described as something created by the media, exaggerated and something to be misused.

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

I denne oppgaven har vi valgt å ta for oss fryktkultur i politiet. Det er ikke et tilfeldig valgt tema, da vi alle har bakgrunn fra politiyrket. Fryktkultur er ikke noe nytt begrep, og det er ikke bare i forbindelse med politiet det blir benyttet. Dersom en søker på ordet ”fryktkultur” på internett får en ca. 11 000 treff (Kildekritikk, s.a.). I de ulike artiklene hevdes det at det er en fryktkultur i alt fra Statoil (Helgesen & Ree, 2011), Forbrukerrådet (Haugan, 2013), i sykehussektoren (Solheim, 2014), og i LO (Johannessen, 2011), for å nevne noen.

Etter terrorhandlingene i Oslo og på Utøya 22. juli 2011, fikk kulturen i norsk politi et voldsomt fokus. I etterkant nedsatte regjeringen 22. juli kommisjonen, også kalt Gjørsv-kommisjonen, som skulle gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på Regjeringskvartalet og Utøya. Da kommisjonen, ledet av Alexandra Bech Gjørsv, la frem rapporten i august 2012, var konklusjonene svært nedslående for politiet: “Kommisjonens oppfatning er at det som grunnleggende skilte det som gikk bra fra det som gikk dårlig 22. juli, i hovedsak var knyttet til holdninger, kultur og ledelse i politiet” (Gjørsv-kommisjonen, 2012, s. 458). Ut ifra dette hevdet kommisjonen at det var en sammenheng mellom kulturen i politiet og den sviktende beredskapen under terrorhandlingene.

Gjørsv-kommisjonens viktigste anbefaling var at lederne systematisk måtte arbeide med å styrke grunnleggende holdninger og kultur i politiet, knyttet til risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, samhandling, IKT-utnyttelse og resultatorientert lederskap (Gjørsv-kommisjonen, 2012 s. 458). Som en følge av 22. juli rapporten oppnevnte Justis- og beredskapsdepartementet i november 2012 et utvalg ledet av Arne Røksund, som skulle vurdere Politi- og lensmannsetatens ressursbruk, prioriteringer, kompetanse, ledelse og organisering. I juni 2013 ble utvalgets utredning, “Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer - Politianalysen” offentliggjort (Røksundutvalget, 2013).

Politianalysen konkluderte med at det er organisasjonsstrukturen i politiet som er den viktigste årsaken til de utfordringene som norsk politi står ovenfor i dag, og ikke kultur, holdninger og ledelse slik som Gjørsv kommisjonen påpekte. Politianalysen understreker at de formelle strukturene må endres først, deretter vil endringer i atferd og andre uformelle forhold tilpasse seg dette over tid. Gjørsv kommisjonen på sin side er av den oppfatning at det mest

sentrale i endringsprosessen er ansattes atferdsendring. At fokuset må flyttes fra formelle elementer som systemer, struktur og strategier over til menneskelige relasjoner som samhandling og kommunikasjon, forholdet mellom mennesker og håndtering av spenninger, og evnen til å samarbeide mellom mennesker (Jacobsen, 2004:203 i Bjørkelo & Gundhus, In press s. 5). På bakgrunn av dette ser vi at de to utredningene er uenige om hvilken “medisin” som bør benyttes i politiet, for å løse utfordringene som ble avdekket i forbindelse med terrorhandlingene 22. juli 2011 (Viste, 2014, s. 6).

I januar 2012 ble det publisert en nettartikkel som omhandlet påstander om at forfatter og journalist Kjetil Stormark hadde gitt Gjørsv-kommisjonen informasjon om tre enkeltsaker, der ledere i Oslo politidistrikt skulle ha truet underordnede som internt hadde uttalt seg kritisk om politiets innsats 22. juli (Norsk Riksringkasting, 2012). I følge Stormark hadde de politiansatte fått beskjed om at det kunne få konsekvenser for deres fremtidige karriere, dersom de uttalte seg kritisk til bemanningssituasjonen og politiets operasjon på Utøya og i Regjeringskvartalet. Disse enkeltsakene fikk Stormark kjennskap til i forbindelse med utgivelsen av boken «Da terroren rammet Norge. 189 minutter som rystet verden». De politiansatte som hadde kontaktet han var redde og fortalte at det var stor misnøye og uro internt i etaten og at flere politifolk vurderte å slutte. På bakgrunn av dette hevdet Stormark at det hadde utviklet seg en fryktkultur i politiet etter 22. juli.

I kjølvannet av Gjørsv-kommisjonens rapport ble det også hevdet i media at politiansatte lenge hadde varslet om de samme forholdene som kommisjonen pekte på, uten å bli hørt (NTB, 2012). Redaktøren i fagbladet Politiform, Ole Martin Mortvedt uttalte at det var bred enighet blant de politiansatte, at tidligere politidirektør Ingelin Killengreen burde holdes ansvarlig for utfordringene i politiet. Mortvedt mente at Killengreen i sin tid var alt for opptatt av å tilfredsstille sine overordnede i Justis- og beredskapsdepartementet, og at hun på denne måten skapte en fryktkultur blant politimesterne, der det viktigste var å overholde budsjettene.

I vår oppgave som omhandler fryktkultur i politiet har vi valgt i å støtte oss til Gjørsv-kommisjonens konklusjoner som hevder at utfordringene i norsk politi hovedsakelig dreier seg om kultur, holdninger og ledelse. Når kommisjonen her kritiserer og peker på utfordringer med kulturen i politiet oppfatter vi at det blant annet er utfordringer knyttet til en eksisterende fryktkultur en snakker om. Ut ifra vår politifaglige bakgrunn og medias omtale av en etablert fryktkultur i politiet etter 22. juli. 2011, ble vi nysgjerrige på og ønsket å ta for oss dette

dagsaktuelle temaet. Er det slik at fryktkultur kun er et motebegrep som er oppkonstruert av media, eller er dette faktisk en kultur som har etablert seg og anses som et problem i politiet? Hva ligger eventuelt i dette og hva fører en slik kultur til, var noen av spørsmålene som fanget vår interesse. På bakgrunn av dette valgte vi følgende hovedproblemstilling:

Hvordan beskrives og oppleves fryktkultur i politiet - og hva fører den til?

For å besvare oppgavens overordnede problemstilling har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan forstår politiansatte begrepet fryktkultur?
- Hvordan forstår politiansatte fenomenet fryktkultur?
- Hvordan mener politiansatte at fryktkulturen kommer til uttrykk?
- Hvilke konsekvenser mener de politiansatte at en fryktkultur fører til?

1.2 Formål

Formålet med oppgaven er å se nærmere på begrepet og fenomenet fryktkultur i politiet, og på den måten skape en større innsikt i og bevissthet rundt temaet i politietaten. Vi ønsker å fremskaffe mer håndgripelig kunnskap om hvordan fryktkulturen beskrives og oppleves, samt hva en slik kultur fører til for de politiansatte og organisasjonen som helhet. For å belyse dette ønsker vi å få frem hvordan de politiansatte forstår begrepet og fenomenet fryktkultur, hvordan denne kulturen kommer til uttrykk og hvilke konsekvenser en slik kultur kan føre til. For oss fremstår fenomenet som aktuelt, men samtidig uklart, slik at vi ønsker å bidra til å sette temaet på dagsorden og frembringe mer forskningsbasert kunnskap rundt det.

1.3 Teoretisk tilnærming

Teoribidragene i oppgaven tar utgangspunkt i det vi har klart å finne av eksisterende litteratur på frykt og fryktkultur, samt to grunnleggende syn innenfor klassisk organisasjonsteori, det instrumentelle- og det institusjonelle perspektivet. Perspektivene benyttes for å forklare og forstå hva som preger menneskelig atferd og tankesett i en formell organisasjon som politiet. Med utgangspunkt i problemstillingen har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål som skal bidra til å belyse problemstillingen. Ut ifra forskningsspørsmålene har vi utarbeidet noen

forventninger til funn som vi vil benytte i analyse og diskusjon av resultatene som oppgaven bygger på. I det følgende vil vi kort presentere politiorganisasjonen for å gi leseren et innblikk i hva som karakteriserer organisasjonen vi har valgt å ta for oss.

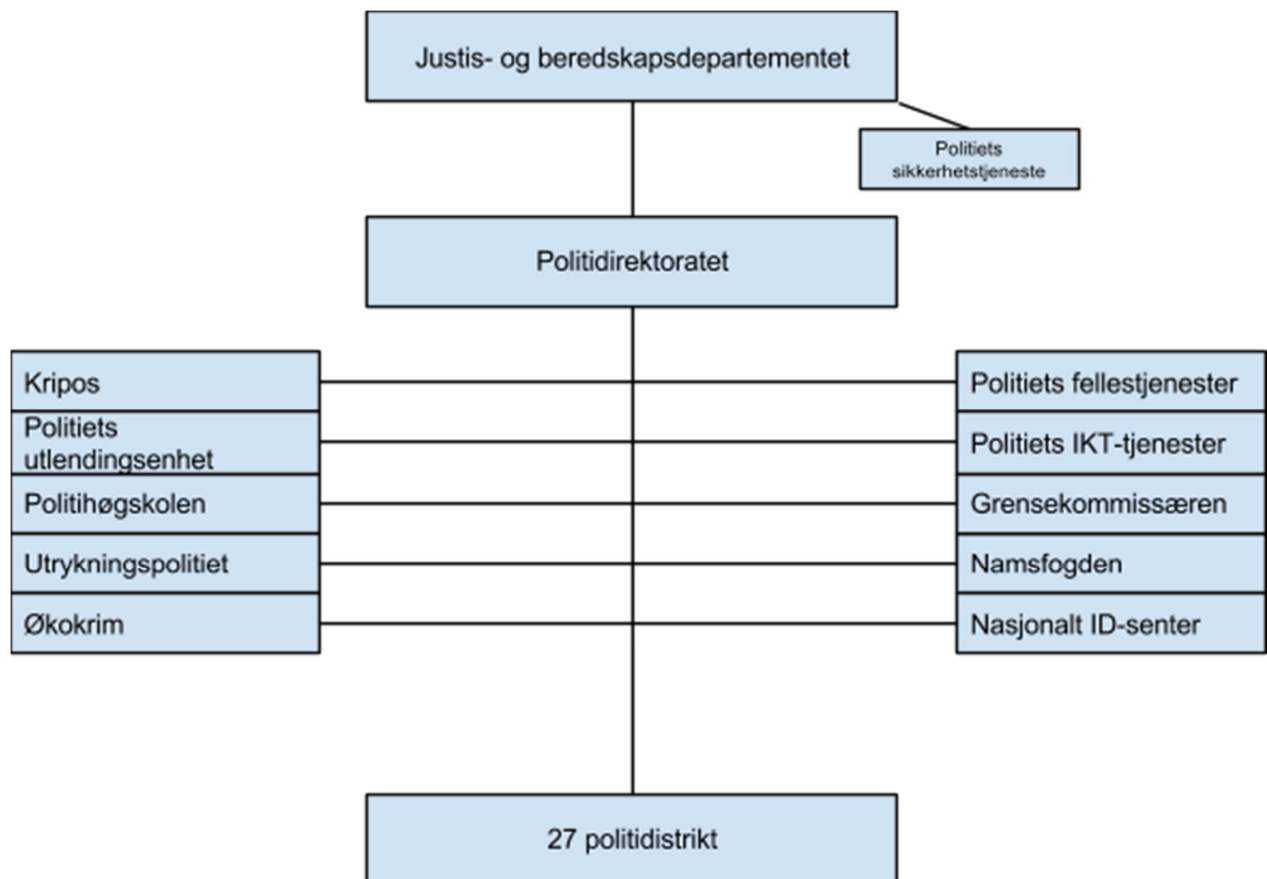
1.4 Politiorganisasjonen

Politi- og lensmannsetaten omtales i denne oppgaven som politiorganisasjonen. Politiets oppbygning og struktur kjennetegnes av et klassisk hierarkisk system. Der den formelle makten og autoriteten er plassert på toppen, med klare kommandolinjer nedover i organisasjonen. Beslutningssystemet og strukturen er formalisert og forsterkes av gradssystemet og uniformeringen (Skoglund & Skoglund, 2012). Dette gjenspeiles også i politiets kultur der eldstemannsprinsippet er gjeldende, ved at den som har flest stjerner og striper har det endelige ordet. (Garthus, 2013, s. 2). Selv om politiorganisasjonen har en hierarkisk oppbygning består den også av selvbestemmelse og bruk av skjønn (Finstad, 2000, s. 274). Organisasjonsformen i sin helhet bidrar til å skape en sterk korpsslojalitet og et godt samhold innad i etaten.

Den 17. februar 2015 la regjeringen frem forslaget til en ny politireform - nærpolitireformen, som skal bidra til å gi et mer fremtidsrettet og robust nærpoliti. Antall politidistrikter reduseres til 12, men per i dag består politiorganisasjonen av Politidirektoratet, 27 politidistrikter og 7 særorgan, noe vi forholder oss til videre i denne oppgaven (Politidirektoratet (POD), 2015; Politiet, 2014). Politi- og lensmannsetaten har ca. 15 000 ansatte som sammen danner en enhetlig politistyrke.

Politiets overordnede mål er å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig, gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet (Politi-loven, 1995). Det er Justis- og beredskapsdepartementet som har det øverste ansvaret for politiets virksomhet og som setter rammene for etatens overordnede planer, mål og tillatelser (Politiet, 2014). Departementet har delegert ansvaret for faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og særorganene til Politidirektoratet. Politidirektoratet har også ansvaret for faglig utvikling, samt kultur og ledelse i hele politiorganisasjonen (Politidirektoratet, 2012). Departementet og direktoratet utgjør sammen den sentrale politiledelsen. Hvert politidistrikt ledes av en politimester som har ansvaret for distriktets polititjeneste, budsjett og resultater. Tallet på saksbehandlingstid,

oppklaringsprosent, og antall kontrollerte kjøretøy er eksempler på områder hvor resultatene blir målt. Noe som påvirker hvilke arbeidsoppgaver som prioriteres, og hva som vil være styrende i organisasjonen. Figuren under, viser til politiets oppbygning og organisering pr. september 2014.



Figur 1. Modell over politiets organisering, pr. 22. september 2014.

1.5 Avgrensninger

Denne avhandlingen handler om frykttkultur i politiet. I forlengelsen av dette vil vi komme inn på hva som preger kulturen, og det sosiale samspillet internt. Vi har ikke valgt å fokusere på at polityrket er risikofylt i seg selv og at det kan oppstå en frykt hos de politiansatte i forbindelse risikofylte oppdrag, da vi anser dette som en annen innfallsvinkel. I forbindelse med oppgaven har vi gjennomført intervjuer av politiansatte i fire av landets politidistrikter, i ett særorgan, blant representanter for Politiets Fellesforbund (PF) i Politidirektoratet (POD) og blant ansatte/forskere/professorer ved Politihøgskolen (PHS).

På bakgrunn av at politiet er en landsdekkende og enhetlig organisasjon med felles overordnede regler, normer og verdier, vil våre funn kunne si noe om oppfattelsen i politiorganisasjonen, uten at vi har belegg for å si at de er representative for etaten som helhet. Videre ønsker vi å påpeke at man kan benytte ulike fremgangsmåter når en skal studere et fenomen, således vil ikke denne oppgaven gi alle løsninger eller svar på vår problemstilling som er, hvordan beskrives og oppleves frykttkultur i politiet, og hva fører den til.

1.6 Oppgavens oppbygning og innhold

I **kapittel 1** vil bakgrunn for valg av tema, problemstillingen og formålet for oppgaven bli presentert. I dette kapittelet vil vi kort redegjøre for hva vi ønsker å finne svar på og hvordan vi har valgt å gå frem for å besvare og belyse vår problemstilling.

Kapittel 2 handler om hvilke teorier oppgaven er forankret i, og forventninger om funn. Vi tar først for oss frykttkultur, før vi redegjør vi for de to organisasjonsteoretiske perspektivene. Avslutningsvis presenterer vi forventninger til funn på forskningsspørsmålene, som er utledet fra teoribidraget.

I **kapittel 3** tar vi for oss og beskriver de metoder vi har valgt å bruke for å fremskaffe undersøkelsens funn. Her går vi nærmere inn på fremgangsmåter, vurderinger, samt styrker og svakheter ved valget av metode og refleksjoner rundt dette.

I **kapittel 4** vil resultatene av undersøkelsen bli presentert, som skal belyse og gi svar på hovedproblemstillingen i oppgaven.

I **Kapittel 5** vil vi analysere og diskutere funnene våre, knyttet opp i mot forventningene og de teoretiske bidragene.

Kapittel 6 tar for seg oppsummering av oppgavens hovedfunn, samt konklusjon før vi gjør noen avsluttende refleksjoner, og noen ord om veien videre, i **kapittel 7**.

2. TEORI OG FORVENTNINGER

I dette kapitlet vil vi redegjøre for den teoretiske tilnærmingen som skal bidra til å belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter vil vi knytte noen forventninger om funn ut fra den presenterte teorien.

2.1 Frykt- og frykttkultur

Frykt kan oppfattes som et sterkt ord, og blir ofte satt inn i en kontekst, eller i forhold til konkrete saker. Aristoteles (referert i Svendsen, 2007, s. 44) definerer frykt, som «en viss følelse av ubehag eller uro fremkalt av en forestilling om at man står foran en destruktiv eller smertelig ulykke».

Hva vi frykter, og hvor sterkt vi frykter det, avhenger av vår oppfatning av verden. Hvilke farer som finnes, og hvilke muligheter vi har for å beskytte oss mot dem. I tillegg til at frykt betegnes som en følelse, kan frykten også være en tankemessig reaksjon som knyttes til en vurdering av at noe er farlig (Håkonsen, 2011). Når et menneske uttrykker at det er noe en frykter, så viser en ofte til noe konkret. Følelsen av frykt fremkalles og oppstår ofte i forbindelse med en spesifikk hendelse eller situasjon. Det kan eksempelvis dreie seg om en trussel mot ens eget liv, helse, et vennskap eller sosial status (Svendsen, 2007, s. 28-46). En frykt kan også utkonkurrere en annen, ved at frykten for å tape ansikt for eksempel kan være større enn frykten for fysisk skade. Fryktfølelsen kan være til hjelp og gjøre oss bedre rustet til å motstå, eller håndtere det man står ovenfor. Kort oppsummert fremstår frykt som en normal reaksjon på noe som er truende eller farlig (Håkonsen, 2011).

Ut ifra dette omtales og forstår vi frykt som noe følelses- og tankemessig. Forholdet mellom atferd og kognisjon er tett, og en kan undre seg over om tenkningen påvirker handlingen, eller om handlingen påvirker tenkningen (Bang 2011, s. 108). Det vil si at det ikke er en automatisk sammenheng mellom påvirkning fra omgivelsene, og handlinger fra enkeltindividet. I mellom her foregår det en kompleks kognitiv prosess, hvor mottaker av inntrykk fra omgivelsene tolker inntrykkene før vedkommende handler. Frykt kan også betraktes som noe språklig med en språklig betydning (Svendsen, 2007, s. 28-46). Eksempler på dette kan være fremveksten og bruken av ordet frykt i store tabloide overskrifter som

“frykt for global oppvarming”, “frykt for fremtiden” og “frykt for økonomisk kollaps”. Dette kan vitne om at begrepet har en større kulturell betydning i dag, enn bare for en del tiår siden.

Vi har søkt etter begrepet fryktkultur både i nasjonal og internasjonal litteratur, men har ikke klart å finne en vitenskapelig eller akademisk definisjon, men det betyr likevel ikke at en slik definisjon ikke finnes. Derimot var det ikke vanskelig å finne artikler, kronikker, blogginnlegg, debattforum o.l., som handler om “fryktkultur”, som beskrevet innledningsvis, men det var ingen av disse som definerte eller avgrenset bruken av begrepet. I nyhetsartiklene som handler om fryktkultur i politiet, dreier det seg blant annet om at de ansatte ikke tør å si i fra, og ikke tør å snakke åpent om problematiske forhold innad i politiet, fordi det oppleves som karrierehemmende å si ifra om kritikkverdige forhold (Gjermundshaug & Svendsen, 2012). Under følger to eksempler på nyhetsartikler; «Politietaten har en lang vei å gå før de har en kultur som er preget av åpenhet og læring, i stedet for resignasjon og frykt» (Knudsen, 2013). «Jeg følte meg presset til å gå». Eks-politimester Ingrid Wirrum hevder en fryktkultur i politiet fikk hennes støttespillere til å tie.... «Det er veldig trist at enkeltpersoner og grupperinger i distriktet har skapt en fryktkultur som gjør at personer ikke tør å komme med sine meninger, verken internt eller offentlig» (Tangen, 2014).

I tillegg til disse nyhetsartiklene gjennomførte Romerikes blad, sammen med Politiets Fellesforbund Romerike (PFR) i 2012, en spørreundersøkelse blant politiansatte i Romerike politidistrikt, hvor de ansatte ble spurt om det hersket en fryktkultur i politiet (Gjermundshaug & Svendsen, 2012). Resultatet av undersøkelsen viste at nesten sju av ti av de politiansatte opplevde at det eksisterte en fryktkultur, hvor de ikke turte å snakke åpent om forhold innad i politiet av frykt for mulige konsekvenser for jobb og karriere. Flere politiansatte er sitert i artikkelen hvor de beskrev sin opplevelse av fryktkulturen i etaten; «skal man ha karriere i politiet, er det viktig å holde kjeft, ikke være tillitsvalgt og aldri klage. Gjør man det får man også jobber oppover i systemet. Jeg mener det er en skikkelig ukultur». En annen politiansatt uttrykte at «kulturen er gjennomsyret av frykt. Lojaliteten som finnes i politiet er ikke sunn. Det er ingen åpenhet for tilbakemeldinger» (Gjermundshaug & Svendsen, 2012).

Undersøkelsen ble foretatt i etterkant av daværende leder i Politiets Fellesforbund Romerike, Arild Hustad, fikk kritikk i fra ledelsen fordi han gikk ut i media og sa at politiet ikke gjennomførte nok øvelser, og derfor var dårlig rustet til å takle en krisesituasjon som 22. juli. 2011 (Gjermundshaug, 2012; Lepperød, 2012). Hustad mente spørreundersøkelsen ga et riktig

bilde av situasjonen i Politi Norge, og at fryktkulturen har oppstått fordi politikere og ledere i politiet er opptatt av fasadebygging, ved å gi uttrykk for at de har kontroll, og alt er på stell i politiet. Han påpekte videre at lederne i politiet formes inn i et uærlighetssystem hvor det stilles absolutte krav til lojalitet oppover i linjen. Systemet statuerer av og til noen eksempler slik at ingen er i tvil om at en absolutt lojalitet kreves, noe som bidrar til å skape en frykt som sprer seg i organisasjonen. I følge Hustad fører fryktkulturen blant annet til beslutningsvegring på den måten at en man slutter å handle på eget initiativ fordi man er redd for å gjøre noe galt. Nettopp dette er noe av kjernen i kritikken som politiet fikk i kjølevannet av terrorhandlingene 22. juli. 2011.

I etterkant av denne undersøkelsen, tok P4 Nyhetene kontakt med flere lokallagsledere i Politiets Fellesforbund rundt om i landet. De bekreftet at de kjente seg igjen i fryktkulturen som ble beskrevet på Romerike (Nordnes, 2012). Både Hustad og flere av de andre lokallagslederne hevdet at de kjente til politiansatte som hadde sluttet eller sykmeldt seg, på grunn av fryktkulturen. P4 Nyhetene var også i kontakt med daværende leder av Politiets Fellesforbund, Arne Johannessen, som uttalte at dette var et kjent problem, og et uttrykk for manglende åpenhet og kultur for å være kritisk i politiet. Da Politidirektoratet ble informert om funnene i undersøkelsen uttalte de at problemet var ukjent for dem, og at direktoratet var av den oppfatning at det ikke eksisterte en fryktkultur i politiet.

Året etter at Romerikes Blad offentliggjorde sin undersøkelse, skrev Helgeland Arbeiderblad om en medarbeiderundersøkelse ved Helgeland politidistrikt, som viste at politietaten sliter med lederkulturen, og at flere ansatte er misfornøyd med ledelsen (Nygaard, 2013; Bjelvin & Eide, 2013). I undersøkelsen hadde 25 prosent av de ansatte svart at de var helt eller delvis uenig i at det var rom for å komme med kritiske synspunkter til nærmeste leder, uten å frykte for negative konsekvenser. Tillitsmann i Politiets Fellesforbund på Helgeland, Kristian Hansen kommenterte saken og mente dette var et eksempel på en eksisterende fryktkultur i politiet. Hansen hevdet videre at årsaken til at det utvikler seg en kultur der folk er redde for å kritisere ledelsen, henger sammen med at politiet har en hierarkisk struktur der lederen som mottar kritikken ofte også har innflytelse på ansattes videre karriere. De negative medieoppslagene om en eksisterende fryktkultur i politiet som nevnt over, kan bidra til å gi et inntrykk av at store deler av politiorganisasjonen er gjennomsyret av frykt. Samtidig viser resultatene av medarbeiderundersøkelsen i Politi- og lensmannsetaten i 2013 en høy grad av

tilfredshet med arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og kompetanseutnyttelse (Politidirektoratet, 2013).

På bakgrunn av teori og medias fokus på fryktkultur fremstår det for oss som at denne kulturen har etablert seg som en fellesnevner for beslektede problemer ikke bare i politiet, men også i andre sektorer. Det vi snakker om her, er ikke nødvendigvis bare frykt, men også en utrygghet som fører til selvsensur. Usikkerhet og engstelse for at kritiske spørsmål og ytringer kan straffe seg, gjør at mange finner det tryggest å tie. En såkalt ”chilling” effekt som effektivt kan stoppe åpen, kritisk debatt. Noe som vil være svært alvorlig da det å få tak i kritisk informasjon er avgjørende for at en organisasjon skal kunne lære (Bjørkelo & Gundhus, In press, s. 14). Som tidligere nevnt opplever vi at begrepet fryktkultur er komplekst og motsetningsfylt, men i senere tid hyppig brukt for å beskrive både kulturen i politiet og i andre organisasjoner. På bakgrunn av overnevnte har vi valgt å forstå fryktkultur som et følelsesladet og udefinert begrep, som vekker oppsikt. Videre fremstår det for oss som at begrepet benyttes som en samlebetegnelse på utfordringer knyttet til arbeidsmiljø, lederskap, kommunikasjon, lojalitet og makt, hvor man frykter for konsekvensene ved å ytre seg.

Fryktkultur ligger tett opptil og kan minne om begrepet varsling og ytringsklima. Varsling er en situasjon der et «tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem som har vært vitne til forseelser (ulovlige, uetiske eller kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen varsler om dette til personer eller instanser som har mulighet til å endre på forholdet» (Matthiesen, Bjørkelo & Birkeland Nielsen, 2008, s. 8 referert til Near & Miceli, 1985, p.4). Det er arbeidsmiljøloven som regulerer den ansattes rett til å varsle og samt at bestemmelsene skal bidra til å styrke den reelle ytringsfriheten til den enkelte på arbeidsplassen (Arbeidsmiljøloven, 2005). Ytringsklima handler om muligheten for å si ifra om bekymringer til leder og kollega uten å bli straffet for det (Trygstad, 2010, s. 37). Ytringsklimaet vil således ha betydning for hvor lett eller vanskelig det er å ta opp, eller varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen.

I forbindelse med varsling og ytringsfrihet i politiet, har tillitsvalgt Kai Nygård uttalt til Norsk Tjenestemannslag (NTL) at han kjenner til saker der politiansatte ikke har varslet om kritikkverdige forhold, fordi de frykter at lederen skal reagere negativt, og på grunn av det kan skape problemer for den enkelte (Håkonsen, 2014). Videre hevdet Nygård at Spesialenheten

for politisaker er en av årsakene til at de politiansatte ikke varsler, fordi veien fra varsling og til straffesak hos Spesialenheten fremstår som kort. Noe av forklaringen på dette kan være at de politiansatte med sin sterke yrkesidentitet forbinder det med skam og straff å bli anmeldt til Spesialenheten (Wathne, 2012). En annen medvirkende faktor kan være at enkeltpersoner blir holdt ansvarlig, noe som fører til et sterkt individfokus og et svakt system fokus. En praksis som også kan bidra til å hemme organisatorisk læring i politiet fordi en plasserer ansvaret på enkeltindividet i stedet for å ta kollektivt ansvar. Denne situasjonen i seg selv skaper en vanskelig avveining for de som vurderer å varsle, samt at det legger et ubehagelig press på de som allerede har varslet (Håkonsen, 2014). Når andre politiansatte observerer dette kan det skapes en signaleffekt som bidrar til at det skapes en høyere terskel for varsling. Når det gjelder ytringsfriheten i politiet viser en undersøkelse gjennomført i 2014 av InFact på vegne av Oslo redaktørforening, at to av tre mellomledere i politiet i Oslo og Akershus hevder kravet til lojalitet overfor arbeidsgiver fører til at de vegrer seg for å delta i den offentlige debatten (Norsk Redaktørforening (Nored), 2014). Videre i undersøkelsen svarte 72 prosent at de opplever at kravet til lojalitet i politiet står sterkere enn ytringsfriheten.

Det fremstår derfor som at lojalitetstankegangen og frykten for de ubehagelige konsekvensene av å ytre seg i politiet, bidrar til å legge begrensinger på den enkeltes ytringsfrihet. Noe som igjen kan hindre en åpen og fri meningsutveksling hvor man ikke deler informasjon, kunnskap og erfaringer, som igjen vil kunne svekke kvaliteten i det videre arbeidet (Norsk lektorlag, 2013).

På bakgrunn av overnevnte teori legger vi til grunn i denne oppgaven at frykten er en sterk, fysisk og mental opplevelse, som er subjektiv og situasjonsbetinget som både kan være noe kognitivt og emosjonelt. På den ene siden knytter vi frykten til tanker og redsel for å bli utsatt for sanksjoner dersom en ikke gjør det som formelle ledere eller regler og strukturer forventer. Mens på den andre siden knytter vi frykten til det følelsesmessige av å bryte med de uformelle normene og verdiene i organisasjonen. Når vi i det videre snakker om en frykttkultur opplever vi som nevnt tidligere at det er et følelsesladet og udefinert begrep, som vekker oppsikt og som benyttes som en samlebetegnelse på utfordringer knyttet til arbeidsmiljø, lederskap, kommunikasjon, lojalitet og makt, hvor man frykter for konsekvensene ved å ytre seg. Det har vært utfordrende å få tak i forskningsbasert kunnskap om frykttkultur, samt at tematikken fremstår som vanskelig. Vi har i denne oppgaven derfor valgt å fokusere på de to organisatoriske perspektivene, det instrumentelle og det institusjonelle. Vi vil benytte oss av

vårt utvalg av teori om frykt og fryktkultur som et bakteppe videre i oppgaven. Vi vil nå redegjøre for de to organisasjonsteoretiske perspektivene.

2.2 Organisasjonsteoretiske perspektiver

Som nevnt tidligere har vi i tillegg til teori om fryktkultur valgt å ta utgangspunkt i to ulike organisasjonsteoretiske perspektiver, det instrumentelle og det institusjonelle. Hvert av perspektivene inneholder noen grunnleggende forestillinger og antakelser om virkeligheten, og har ulikt syn og tilnærminger på organisasjoner (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2009). Perspektivene vil kunne hjelpe oss til å se bestemte sider og kjennetegn ved fenomenet fryktkultur. De vil både hver for seg, og i fellesskap, kunne bidra til å gi oss en ramme for å forstå og forklare de politiansattes beskrivelser og opplevelser av fryktkultur, og hva en slik kultur fører til.

2.2.1 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet har en rasjonell tilnærming til organisasjoner og deres virkemåte. Den grunnleggende antakelsen er at de ser på organisasjoner og deres ansatte som verktøy eller instrumenter for effektiv måloppnåelse (Christensen et al., 2009). En offentlig organisasjon som politiet har et klart målfokus, og blir innenfor et instrumentelt syn sett på som et verktøy for å oppnå ulike mål som blir regnet som viktige i samfunnet. Dette kan for eksempel være å oppklare, hindre og forebygge lovbrudd. Politiet har et klart målfokus og målene blir sett på som spesifikke og konkrete, hvor ledelsen benytter organisasjonen som et middel for å nå de gitte mål, på en mest mulig effektiv måte. Målene påvirker igjen handlingsrommet til medlemmene, og virker styrende på deres atferd. Innenfor dette synet er organisasjonen bygd opp etter en formell hierarkisk struktur, som kommer til uttrykk igjennom nedtegnede organisasjonskart, stillingsinstrukser, strategier og prosedyrer, samt rutiner, lover og regler.

Ut ifra et instrumentelt perspektiv sees «styring, ledelse og endring på som både ønskelig, nødvendig og mulig» (Blindheim & Røvik 2011, s. 112). Innenfor det instrumentelle perspektivet kan de verdier som organisasjonen og dens ansatte hevder at man er opptatt av og handler ut ifra kalles forfektede eller uttalte verdier, i følge Argyris og Schön (Sortland & Einarsen, 2000) (referert i Bjørkelo & Gundhus, In press, s. 9). Dette er verdier som er nedtegnet i strategier, visjoner og mål for organisasjonen, men som en i praksis kanskje ikke

benytter i så stor grad. Politiets medarbeiderplattform ble lansert i 2014, som en direkte oppfølging etter 22. juli, og Gjørsv-kommisjonens kritikk av kultur, ledelse og holdninger, som nevnt tidligere. Denne medarbeiderplattformen inneholder eksempler på uttalte verdier og mål som skal være veiledende for alle ansatte i politiorganisasjonen (Politihøgskolen, 2014). Verdiene i den nye plattformen er; «Jeg er modig», «Jeg viser respekt», «Jeg er helhetsorientert», og «Jeg er tett på». I tillegg skal ledere i politiet «Sette retning og drive endring», «Skape resultater i samhandling med andre» og «Motivere og utvikle medarbeidere».

Innenfor et instrumentelt syn, er organisasjonsstrukturen bygget opp etter de verktøyene man mener gir best måloppnåelse og bidrar til å fordele myndighet og ansvar, samt arbeidsoppgaver og posisjoner. Dette er igjen med på å påvirke og legge klare føringer for organisasjonsmedlemmenes beslutningsadferd, hvem som kan fatte de ulike beslutningene, og hva som legges til grunn for selve beslutningen (Christensen et al., 2009). Den formelle strukturen er upersonlig fordi den baserer seg på tydelige forventninger knyttet til de ulike posisjonene og rollene i organisasjonen, og de ansatte sees på som brikker i organisasjonen (Christensen et al., 2009, s. 34). Dette kan også ses i sammenheng med filosofen Habermas sin teori, (Scheel, 2005) der han deler inn det moderne samfunnet i en livsverden og en systemverden. I systemverden blir forholdet i mellom menneskene upersonlige, og handlingene til menneskene formelle og fremmedgjort. Den blir styrt av økonomiske og byråkratiske prinsipper, der det blir benyttet språkløse styringsmidler, som makt og regler. Fornuften som rår i denne verden er den kognitive-instrumentelle. Det vil si at man legger til grunn oppfatninger og tanker, og utelukker det følelsesmessige. Atferden til menneskene baserer seg på instrumentelle handlinger, og en tar kun hensyn til de tekniske reglene. I politiorganisasjonene kan dette for eksempel komme til uttrykk gjennom standardiserte operasjonsprosedyrer (SOP).

Den underliggende handlingslogikken innenfor et instrumentelt syn er konsekvenslogikk, hvor det forventes at politiorganisasjonen og dens ansatte handler formålsrasjonelt ut ifra en mål-middel tankegang (Christensen et al., 2009, s. 36). Med dette menes at ledere og ansatte evner og benytter seg av rasjonell kalkulasjon, ved at de vurderer konsekvensene av virkemidler og de alternativer de har til rådighet, for deretter bevisst velge den løsningen som gir best måloppnåelse. Dette utelater likevel ikke at det kan eksistere begrensninger. Simon (referert i Christensen et al., 2009) hevder i sin forskning at mennesker har en begrenset

rasjonalitet, noe som betyr at man på grunn av en iboende begrenset kognitiv kapasitet ikke evner å ha fullstendig kjennskap til alle løsninger og konsekvenser. I organisasjoner der utfordringene er komplekse og målene er uklare, inkonsistente og ustabile, kan det også eksistere en begrenset rasjonalitet. Dette innebærer at organisasjonen har ufullstendig informasjon om alternativer og konsekvenser, og på samme måte må velge det alternativet som gir god nok, eller tilfredsstillende grad av måloppnåelse. Det at den ansatte ikke sitter med den fulle og hele oversikten, medfører ikke nødvendigvis at de handler irrasjonelt, men at hver enkelt velger den løsningen som gir en tilfredsstillende grad av måloppnåelse.

Til de ulike rollene og posisjonene i organisasjonen er det knyttet forventninger til at normene for hva som er riktig etterleves (Christensen et al, 2009, s. 123). I en hierarkisk organisasjon som politiet er handlingsrommet i tilknytning til de ulike rollene og posisjonene bundet opp i klare regler og prosedyrer. En leder i politiet kan ut ifra gradssystemet utøve makt ved å spille på uttalte forventninger, regler og strukturer og på den måten påvirke sitt eget eller andres handlingsrom i organisasjonen (Alminnelig tjenesteinstruks for politiet, (Politiinstruksen) 1990). De politiansatte har en medbestemmelsesrett men, denne begrenses gjennom arbeidsgivers og leders styringsrett (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015). Styringsretten er arbeidsgivers rett til å lede, fordele og kontrollere arbeidet, samt retten til å inngå og avslutte arbeidsavtaler (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 27). I tillegg til styringsretten har arbeidsgivere og ledere også en viss omsorgsplikt overfor sine arbeidstakere (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-1). Omsorgsplikten er den plikt arbeidsgiver har til å "beskytte den ansattes helse, trivsel og verdighet til enhver tid" (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 27).

I en organisasjon som politiet vil også inndeling i grader og stillingsnivåer, der overordnede kan kommandere, instruere eller beordre en underordnet ha en disiplinerende effekt på de ansatte (Christensen et al., 2009, s. 43). Dersom en ansatt argumenterer for sine egne private mål og interesser, vil dette kunne komme i konflikt med lederen som styrer etter organisasjonens mål. Lederen kan da sanksjonere mot uønsket atferd som er i konflikt med måloppnåelsen. På bakgrunn av dette vil en ha større frykt for å kritisere sin nærmeste overordnede, eller å bryte med den antatt forventede lojaliteten - fordi dette perspektivet bygger på strenge hierarkiske regler, og stor lojalitet oppover i systemet. I tillegg er hierarkiet i en byråkratisk organisasjon gjerne knyttet opp mot et karrieresystem, hvor det kan være i de ansattes egeninteresse og handle i samsvar med de formelle normene om de ønsker å stige i gradene. Man kan få opprykk eller andre ettertraktede oppgaver, på bakgrunn av

kvalifikasjoner og prestasjoner. En kritiker av sin nærmeste overordnede, vil sannsynligvis spolere muligheter i et slikt karrieresystem (Christensen et al., 2009).

Innenfor det instrumentelle lederskapet er det viktig å ha klare mål og innsikt i virkemidler og effekter. For å klare dette vil det være vesentlig å tilstrebe å lære av erfaring, men likevel også ha evnen til å få underordnede aktører til å jobbe for å nå de felles målene. Læring og utvikling fremstår som viktig i norsk arbeidsliv og i henhold til Arbeidsmiljøloven (2005, §4-2) er det et krav om at det skal legges til rette for at en arbeidstaker lærer og utvikler seg, samt at de gis rett til selvbestemmelse, faglig ansvar og medvirkning. Organisasjonslæring ansees som viktig for en organisasjon for å oppnå de økonomiske og mellommenneskelige resultatene en ønsker (Henriksen, 2014, s. 8 referert til Easterby-Smith, Antonacopoulou, Simm & Lyles, 2004).

Samfunnet og kriminalitetsbildet er stadig i endring og derfor må kompetansesituasjonen i politiet utvikles i takt med dette. Politiets rolle i kunnskapssamfunnet viktig, og i rapporten "Politiet mot 2020" er det nedtegnet at «kunnskapsbasert politiarbeid skal omfatte hele politiorganisasjonen og danne grunnlag for prioriteringer, fokusområder og strategier på kort og lang sikt» (Politidirektoratet, 2008b, s. 7). Den daglige kompetanseutviklingen i politiet, skjer ved at kollegaer utveksler erfaringer og vurderinger, og er derfor svært viktig (Justis- og beredskapsdepartementet, 2004-2005, s. 101). For lederne er en av de største utfordringene å skape et åpent miljø, samt en vilje til utvikling og læring. De beste tiltakene og løsningene fremkommer når ledere og ansatte på de ulike nivåene i politiet samarbeider om å finne mulige alternativer (Justis- og beredskapsdepartementet, s. 101). Når det gjelder politiet kom blant annet Gjørsv-kommisjonen til den konklusjonen, at politiet viser liten vilje til å ta lærdom av egne øvelser og feil, og etaten preges av en svak læringsevne, som igjen vil påvirke organisasjonens potensiale for utvikling (Henriksen, 2014, s. 8). Dette underbygges av funnene i en oppgave med temaet politiet som en lærende organisasjon, som viser at «ressursmangel, kultur og holdninger, og lederens rolle påvirker organisasjonens læring og hvorvidt en lykkes med endring i organisasjonen» (Henriksen, 2014, s. 6). Studien fremhever også, at skal politiet lykkes med å endre organisasjonen, bør den utvikles til å bli en lærende organisasjon først.

Det er ledelsen som har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner, og er derfor de viktigste kulturskaperne og kulturbærene i

organisasjonen (Bang 2011, s. 80). Lederne påvirker og preger kulturen med hva de retter oppmerksomheten mot, og kontrollerer, samt hvordan de reagerer på kritiske hendelser (Viste 2014, s. 23). Således fremstår det en leder sier og gjør, som normgivende med en stor symbolsk verdi. I følge Ekman (2004) er det viktig at ledelsen forstår at kultur er fundamentalt, og at de sender ut signaler som påvirker kulturen ut ifra hva som belønnes og ikke. Det antas at en sterk kultur som i politiet virker positivt på menneskers motivasjon, og at en felles kultur bidrar til samhørighet og ansvar overfor organisasjonen. En leder som legger til rette for en kultur preget av åpenhet, medvirkning og kunnskapsdeling vil også bidra til å legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Innenfor det instrumentelle perspektivet er synet på ledelse derfor i all hovedsak sammenfallende med styring, og handler om å utnytte seg av de hierarkiske virkemidlene innenfor dette perspektivet. Problemløsningen er toppstyrt (top-down) og ledelsen er sentral i forhold til de målbevisste valgene som gjøres.

Det finnes to varianter av det instrumentelle perspektivet, henholdsvis forhandlingsvarianten, og den hierarkiske varianten (Christensen et al., 2009). I forhandlingsvarianten oppfattes organisasjonen som bestående av ulike posisjoner og underavdelinger, som kan ha motstridende interesser, mål og kunnskaper. Ingen aktører evner å oppnå sine mål eller ivareta sine interesser på egen hånd, slik at utfallet vil fremstå som et resultat av tautrekking og forhandlingsprosesser i mellom aktørene. Atferd kan derfor bli preget av kompromiss og fremstå som uforutsigbare (Christensen et al., 2009, s. 34). I den hierarkiske varianten vektlegges mål og kunnskap om mål-middel-sammenhenger hos ledelsen i politiet eller hos politikerne som politiorganisasjonen er et redskap for. Det forutsettes at ledelsen har full kontroll over hvilke mål som skal nåes, og hvilke handlinger organisasjonen må gjennomføre for å nå disse målene. Her har ledelsen muligheten til å benytte seg av makt for å nå målene (Christensen et al., 2009, s. 34). Denne varianten ser på politiet som en enhetlig organisasjon. Ut ifra det overnevnte anses politiet å være en instrumentell organisasjon gjennom sin hierarkiske og ordredrevne oppbygning, og sin fremtredende instrumentelle styring og lederskapsatferd (Bystrøm, 2014, s. 15).

I det instrumentelle perspektivet er ledelsen og lederen opptatt av å styre og kontrollere organisasjonen. Det vil være nærliggende å tro, at jo mer detaljert styring og kontroll fra ledelsesnivå og nedover i organisasjonen, jo mindre handlingsrom skulle en tro at de politiansatte opplever å få. I følge Hellesø-Knutzen (2013) er det ikke alltid slik. Resultatene hennes viser at de politiansatte i begrenset grad opplever å være styrt av ledere, og

beslutninger som er tatt høyere opp i politiorganisasjonen. De oppgir å ha rom til å prioritere ut fra egne vurderinger, og det de prioriterer er mest påvirket av egne interesser. Funnene viser også at «når de politiansatte prioriterer ut fra egne risikooppfatninger, vektlegger de hvor store konsekvenser en hendelse kan ha, mens de ser bort fra hvor sannsynlig det er at konsekvensene vil skje» (Hellesø-Knutsen, 2013, s. iii-vi). Dette kan tyde på at selv om de politiansatte er en del av en instrumentell organisasjon som er rigid og regelstyrt, opplever de å ha et stort handlingsrom - noe som det institusjonelle perspektivet kan bidra til å forklare.

2.2.2 Det institusjonelle perspektivet

Det institusjonelle perspektivet vektlegger at organisasjoner utvikler egne uformelle regler, verdier, normer og strukturer, som gjør at disse har en selvstendig innflytelse på beslutningsatferden, og at de ikke tilpasser seg skiftende styringssignaler like lett som innenfor et instrumentelt syn (Christensen et al., 2009). Lederskap i det institusjonelle perspektivet er sentralt, og har på mange måter en todelt rolle i organisasjonen (Christensen et al., 2009, s. 65). På den ene siden skal lederskapet sørge for å utvikle og beskytte de etablerte normene og verdiene, samt at organisasjonen drives innenfor tradisjonelle rammebetingelser. Å utøve ledelse handler her om å samhandle, involvere og motivere de ansatte til å jobbe for å nå organisasjonens felles mål, samt sørge for at organisasjonens medlemmer handler i tråd med institusjonaliserte normer og verdier (Arnulf, 2013, s. 60). Innenfor dette perspektivet utøves ledelse ikke bare av formelle ledere, men også av de uformelle lederne.

De uformelle reglene vil utvikle og endre seg gradvis som en følge av både et indre og ytre press (Christensen et al., 2009, s. 52-59). Indre press forbindes ofte med de uformelle normene og verdiene de ansatte bringer med seg inn i organisasjonen. Dette handler om trekk fra deres sosiale bakgrunn eller utdanning. Innenfor dette synet vil derfor de politiansatte fremstå som den viktigste påvirkningskilden til organisasjonsmedlemmene sin atferd. Ytre press kobles ofte til press fra eksterne samarbeidspartnere som organisasjonen samhandler tett med eller er særlig avhengig av. Dette vil ha betydning for de institusjonelle trekkene som utvikler seg i organisasjonen. Når organisasjoner gradvis utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, står man ovenfor en institusjonaliseringsprosess. Dette er noe som vil påvirke de ansatte til å handle ut ifra egne erfaringer, og hva som anses som passende i den enkelte situasjonen. På denne måten fatter man ikke nødvendigvis beslutninger rasjonelt, eller ut ifra interesser eller mulige konsekvenser. Hva som oppfattes som akseptert og rimelig i

organisasjonen, eller fra dens omgivelser, vil være styrende for valgene ved at man tar etter og lærer av tidligere ansatte. Dette kan gjøre organisasjonen mer kompleks og mindre tilpasningsdyktig ovenfor nye krav, men den tilføres også nye kvaliteter som bidrar til bedre oppgaveløsning og sterkere sosialt felleskap internt (Christensen et al., 2009, s. 52-54). Ved hjelp av handlingsregler som baserer seg på kulturelle normer vil man knytte situasjoner man står ovenfor sammen med identiteter eller roller. Det sentrale i prosessen blir da først å kartlegge hvilken situasjon man er i og hvilken rolle man skal fylle, for deretter å avklare hvilke forpliktelser som ligger i rollen ut i fra den gitte situasjonen. På denne måten kan man si at det utvikles en "moralsk ramme" for hva som anses som passende atferd, ofte beskrevet som "korpssånd". Dette bidrar også til at det skapes betingelser for felles verdier og gjensidig tillitt i organisasjonen (Christensen et al., 2009, s. 52-56). I følge teorien om institusjonalisering bidrar enighet, standardisering og formalisering av praksiser til mindre konflikter, usikkerhet og tvetydighet om hvem som skal gjøre hva og hvordan. På denne måten blir det også mindre behov for å benytte seg av incitament eller tvang for å få de ansatte til å følge reglene.

Handlinger som gjentas over tid, blir etter hvert tatt for gitt og tillagt den samme meningen av den som utfører den, og av andre i organisasjonen. Organisasjonens atferd kan derfor lett bli stiavhengig, som betyr at valg blir påvirket av tidligere regler, handlinger og erfaringer. Handlingene oppfattes som "naturlige" og legitime, samt at ingen stiller spørsmål ved det som blir gjort. Denne stiavhengigheten skaper en form for stabilitet og retning innenfor de gjeldene uformelle normene og verdiene, som bidrar til at organisasjonens medlemmer lettere forstår hvilke kulturelle rammer som gjelder og hva som blir ansett som passende atferd (Christensen et al., 2009).

Studier av rekrutteringsprosesser i politiet viser at prosessene favoriserer likhet med nåværende ledelse som i vår kontekst vil kunne bety at man ansetter de som stiller få spørsmål og ikke tør å være kritiske (Børstad & Johansen, 2010; Carlsen, 2014). På denne måten kan det å tie fremstå som et rekrutteringskriterium i seg selv, noe som vil kunne hindre læring og utvikling i organisasjonen. I følge Bang (2011) er det ofte lederne som står for rekrutteringen av nyansatte, noe som gir de muligheten til å ansette personer med bestemte verdier som passer inn i kulturen de ønsker å skape eller har skapt. Rekrutteres derimot ledere eksternt, kan organisasjonen få nye impulser inn som kan bidra til kritiske vurderinger og endring av kulturen (Viste 2014, s. 24). Nyansatte må ofte i gjennom en sosialiseringssprosess der kultur

er en av de første typer læring, sammen med læring av organisasjonens verdier og mål (Bjørkelo, 2014, s. 136). I en undersøkelse av organisasjonskulturen i beredsskapstroppen viste funnene at læring og inntreden som nyansatt, i stor grad tok form av formalisert mesterlære hvor en erfaren kollega stod for opplæringen (Glomseth, 2002 referert i Bjørkelo, 2014, s. 149). Dette kan tyde på at mesterlære er den grunnleggende læremodellen i politiet, og at det fremstår som viktigere *hvem* som sier noe enn *hva* som blir sagt (Bjørkelo & Gundhus, In press, s. 13).

En erfaren kollega er i denne oppgaven et eksempel på en uformell leder, en mentor og en rollemodell, og fremstår som en mesterlærer som bidrar til å videreføre og internalisere ønsket kultur hos nyansatte. En uformell leder i politiet har både innflytelse, påvirkning og makt, og kan derfor ha stor betydning internt i organisasjonen (Bø, Larsen, Svartås & Grindal, 2013). Van Maanen og Schein (1979) beskriver organisatorisk sosialisering som «måten et individ blir undervist og lærer hvilken oppførsel som er vanlig og ønskelig i arbeidssituasjonen, og hvilken som ikke er det». Undersøkelser har vist at ansatte danner kollegafellesskap hvor de utvikler en praksis for kunnskapsutvikling og spredning (Orr, (1990), referert i Nyeng og Wennes, 2006). I gjennom samhandling med hverandre deles ideer og erfaringer, noe som også bidrar til å forme den enkeltes identitet og egenfølelse. Det er de hverdagslige historiene og fortellingene, som fremstår som de viktigste arenaene for kunnskapsdeling og læring i felleskapet (Brown og Duid 1991 og Wenger 1998) (referert i Nyeng og Wennes, 2006).

Det institusjonelle perspektivet kan videre deles inn i to varianter, kulturperspektivet og myteperspektivet (Christensen et al., 2009). I kulturperspektivet er en opptatt av de uformelle normene og verdiene som har etablert seg internt i organisasjonen over tid, og hvordan disse institusjonaliseres hos de ansatte som omtalt over. De uformelle verdiene og normene forbindes ofte med organisasjonens kultur som gir retningslinjer for hvilke verdier som gjelder i praksis, og som gradvis tilpasser seg indre og ytre press (Christensen et al., 2009). Verdiene som i praksis styrer de ansatte handlinger og atferd kan kalles for bruksverdier, i følge Argyris og Schön (Sortland & Einarsen, (2000) referert i Bjørkelo & Gundhus, In press, s. 9). I det institusjonelle perspektivet er kultur noe en institusjon *er*, noe som står i sterk kontrast til det instrumentelle perspektivet, der tilnærming til kultur er noe organisasjonen *har* - og som bevisst kan formes og manipuleres (Viste, 2014).

Organisasjonskulturen kan være «både sterk og svak, den kan være formell og uformell, og den kan være funksjonell og dysfunksjonell» (Stormark, 2012, s. 32). En kan snakke om både gode og dårlige kulturer, alt ettersom hvem man spør. Organisasjonskultur er i følge Bang (2011) de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. Denne definisjonen inneholder faktorene normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som Bang betegner som kjerneelementene i organisasjonskulturen. Verdiene forteller noe om hva som oppfattes som viktig, verdifullt og som etterstrebes. Normene legger retningslinjer for holdninger, oppførsel og handlinger, mens virkelighetsoppfatningene bidrar til å skape forståelse for hva som er sant og usant (Bang 2011, s. 23).

I politiorganisasjonen eksisterer det i følge Johannessen (2013) flere ulike kulturer. Politikultur blir av Johannessen (2013, s. 29) definert som: “De komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen. Politiets organisasjonskultur er med andre ord måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen”. Politikulturen blir også beskrevet i Direktoratet for forvaltning og IKT sin evalueringsrapport av POD, hvor flere informanter karakteriserer den som konservativ, samtidig som den kan framstå som litt “selvrettferdig”, noe som kommer til syne igjennom ansvarsfraskrivelse og tanken om at andre har “skylda” (Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), 2013/3, s. 37). Rapporten peker videre på at dette i kombinasjon med en svak kultur for kritikk må tas på alvor om man skal få til endring.

Politi- og lensmannsetaten har i gjennom mange år utviklet en sterk organisasjonskultur eller “tette samfunn”, som det kan knyttes både fordeler og ulemper til (Christensen et al., 2009, s. 70). Tilhengerne av en sterk kultur hevder ofte at institusjonelle eller kulturelle trekk ved offentlige organisasjoner, bidrar til at organisasjonen blir verdsatt og sees på som viktig i samfunnet. Sterke institusjonelle trekk kan også ha interne effekter som bidrar til å skape en positiv kultur. For de politiansatte kan det å være medlem av en organisasjon som har en klar misjon, hvor de ansatte opplever å ha meningsfulle oppgaver og får brukt evnene sine, bidra til utvikling både for den enkelte og for organisasjonen. På en annen side er faren, og da også ulempen med en sterk kultur, at organisasjon blir for innadvendt og rigid (Christensen et al., 2009, s. 71). Organisasjonskulturen kan på denne måten sees på som noe som "sitter i veggene", og som de ansatte gradvis tilegner seg, og sosialiseres inn i etter en tid i organisasjonen (Christensen et al., 2009, s. 53).

Som nevnt i teorien om det instrumentelle perspektivet deler Habermas (Scheel, 2005) det moderne samfunnet inn i en livsverden og en systemverden. Livsverden omtales som den verdenen mennesket lever og befinner seg i, hvor en tilegner seg en grunnleggende forståelse gjennom kultur og språk. Denne verdenen gir mennesket et nødvendig grunnlag for å kunne orientere seg i tilværelsen og skape forståelse. Videre skjer menneskelig handling i en gjensidig forståelse med ulike samtalepartnere, og kunnskapen om det kognitive, det moralske og de følelsesmessige uttrykkene tilegnes i denne verden. Dette betyr at handlinger i det institusjonelle perspektivet er basert på noe mer enn bare tanker og oppfatninger, og vil i tillegg også handle om følelser og eksisterende normer der både kultur og historie vil være viktige faktorer.

I tillegg til kulturperspektivet innenfor det institusjonelle synet, er myteperspektivet er en opptatt av de normer og verdier som finnes i organisasjonens institusjonelle omgivelser og hvordan disse påvirker organisasjonen (Christensen et al., 2009, s. 76). Innenfor organisasjonsteori er myter sosialt skapte normer i omgivelsene som ofte forbindes med organisasjonsideer og ytre press fra omgivelsene. Omgivelsene har ofte konstruert normer og oppskrifter på hvordan organisasjonen bør drives og utformes for å framstå som effektive. Hvis organisasjonen fremstår som effektivitetsorientert vil den lettere oppnå legitimitet og aksept fra omgivelsene. Organisasjonen oppnår i tillegg aksept fra omgivelsene ved å framstå som moderne og tidsriktig, noe som organisasjonen kan oppnå ved å leve opp til vestlige modernitetsnormer som krever rasjonalitet, framskritt og fornyelse. Normene kommer til uttrykk gjennom ideer og oppskrifter på hvordan legitime organisasjoner bør struktureres og hvilke prosedyrer som bør gjelde.

De generelle ideene sammen med det tidsriktige aspektet leder ofte til at myter kan sees på som moter, noe som "alle" offentlige organisasjoner har i en tidsperiode inntil de går av moten og erstattes med nye. Mytene kan her fremstå som forfektete eller uttalte verdier som omtalt i det instrumentelle perspektivet (Sortland & Einarsen, 2000) (referert i Bjørkelo & Gundhus, In press, s. 9). Videre i oppgaven vil vi nå gå over til å presentere noen forventninger til funn ut ifra forskningsspørsmålene våre.

2.3 Forventninger

Vi vil på bakgrunn av presentert teori, knytte noen forventninger til funn ut ifra våre fire forskningsspørsmål, som tar for seg hvordan de politiansatte forstår begrepet og fenomenet frykttkultur, hvordan denne kulturen kommer til uttrykk, og hvilke konsekvenser en slik kultur kan føre til.

Ut ifra teori om frykt og frykttkultur forventes det at frykten knyttes til en er en sterk, fysisk og mental opplevelse, som er subjektiv og situasjonsbetinget som både kan være noe kognitivt og emosjonelt. Videre forventes det at begrepet fremstår som udefinert, følelsesladet og medieskapt, og noe som benyttes som en samlebetegnelse på utfordringer knyttet til arbeidsmiljø, lederskap, kommunikasjon, lojalitet og makt, hvor man frykter for konsekvensene ved å ytre seg.

En annen forventning som tar utgangspunkt i teorien om det instrumentelle perspektivet, hvor den formelle hierarkiske organisasjonsstrukturen hvor ledelsen er sentral og har mye makt, kan frykten knyttes til en tanke eller redsel for å bli utsatt for konsekvenser eller sanksjoner fra ledelsen. Konsekvensene eller sanksjonene kommer som en direkte følge av hva en sier eller gjør, og som ikke er i tråd med de formelle reglene. Dette kan føre til at det fremstår som tryggest å tie og kun handle ut ifra gitte instruksjoner og formelle regler, noe som forventes å kunne hindre kunnskapsdeling og utvikling.

Innenfor det institusjonelle perspektivet, hvor fokuset ligger på de uformelle normene og verdiene som forbindes med organisasjonens kultur, forventes det at frykten knyttes til de uformelle lederne. I tillegg konsekvensene av å bryte med de uformelle normene og verdiene i organisasjonen. I forlengelsen av dette, forventes det at de politiansatte er redd for å bli utstøtt av den sosiale gruppen, dersom de sier eller gjør noe som bryter med de uskrevne reglene. Noe som igjen kan føre til at de ansatte vil strebe etter å innrette seg, og følge de uformelle og aksepterte normene for hva som anses som passende atferd. I denne prosessen forventes det at de ansatte kan føle usikkerhet og utrygghet som kan påvirke trivsel og arbeidsmiljø.

2.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

I dette kapittelet har vi presentert et utdrag av teori som skal bidra til å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. På bakgrunn av teorien som presentert i

dette kapittelet fremstår det som at fryktkultur har etablert seg som en kultur i politiet som ansees som et problem fordi politiansatte er redd for konsekvensene av å si eller gjøre noe feil. Begrepet og fenomenet fremstår som både komplekst og medieskapt for oss, og det virker ikke som at noen har valgt å gå inn i politiorganisasjonen for å fremskaffe mer håndgripelig kunnskap om hva dette egentlig handler om. Temaet virket på den måten urørt, noe som bidro til at vi ønsket å se nærmere på fenomenet. På bakgrunn av dette utarbeidet vi følgende problemstilling som nevnt innledningsvis i oppgaven:

Hvordan beskrives og oppleves fryktkultur i politiet - og hva fører den til?

For å få belyse problemstillingen på best mulig måte utarbeidet vi følgende tre forskningsspørsmål til informantene:

- Hvordan forstår politiansatte begrepet fryktkultur?
- Hvordan forstår politiansatte fenomenet fryktkultur?
- Hvordan mener politiansatte at fryktkulturen kommer til uttrykk?
- Hvilke konsekvenser mener de politiansatte at en fryktkultur fører til?

3. METODE

Hvorvidt et forskningsprosjekt er å anse som gyldig og troverdig vil bli påvirket av en rekke valg og refleksjoner, samt redegjørelser rundt disse, i løpet av hele forskningsprosessen. Kapittelet redegjør i det følgende for de metodiske valgene knyttet til den konkrete gjennomføringen av den vitenskapelige undersøkelsen i denne oppgaven.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Som Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010, s. 29) skriver, betyr metode å følge en bestemt vei mot et mål. Man må som forsker gjøre en rekke vurderinger for å bestemme seg for hvilken "vei man skal ta", og følge, slik at man på best mulig måte kommer seg til det på forhånd fastsatte målet for undersøkelsen. Metode dreier seg i hovedsak om ulike fremgangsmåter for innsamling, bearbeiding og tolkning av data. I samfunnsvitenskapelig forskning, skilles det ofte i mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Forenklet kan man si at kvantitative forskningsmetoder er opptatt av utbredelsen av et fenomen, og det man kan måle/telle og registreres (eks. spørreundersøkelser). Kvalitative metoder handler om å finne meningsinnhold og det mer særegne og spesielle ved et fenomen. (Johannessen et al. 2010). De ulike metodene har sine styrker og svakheter, hvor det viktigste i valget vil være å velge en mest hensiktsmessig fremgangsmåte, som er best egnet for å kunne gi svar på problemstillingen.

Vi ønsket å ha en åpen og fleksibel tilnærming til undersøkelsesopplegget, og kvalitativ metode er velegnet for å belyse problemstillinger som omhandler erfaringer, holdninger og opplevelser. Den egner seg også godt til å forske på temaer det ikke finnes mye forskning på fra tidligere (Johannessen, et al. 2010). Blant annet Schein (1994) argumenterer for at de viktigste lagene i organisasjonskulturen er de dypeste, men også er de som er mest utilgjengelige. Siden utilgjengeligheten er stor, vil en deltakende undersøkelsesform som for eksempel intervju og observasjon, kreves for å få tak i nettopp kjernen av kulturen.

Målet med å benytte seg av en slik metode, er å se på selve meningsinnholdet i det sosiale fenomenet som skal undersøkes, og gi innsikt i hvordan de involverte selv beskriver og opplever dette (Johannessen et al. 2010). Ved å delta og snakke med de som selv er en del av det som skal undersøkes, kan man skaffe seg innblikk i meningen bak menneskelig handling.

Satt opp i mot vår problemstilling, vil en komme til å røre ved de politiansattes tanker, følelser, opplevelser og meninger, i et forsøk på å få tak i hvordan fryktkulturen beskrives og oppleves, og hva den fører til, av de politiansatte som selv er en del av kulturen. En slik tilnærming vil derfor være det beste utgangspunktet for å kunne besvare problemstillingen, og det ble derfor naturlig for oss å velge en kvalitativ tilnærming i oppgaven.

Innenfor den kvalitative rammen har vi valgt en hermeneutisk fenomenologisk tilnærming. Det vil si teorier som bygger på fortolkningslæren og om menneskelige erfaringer, og et ønske om å forstå sosiale fenomener ut fra hvordan informantene selv beskriver og opplever sin verden (Johannessen et al. 2010; Kvale & Brinkmann, 2009). En slik tilnærming egner seg godt for vår undersøkelse, da vi ønsker å finne ut hvordan et utvalg av politiansatte beskriver og opplever et fenomen som fryktkultur. Vi ønsket også å være så åpne som mulig for hva vi ville finne i løpet av undersøkelsen, og har derfor valgt et eksplorerende design (Johannessen et al., 2010).

Vi er av den oppfatningen at betydningen og opplevelsen av fryktkultur som fenomen i politiet er mangelfull, og formålet med denne oppgaven er å komme frem til større innsikt og bevissthet rundt begrepet og fenomenet. Bakgrunnen for valget av en slik strategi, var at vi ikke ønsket å avgrense vårt empiriske fokus spesielt hva kom til fenomenet fryktkultur, og som det ikke er gjort noe særlig forskning på fra tidligere. Selv om designet er eksplorerende har vårt mål likevel ikke vært å teste eller forkaste ulike bestemte hypoteser, eller utvikle nye teorier eller begreper (Johannessen et al., 2010). Likevel er vi av den oppfatning at vi har kommet frem til interessante problemstillinger som forskningen videre kan dra nytte av.

3.1.1 Semi-strukturerte dybdeintervjuer

For å kunne innhente den kunnskapen vi ønsket om hvordan fryktkulturen beskrives og oppleves i politiet - og hva den fører til, valgte vi å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer (Johannessen et al., 2010). Det vil si at vi tok utgangspunkt i å stille få og ganske åpne spørsmål til informantene, som i stor grad kunne relatere svarene til sin egen livssituasjon, og intervjuet ligner mer på en samtale. Et fenomen som fryktkultur er komplekst, og ved en slik tilnærming skaffet vi oss mulighet til i dybden ved å få mange opplysninger, fra få informanter. Målet er å forsøke å få frem det som er spesielt, eller eventuelt avvikende ved fenomenet (Dalland, 2012). Fordelen med å velge en slik tilnærming

er at vi da skaffer oss mulighet til å utdype ulike temaer og problemstillinger som kan dukke opp i løpet av intervjuet. Temaer og problemstillinger vi ikke hadde tenkt på forhånd, og som kunne være relevante i forhold til problemstillingen. Interessante nyanser og refleksjoner kan komme til syne, og som nettopp kan være med på å få frem det som er spesielt eller avvikende ved opplevelsene og beskrivelsene av fryktkulturen i politiet. Noe vi også opplevde at vi gjorde, som førte til at vi justerte intervjuguiden (vedlegg 2) underveis når det dukket opp interessante temaer, som vi også ønsket at de andre informantene skulle reflektere rundt dersom de ikke kom innom dette selv i løpet av intervjuet. Intervjuguiden som er vedlagt er den siste utgaven og består av noen flere temaer enn vi startet med innledningsvis.

3.2 Datainnsamlingsprosessen

3.2.1 Utvalg av informanter

Vi ønsket å få til et variert utvalg av informanter innen politiorganisasjonen, samtidig som det var praktisk gjennomførbart. Som en innfallsvinkel, valgte vi å benytte oss av Stig O. Johannessen (2013, s. 33-34) sin inndeling i fire ulike politipraksiser, ved utvalg av informanter. Johannessen benytter seg av en inndeling som følger et slags organisatorisk mønster, men uten nødvendigvis de strukturelle inndelingene i et organisasjonskart, som vi synes gjorde det vanskelig å vite fra hvor, og hvem vi skulle ta kontakt med. Disse praksisene deler Johannesen inn i henholdsvis *operativ praksis* - som er politidistriktene og de ulike operative spesialenhetene, *byråkratisk praksis* - Politidirektoratet (POD), administrative enheter og jurister i politidistriktene. *Fagforeningspraksis* - Politiets Fellesforbund (PF) og *akademisk praksis* - Politihøgskolen (PHS). Inndelingen anser vi som dekkende for hele politiorganisasjonen, og variert nok til å kunne belyse og besvare hvordan fryktkultur i beskrives og oppleves i politiet - og hva den fører til. Vi har gjennomført 15 intervjuer fordelt på de ulike praksisene. Disse fordeler seg over fire ulike politidistrikt, i tillegg til særorgan og PHS. Både kvinner og menn er representert i utvalget, og det er stor aldersspredning.

Det bemerkes at vi for øvrig ikke har lagt til grunn, eller tatt hensyn til Johannessens (2013) forståelse rundt og av disse politipraksisene utover som utvalgskategori for informanter, da dette ikke er en del av formålet for oppgaven. Det vil i det videre heller ikke bli lagt vekt på hvilken praksis de ulike informantene kommer fra, og hvilke utsagn som kan knyttes til de ulike praksisene. Inndelingene i de fire ulike praksisene er kun benyttet som en utvalgsstrategi

og sammenligning mellom de ulike praksisene er heller ikke en del av formålet med oppgaven.

For å rekruttere nøkkelinformanter startet vi innledningsvis med hvilke bekjenskaper vi hadde, og hvilken praksis vi kunne plassere de innunder – og sendte en direkte henvendelse pr. e-post, eller tok kontakt med de på telefon (Andersen, 2006, s. 278-298). En nøkkelinformant forstår vi i denne sammenhengen som en ressurssterk, reflektert og engasjert person. I den videre rekrutteringen har vi benyttet oss av en såkalt snøballmetode (Johannessen et al., 2010). Det vil si at informantene på slutten av intervjuet har kommet med forslag til nye kandidater, som igjen har blitt satt opp mot utvalgskategoriene og en viss fordeling opp i mot disse. Vi fikk derfor inn flere forslag til potensielle informanter, som ikke ble intervjuet med bakgrunn i de på forhånd fastsatte kategoriene.

I samtlige av henvendelsene til de aktuelle informantene, la vi med et informasjonsskriv (vedlegg 1), eller de fikk tilsendt denne etter den innledende telefonsamtalen. Her fikk de vite mer om hvem vi var, undersøkelsens hensikt og formål, og at undersøkelsesformen var meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). De ble også gjort kjent med at alle opplysninger og data om enkeltpersoner ville bli behandlet og oppbevart for å sikre deres konfidensialitet, og slettet når prosjektet var ferdig. Videre i oppgaven, vil det derfor ikke henvises til hvilken praksis, arbeidssted, kjønn eller alder, da konfidensialiteten til informanten ellers etter vårt skjønn, ikke vil kunne ivaretas. Dette omhandles blant annet i Lov om behandling av personopplysninger (2000). Dersom dette var noe de kunne tenke seg å stille opp på fikk de tilsendt våre forskningsspørsmål, som ville danne grunnlaget for intervjuet, og slik at de hadde mulighet til å forberede seg og notere ned stikkord og tanker i tiden frem mot intervjuet.

3.2.2 Intervjusettingen

Informantene fikk mulighet til å velge både tid og sted for intervjuet selv. Dersom de ønsket å gjennomføre intervjuet på egen tjenestested, reiste vi dit. De fikk også mulighet til å velge andre alternative steder. De fleste av intervjuene ble også gjennomført i løpet av arbeidstiden til informanten, og på deres respektive tjenestested. Samtlige av intervjuene er gjennomført ved direkte samtale, mens ett er tatt pr. telefon av praktiske årsaker. Intervjuene varte fra 1-2 timer, og alle ble tatt opp på voicerecorder. Dette for at vi kunne fokusere på å være tilstede i

intervjusettingen, og sørge for at vi fikk med oss alt som ble sagt når vi skulle transkribere intervjuene i etterkant. Så snart transkriberingen av intervjuene var gjennomført, ble opptakene slettet.

3.3 Behandling av innsamlet data og analyse

Lyddopptak av samtlige intervju gjorde at vi kunne fokusere på å være tilstede i selve intervjusettingen. Selv om vi hadde tatt notater underveis, sikrer dette at vi ikke har gått glipp av noe, siden alt som er sagt er tatt opp på bånd. Vi transkriberte intervjuet så fort som mulig etter at det ble gjennomført, og valgte å transkribere samtlige av intervjuene ordrett. Selv om flere av intervjuene er på dialekt, har vi transkribert de på bokmål. Konkrete navn og steder ble også utelatt. Dette for å ivareta hensynet om konfidensialiteten til informantene. Vi utelot bevisst også digresjoner og andre ting (som om man vil ha kaffe og pauser osv.) som ikke har noe med temaet for undersøkelsen å gjøre, samt non-verbale uttrykk. Vi har ikke benyttet oss av hjelp til å transkribere intervjuene. Dette valget, samt å transkribere ordrett, anså vi som viktig siden vi var tre stykker som senere skulle analysere. Kanskje spesielt på de intervjuene de enkelte av oss ikke hadde vært til stede. Samtlige av informantene fikk også tilbud om å få tilsendt transkriberingen i ettertid av intervjuet for å lese igjennom, og komme med mulige rettelser og tilføyelser. Ingen av informantene ønsket dette.

Etter transkriberingen satt vi igjen med over 200 sider med tekst. For å analysere datamaterialet benyttet vi oss vekselvis i mellom en deduktiv og induktiv analysemetode (Johannessen et al., 2010). Vi leste først igjennom hele intervjuet, for først å danne oss et helhetsinntrykk. Deretter forsøkte vi å trekke ut essensen av det innsamlede datamaterialet, og plasserte disse inn under de fire ulike forskningsspørsmålene, som vi benyttet som kategorier. Her benyttet vi oss først av hele deler/sitater klippet direkte fra intervjuet i sin helhet. Under “begrepet fryktkultur”, ble alle overordnede beskrivelser av selve begrepet og hvordan de forstod dette plassert inn under. Videre samlet vi alle de ulike opplevelsene av fenomenet under “fenomenet fryktkultur”, da vi så at informantene hadde ulike oppfatninger om selve begrepet, og hvordan fenomenet artet seg i politiet. De ulike opplevelsene og historiene ble samlet under "Uttrykk/opplevelser". Utsagn som kunne plasseres under ulike konsekvenser og hva fryktkulturen kunne føre til, under “konsekvenser”.

Deretter samlet vi de ulike utsagnene i fra alle intervjuene, inn under de ulike kategoriene på hvert sitt skjema. Disse ble igjen meningsfortettet, slik at vi skaffet oss god oversikt over

hvilke temaer som var kommet frem, under de ulike kategoriene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 212). Vi satt da igjen med et litt mer håndgripelig materiale, som gjorde det enklere å se om det var emner og temaer som gikk igjen - og som skilte seg ut. Dette er disse temaene, undersøkelsens hovedfunn, som blir presentert under resultater i kapittel 4.

3.4 Metodekritikk og refleksjoner

Et viktig spørsmål innen både kvalitativ og kvantitativ forskning, er i hvilken grad et forskningsresultat er gyldig og pålitelig. Eller hva er egentlig god kvalitet på forskningen vi har gjort? Dette er også et spørsmål vi har stilt oss selv mange ganger - i løpet av hele denne prosessen. Prosessen er avhengig av og veldig knyttet til forskerne selv, i alle de ulike delene av undersøkelsen. Hvilke valg og fremgangsmåter som har blitt brukt, hvilke fortolkninger og refleksjoner som er gjort, vil ha betydning for det datamateriale som produseres, og hvilke funn en kommer frem til (Johannessen et al., 2010).

Validitet og reliabilitet er begreper som brukes innenfor begge retningene, for å si noe om de oppnådde krav innen kvaliteten på forskningen, og som vi vil komme tilbake til under dette avsnittet. Validitet betyr gyldighet, men kan også omtales mer folkelig som troverdighet, og sier noe om hvor relevante og gode dataene man har funnet, er for problemstillingen i oppgaven (Johannessen et al., 2010). Om man undersøker det man har til hensikt å undersøke. Kvale & Brinkmann (2009) beskriver reliabilitet som hvor pålitelige eller konsistente resultatene er, og i hvilken grad de kan etterprøves.

Hva gjelder kvalitative undersøkelser, og med semi-strukturerte dybdeintervjuer som eksplorerende metode, vil funnene vanskelig kunne reproduseres av en annen forsker. Det handler blant annet om at samfunnsvitenskapelige fenomener er komplekse, og det er umulig å ha fullstendig oversikt over virkeligheten (Johannessen et al., 2010, s. 40). Påliteligheten knyttes til vurderingen av de fremkomne dataenes kvalitet, og selve fremgangsmåten for innsamlingen av data (Kvale & Brinkmann, 2009). Å vurdere påliteligheten i vår oppgave fordrer derfor krav til gjennomsiktighet og etterprøvbarhet igjennom hele prosessen.

3.4.1 Vår egen forforståelse

For å tolke det som skjer rundt oss, møter vi verden med ulike kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten (Johannessen et al., 2010, s. 38). Dette skjer svært ofte ubevisst, men er helt nødvendig for at vi skal forstå virkeligheten. Vår forforståelse er preget av at vi selv er en del

av det feltet som skal undersøkes, og tilsammen har over 30 års erfaring i politietaten. Vår forforståelse vil derfor være preget av vår yrkeserfaring som politibetjenter i både ordens- og etterforskningstjeneste, fra både lensmannskontor, politistasjon, og spesialseksjon, og ved flere ulike politidistrikt, samt at vi er masterstudenter ved Høgskolen i Hedmark. Dette vil kunne være med å prege hva vi ser etter.

Vi har gått ut og forsket på egne kollegaer, noe som kan ha gitt oss som forskere både fordeler og ulemper. Fordelene er at vi kjenner til organisasjonen, hvordan ting fungerer, og er oppdatert på hva som rører seg. Vi snakker også samme “språket”, og det kan være enklere for oss å få adgang til feltet, noe som også kan ha gitt oss økt innsikt i fenomenet vi undersøker. Samtidig kan akkurat de samme tingene være en ulempe, ved at nærheten står til hinder for, eller kan ha redusert vår kritiske sans. Har vi klart å opprettholde den nødvendige distansen, og klart å se på organisasjonen utenifra og inn?

Vi kjente til undersøkelsen fra Romerike Politidistrikt nevnt i innledningen, og alle artiklene i media, som gjorde at vi satt med et inntrykk av at fryktkultur, er noe som eksisterer i politietaten. Vi hørte også flere benytte seg av begrepet, uten videre å utdype forståelsen av det. Vi hadde en oppfatning av fryktkultur som noe negativt, og at de politiansatte fryktet for konsekvenser ved å si meningen sin. Vi var derfor spent på hvordan tema for undersøkelsen ville bli mottatt, om det ville bli vanskelig å rekruttere informanter, og å møte de på egen arbeidsplass. Vi har gjort vårt beste og tilstrebet å være så åpne som mulig igjennom hele denne prosessen. Vi har vært bevisst på å tre ut av politirollen og inn i forskerrollen, og forsøkt å holde et nyansert og overordnet blick på fenomenet vi ville undersøke, samt eget innsamlet materiale og tolkningen av det.

3.4.2 utfordringer og refleksjoner rundt eget forskningsdesign

I oppstarten og planleggingen av vårt arbeid, var vi inne på å gjøre en større kvantitativ undersøkelse med bakgrunn og videreutvikling av spørreundersøkelsen som Romerikes Blad hadde gjort i Romerike Politidistrikt. Undersøkelsen ble nevnt i innledningen i denne oppgaven, hvor 7 av 10 ansatte mente det var fryktkultur i nevnte politidistrikt. En slik innfallsvinkel ville kunne avdekket en eventuell utbredelse av fenomenet fryktkultur. Ved utforming av en spørreundersøkelse må man ha klart for seg hva man skal spørre om på

forhånd, og hvilke svaralternativer som er aktuelle. Vi var av den oppfatning at selve begrepet fryktkultur ikke hadde noe særlig håndfast og gripbart innhold, og var lite nyansert.

Vårt formål med undersøkelsen var et ønske om å få frem hva som kjennetegner de politiansattes beskrivelser og opplevelser av begrepet og fenomenet fryktkultur, og hva en slik kultur kan føre til. Hva som faktisk legges i selve begrepet fryktkultur, og hvordan den kommer til uttrykk gjennom de politiansattes opplevelser av fenomenet. Vi kom til å røre ved folks oppfatninger, opplevelser og meninger som vanskelig lar seg undersøke kvantitativt (Johannessen et al., 2010, s. 136). For å få til dette valgte vi som tidligere nevnt kvalitativt semi-strukturert dybdeintervju, som vi mener er godt egnet til å kunne belyse og gi svar på problemstillingen.

Alle de politiansatte bidrar til den sosiale virkeligheten, og vil således også bidra til å skape “sannheter” (Johannessen et al., 2010). En av styrkene til denne metoden, er at den bidrar til at selve subjektet, de politiansatte får komme til orde, med sine opplevelser og beskrivelser. Vi oppnår også stor grad av nærhet, hvor vi har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, og utdype ulike meninger som kan ha betydning for problemstillingen. Samtidig er dette også en av metodens svakheter, ved at en vanskelig kan generalisere en kvalitativ undersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette er en vanlig innvending mot kvalitative undersøkelser, da utvalget er lite, og derfor ikke kan være representativt for andre enn de som er involvert. Likevel betyr ikke dette at de funn undersøkelsen har kommet frem til, ikke er en virkelighet som kan deles av flere enn de involverte selv. Målet med denne undersøkelsen er å få frem relevante og gode data for hvordan fryktkultur beskrives og oppleves i politiet - og hva den fører til, noe vi mener å ha lyktes med.

3.4.3 utfordringer og refleksjoner rundt datainnsamlingsprosessen

Hva gjelder utvalg av informanter må utvalgskriteriene være relevante, og egnet i forhold til problemstillingen som skal belyses. Utvalgskriteriene utover at informanten tilhørte en viss praksis, var at vi ikke ønsket å snakke med personer som vi visste om på forhånd åpenbart hadde negative opplevelser i tilknytning til egen arbeidsplass/ organisasjonen/ ledelsen, bestemte hendelser, eller konkrete personer. Dette ble også opplyst til informanten som kom med nye forslag til intervjuobjekt. Årsaken var at vi bevisst ønsket å motvirke en potensiell gjennomgående og systematisk skjevhet i materiale. Hvorvidt vi har lyktes med en slik

utvelgelse, kan diskuteres og således utgjøre et bias. Siden informantene ved slutten av intervjuet også kom med egne forslag til nye informanter, kan det tenkes at de kjenner til konkrete episoder og hendelser som vedkommende har opplevd, men vi selv ikke kjenner til. Vårt kvalitative design bygger på en generaliseringslogikk, hvor utvalget antas å være typisk og kan representere hvordan politiansatte beskriver og opplever fryktkultur, og videre hva den fører til. Vi anser derfor utvalget som relevant og gyldig for å belyse oppgavens problemstilling, og formålet med oppgaven.

Kanskje den største utfordringen, og som kan representere ulike feilkilder og skjevheter, er selve temaet for undersøkelsen. Når man snakker om fryktkultur, og noe som har med frykt å gjøre kan dette lett knyttes opp mot nylige erfaringer informantene har hatt, eller kjenner til. Frykt er jo et normativt begrep, og det er bevisst at vi ikke har definert eller avgrenset bruken av det for informantene, i et forsøk på ikke å styre funnene i en viss retning. Selv om vi også forstår at frykt i utgangspunktet ikke omtales som noe positivt for de fleste. Likevel kan man jo anta at informantene lett kan ha koblet dette opp i mot konkrete, enten tidligere eller nylige negative erfaringer, episoder og hendelser. En episode eller erfaring, som oppleves som negativ for en selv, kan fort knyttes opp mot temaet for undersøkelsen. Har man akkurat opplevd å få avslag på en søknad eller hatt en diskusjon med sjefen, er det nærliggende å tro at dette oppfattes som noe negativt, og frykt i seg selv - satt sammen med en kultur - derfor lett kan kobles opp imot temaet for undersøkelsen. Vårt forsøk på å motvirke dette, har som sagt vært å konkretisere at vi ikke er ute etter negativ kritikk av etaten, eller deler av den som sådan, enkeltpersoner eller episoder. Vi opplevde at det var flere som reflekterte mye rundt ordet frykt, samt bruken av det, og følte seg mer komfortable med å sette andre ord på det.

Det kan også utgjøre et bias hvorvidt enkelte informanter, enten bevisst eller ubevisst, har hatt et behov for å styre eller vri svarene i en viss retning (Kvale & Brinkmann, 2009 s. 256). At en har et ønske om å sverte ledelsen eller sette de i et dårlig lys, eller motsatt. Samme med hva eller hvilke faktorer som er fremtredende i opplevelsene av en eventuell fryktkultur og hva en kunne anta at fryktkulturen kan føre til. Dette blir kun spekulasjoner, og vi sitter ikke med det inntrykket at informantene har gjort verken det ene eller det andre. Vi sitter igjen med en opplevelse av at informantene har vært ærlige i sine opplevelser, hadde en genuin interesse i egen organisasjon, og reflekterte mye rundt temaet for undersøkelsen - og hva de selv opplevde å være både gode og mindre gode sider ved etaten.

Hvilke forutinntatte holdninger om hva vi ville finne, og om dette har påvirket datainnsamlingen systematisk feil utgjør også et validitetsproblem (Johannessen et al., 2010). Det vil alltid være en viss risiko for at en med sin egen forforståelse, kan være subjektiv og gjør ubevisste vurderinger, i et felt man selv er en del av og kjenner godt både faglig og kulturelt. Vi har som tidligere nevnt, hele tiden vært bevisst på egen (dobbel)rolle som både forsker og en del av feltet man undersøker. Det kan være at informantene har blitt påvirket av vår rolle som politikolleger, og derfor har gitt oss de svarene som oppfattes “riktig” og som de tror er våre forventinger (Johannessen et al., 2010). Eller det motsatte, fordi man ønsker å fremstå som lojal ovenfor organisasjonen. Vi har forsøkt å motvirke dette ved å være bevisst på hvilken informasjon vi har gitt til informantene i forkant av intervjuet, hva som er formålet med oppgaven, samt deres ivaretagelse av konfidensialitet både som person og de dataene som fremkommer i materiale. Selve intervjuet bar preg av, og hadde mer en form som lignet en samtale, med få og åpne spørsmål. Som tidligere beskrevet er vårt inntrykk at atmosfæren var god, at det var gjensidig tillit i intervjusituasjonen. Vi opplevde at informantene var ærlige og oppriktige i sine refleksjoner, og at vi derfor har fått gyldige data for å besvare problemstillingen.

3.4.4 utfordringer og refleksjoner ved analyse av data

Å analysere og tolke materialet er en prosess som går inn i hverandre, og skjer samtidig. Det kan være vanskelig å måle i hvilken grad vi har vært påvirket av vår egen forforståelse og virkelighetsoppfatning, og hvor objektive vår tolkning av dataene vi har samlet inn er. Vi unnlot å transkribere både dialekter og non-verbale uttrykk, og her kan det være en viss fare for at en kan gå glipp av hvordan man skal tolke utsagnene, og i hvilken sammenheng de ble sagt i. Vi passet på å transkribere så fort som mulig etter at intervjuet var tatt, i tillegg til at vi hadde notater og stikkordene vi hadde gjort oss underveis. Vi opplever at vi ikke har mistet vesentlig meningsinnhold ved å utelate dialekter, og non-verbale uttrykk.

I et forsøk på å systematisere, ordne og begrense det omfattende datamateriale til noe mer håndterlig, så skjer det også en tolkning. Det har til tider vært vanskelig å skille i mellom ulike kategorier og emner, da temaet og spørsmålene for undersøkelsen går ganske mye inn i, og er nært knyttet opp i mot hverandre. Kanskje det vanskeligste var å skille i mellom beskrivelser av begrepet, og hvordan de oppfattet fenomenet fryktkultur. Dette så vi i rå-data materiale, at informantene gjorde seg flere refleksjoner underveis i intervjuet, vedrørende

beskrivelsene av selve begrepet, som de stadig kom tilbake til. Vi var også bevisst på i den videre analysen, ikke å tolke utsagnene tatt ut av sammenhengen de var sagt i. Det samme med sitatene som blir benyttet i resultatdelen. Sitatene er skrevet om til et mer “skriftlig” språk, som vil gjøre det lettere for leseren å lese.

Vi ser også at vi i ettertid med fordel, og som kunne ha styrket oppgaven, kunne ha benyttet hjelp til å lese igjennom datamateriale og ha vært involvert i analysefasen - for å gjøre materiale mer tilgjengelig for andres refleksjon og kritikk. I et forsøk på å motvirke eventuelle selektive og subjektive analyser og tolkninger, har vi alle tre i løpet av hele forskningsprosessen, flere ganger gått tilbake til det opprinnelige materiale (intervjuene) og lest de på nytt i sin helhet, samt de ulike skjemaene for kategorisering, koder og temaer. Dette har gjort at vi har fått hentet ut flere opplysninger og funnet sider ved materiale vi ikke oppdaget i startfasen, samt at vi tre også har lest og tolket materiale noe ulikt. Vi mener at vi systematisk ikke har oversett eller utelatt temaer eller andre konkrete funn, som kan være med på å belyse og besvare hovedproblemstillingen. Vi har også benyttet oss av sitater i den endelige fremstillingen, slik at vår egen tolkning også kan vurderes opp i mot det informantene faktisk har sagt.

3.4.5 Etiske refleksjoner

Det finnes ikke egne regler for forskere som selv er en del av det feltet som undersøkes. Likevel mener Rachlew (2010) at noen av reglene er av større relevans enn andre. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) regulerer de etiske retningslinjene, og vi vil ta for oss noen av disse, samt noen andre etiske refleksjoner knyttet opp i mot oppgaven.

Hovedregel nr. 3 omhandler kravet om og betydningen av fri forskning. Dette innebærer at forskningen skal sikres mot både indre og ytre påvirkninger som kan hindre velbegrunnede problemstillinger til å bli utforsket, selv om kunnskapen kan komme i konflikt med ulike interesser eller tradisjoner i organisasjonen (Rachlew, 2010, s. 128-129). Vi har stått fritt i vårt valg av tema for undersøkelse, og har ikke blitt påvirket av egen organisasjon eller enkeltpersoner i noen retning, verken før oppstart eller underveis i forbindelse med oppgaven. Vi har blitt møtt med stor interesse og engasjement, både hos egne arbeidsgivere, og øvrige kollegaer underveis i prosessen. Selve undersøkelsen kan jo ha avdekket temaer og

informasjon som ikke nødvendigvis bare er positivt for politiorganisasjonen, men vi har avveid dette til å være innenfor rammene av et akseptabelt forskningsetisk perspektiv.

Tidligere i oppgaven har vi også omhandlet vår egen forforståelse, og at det er viktig å være bevisst på vår egen dobbeltrolle, og det maktforholdet som oppstår i mellom forskerne og informantene. Det er vi som skal analysere og tolke det informantene har fortalt, og det er ikke sikkert at informantene er enig i, eller vil kjenne seg igjen i den virkeligheten vi beskriver.

Vi ser ikke at problemstillingen kan medføre noen spesielle etiske dilemmaer av stor betydning for våre informanter. Informantene har blitt gjort kjent med tema, formål og problemstilling i oppgaven i gjennom et innledende informasjonsskriv, samt ved muntlig informasjon på nytt før intervjuet startet. I tillegg har vi gjort vårt beste ved å informere informantene ved undertegnelsen av samtykkeskjema i intervjusituasjonen, at de når som helst i løpet av forskningsprosessen kunne trekke sitt samtykke. Vi har vært bevisst på å ivareta informantens konfidensialitet, ved å anonymisere de ulike opplevelser som ble beskrevet, og som også er sitert i oppgaven. Det bemerkes også at enkelte konkrete opplevelser som har blitt fortalt heller ikke har blitt kunnet gjengitt i oppgaven med hensyn til konfidensialiteten. Dette er opplevelser som ikke uten videre kunne bli gjenfortalt, uten at dette kunne ha blitt koblet opp i mot enkeltpersoner, og/ eller konkrete hendelser og steder, som omhandler en eller flere enkeltpersoner.

3.5 Oppsummering

Det kan være vanskelig å kontrollere påliteligheten til dataene i kvalitative undersøkelser, da det er samtalen som styrer datainnsamlingen, og vi bruker oss selv som instrument. Vi har i dette kapitlet forsøkt å reflektere og redegjøre for de valg vi har gjort i vår undersøkelse, og for å gjøre hele prosessen så gjennomsiktig og etterprøvbart som mulig. Vi har vært igjennom potensielle svakheter ved oppgaven, som at vi selv står intern i kulturen og ikke evner å se alle nyansene. Vi kan ha hatt klare antagelser på forhånd som ubevisst kan ha vært med å påvirke, på måter vi selv ikke er klar over. Vi mener at styrken i denne oppgaven har vært at vi har fulgt et klart og hensiktsmessig forskningsdesign, og som Christensen et al. (2011) sitert innledningsvis, vi opplever som “veien for å nå målet”. Vi opplever å ha skaffet til veie både gyldige og relevante data, som er egnet for å besvare oppgavens hovedproblemstilling -

hvordan politiansatte beskriver og opplever fryktkulturen, og hva den fører til. Undersøkelsens hovedfunn vil bli presentert i det følgende kapitlet.

4. RESULTATER

Oppgaven har som formål å forsøke fremskaffe en mer håndgripelig kunnskap om begrepet og fryktkultur som fenomen i politiet. Dette vil bli gjort igjennom en kategorisk fremstilling, hvor kategoriene representerer de hovedfunn undersøkelsen har kommet frem til, sortert under hvert av de fire underliggende forskningsspørsmålene. Disse kategoriene vil forsøke å gi en mer dyptgående forståelse for oppgavens tema og problemstilling, som er; Hvordan beskrives og oppleves fryktkultur i politiet - og hva fører den til?

Som forskere er vi ved bruk av kvalitativ metode opptatt av få tak i, og løfte frem informantenes stemme. I denne delen vil vi derfor benytte oss av enkelte sitater, for å utdype og nyansere de ulike kategoriene.

4.1 Fryktkulturbegrepet er medieskapt, overdrevent, og kan misbrukes

I begynnelsen av intervjuet ble samtlige av informantene bedt om å beskrive hva de legger i begrepet fryktkultur, og hvordan de forstår dette. Denne delen var den vanskeligste for informantene å svare på, da de fleste opplevde begrepet som myteomspunnet, diffust og lite konkret.

Informantene oppfattet at selve begrepet er overdrevent, og i mange tilfeller kan bli misbrukt av personer eller grupper, for å få sine ting opp på agendaen, for å skaffe seg oppmerksomhet i det offentlige rom. Som eksempel på dette, trekker informantene inn Politiets Fellesforbund, og sier at fagforeningen har brukt dette begrepet i forbindelse med konfliktsituasjoner. Informantene opplever også at kollegaer har brukt begrepet som en forklaring eller unnskyldning på hvorfor de ikke har kommet lenger i karrieren, ikke fått lønnsopprykk, eller kurs de har søkt på osv., fordi de har sagt ifra til lederen sin om noe. Selve begrepet kan derfor bli utvannet og det blir vanskelig å ta tak i problemene de gangene det er noe reelt, ifølge informantene. Fryktkultur ble også beskrevet som et sterkt ord, som kan være med på å stoppe eller hemme konstruktive debatter om viktige temaer. Når fryktkultur-ordet blir slengt ut, struper det all debatt og blir en slags merkelapp uten at man nødvendigvis reflekterer over hva som ligger i det. Informantene opplyste også spesielt å ha fått et forhold til begrepet etter

alle rapportene, analysene og artiklene i kjølvannet av terroraksjonen 22.juli. De oppfattet derfor fryktkultur som et medieskapt begrep, som ikke nødvendigvis hadde noen klar sammenheng med virkeligheten.

Informant:

Fryktkultur er jo et ord som slår mediemessig, og når Gjørvt-kommisjonen tar for seg kultur, ledelse og holdninger så blir vi litt diffuse i forhold til hva det er. Gjørvt-kommisjonen er ikke veldig konkret og når man lanserer at, "her har vi vært redde for å si ifra, her er det toppsjefer som har straffet sine underordnede" så blir det en måte å få medieoppslag på, komme i tale på, og få oppmerksomhet....Og klarer man å komme med sterke budskap, så får man være der (i "rampelyset") en stund. Det er nok noen som har opplevd at takhøyden har vært for lav, altså det har jeg møtt flere ganger, men det er gjerne slik i denne etaten at når man kommer med en påstand og gjentar den ofte nok, så blir den til slutt en sannhet.

Informant;

Jeg tenker at fryktkultur er et veldig sosiologisk begrep, i forhold til at det ikke bunner i noe reelt. At man har frykt for noe. Det er en medieskapt forståelse av hvordan problemet er, og har ikke noe klare forbindelser til hvor farlig det er. At man overdriver, en overdreven frykt, er ofte det jeg forbinder med fryktkultur-begrepet.

Informantenes forståelse av fryktkulturbegrepet viste et veldig stort spenn, og flere brukte andre for dem mer gripbare begreper i sine beskrivelser. En av informantene mente det ble for sterkt å kalle det for en fryktkultur, og at det mer kunne være snakk om disiplineringskultur. En slags konformitetskultur hvor det er et press på at man skal marsjere i takt. Dette ble nevnt spesielt i sammenheng med de uformelle lederne og på et lavere nivå i organisasjonen, hvor begrepet også ble byttet ut med respektkultur av en annen informant. En respekt for de som er over deg i systemet, som har jobbet lenger enn deg, og har mer erfaring. En informant omtalte fryktkultur som løgnkultur, hvor en opplevde at enkelte hadde et avslappet forhold til det å fortelle sannheten.

Andre begreper var ledelsesdrevet maktkultur, hvor fryktkultur kommer som en følge av måten man styrer og leder på, enten bevisst eller ubevisst. Det var informanter som knyttet begrepet direkte til tidligere politidirektør Ingelin Killengreen, mens andre nevnte henne ikke i det hele tatt. En annen omformulerte begrepet til lydighetskultur, som igjen ville fremme

gruppetenkning da det ville ligge som "et slør" over hva man kunne tillate seg å tenke eller å si. Fryktkultur ble også beskrevet som det motsatte av en åpenhetskultur, hvor det er frykt eller usikkerhet knyttet til i hvilken grad en person åpent kan ytre seg, og det er takhøyde nok og rom for å være uenig. Spennet i forståelsen som informantene hadde rundt begrepet fryktkultur, kan illustreres gjennom disse to informantene sine sitater:

Hvis jeg skal henge fryktkultur på en knagg, hvis jeg skal være helt ærlig, så er ikonet mitt på fryktkultur Ingelin Killengreen. Nå kjenner ikke jeg henne personlig, men sånn som jeg har forstått hvordan regimet ble bygd opp under henne..Jeg har hørt så mye historier rundt det greiene der, i forhold til hvordan hun kjørte en hard linje og skapte, kall det fryktkultur, for å gå ut å mene noe, og si noe i politiet. Det er det jeg opplever begrepet fryktkultur dreier seg om.

Informant:

Hva jeg legger i ordet fryktkultur? For det første er det negativt. Det er noe man overhode ikke ønsker i egen organisasjon, verken som ansatt eller leder. Det er definitivt et negativt begrep. Jeg tenker at dersom det er en organisasjon som er preget av fryktkultur, så er det en organisasjon som er preget av stor taushet, lite kreativitet, mange uformelle arenaer der det diskuteres, men ikke tas opp på en riktig måte. Verken i prosesser, linjen eller andre steder. Og så er det kanskje til dels en maktkultur i det, men det behøver ikke å være det. Det behøver ikke å være de som utøver formalmakten som utøver det, men det kan være det. Jeg tenker noe som ensrettes mot en mening, uten en god og åpen debatt. At det er en kultur som hemmer kreativitet, hemmer nytenkning, og som egentlig gjør at en organisasjon blir nokså passiv og maktesløs – tenker jeg.

Etter de ulike beskrivelsene av begrepet fryktkultur, ble informantene spurt om hvordan opplever fenomenet fryktkultur. Resultatene viser at dette i all hovedsak handler om en opplevd kultur hvor det er manglende ytringsfrihet.

4.2. Fenomenet fryktkultur handler om manglende ytringsfrihet

Informantene forstår fenomenet fryktkultur som noe negativt, en kultur hvor det er frykt for å ytre seg generelt, ikke bare kritisk, men også komme med innspill til hvordan ting kan gjøres

bedre, annerledes eller mer hensiktsmessig. Det handler om en kultur hvor en er redd for å gjøre feil, innrømme feil eller påpeke feil som andre gjør, eller feil med systemet. En underliggende frykt for å stikke seg frem, og stille spørsmål til beslutninger og avgjørelser som blir tatt, i frykt for de personlige konsekvensene dette kan ha for den enkelte. Frykt for å tape ansikt, tap av anseelse, karrieremuligheter, samt psykisk avstraffelse. Informantene mente frykten var subjektiv, og at den oppleves og tolkes forskjellig avhengig av person, situasjon og kontekst.

4.2.1 Frykten for personlige konsekvenser ved å ytre seg

Det informantene samlet seg om under fenomenet fryktkultur, er frykten for personlige konsekvenser ved å si meningen sin og ytre seg, spesielt rundt temaer som ikke er å anse som populære eller politisk korrekt. Man frykter også å være kritisk til beslutninger, være uenig med ledelsen, og stille spørsmålstegn ved ting som blir sagt, gjort og bestemt. Informantene beskrev en opplevd manglende takhøyde for å komme med tilbakemeldinger, også av forhold de beskrev som av bagatellmessig art. I forlengelsen av frykt for konsekvenser ved å ytre seg, sa de også at det lå en frykt for konsekvenser av å gjøre feil, innrømme feil, samt påpeke feil som andre gjør. De ulike personlige konsekvensene som ble nevnt, var karriereutvikling, stagnering i lønnsutvikling, ikke få kurs, mindre tilgang til ressurser og innflytelse, irettesettelse, uthenging og represalier. De følgende sitatene viser to av informantene sine refleksjoner;

Informant:

Hva jeg legger i det?[fryktkultur] Det første som slår meg er at dersom du er en person som ytrer, som ikke bare glir inni rekka, kritisk til systemet, og måten man jobber på. Det blir møtt med reaksjoner i fra overordnet, som gjør at den type atferd blir trykt ned. Du får en frykt for å ha den kritiske tilnærmingen til ting, som gjør at man lar være å gjøre det. Da mener jeg at man har en fryktkultur.

Informant:

Det jeg også tenker på når jeg hører ordet fryktkultur, er frykten for å feile. Det har blitt en økende grad av, og en helt annen kontroll av det som gjøres, og at man må ha ”ryggen fri”. At dette også er et aspekt av det. Det er nok slik jeg tenker mest på dette fenomenet, at det er knyttet opp mot feil, og frykten for å feile.

I forbindelse med ytringer, og mangel på ytringsfrihet - som informantene kalte det, kom ikke dette bare til uttrykk på det individuelle nivået, men også på det organisatoriske. Når politidistriktene skal kommunisere med Politidirektoratet (POD), sa informantene at politimesteren i distriktet la føringer for hvem skulle uttale seg, og om hva. Informantene opplevde at dette handlet om en slags fasadebygging, hvor det var viktig at politidistriktet fremstod på best mulig måte, og at POD dermed sitter igjen med et godt inntrykk og at politimesteren har “kontroll”. Denne styringen og kontrollen av kommunikasjonen er med på å fremme en fryktkultur, i følge informantene. Det er også informanter som nevner at det samme skjer når man skal ha kontroll på informasjonsflyten internt i distriktet. Det er informanter som har opplevd situasjoner hvor man sitter med en følelse av at en har fått indirekte munnkurv, eller at informasjonen har blitt forsøkt styrt av lederne. Sitatet nedenfor viser et eksempel på dette:

Det er den munnkurvpolitikken. Det er jo effekten av det med fryktkultur, det å få satt munnkurv på folk, så de ikke får sagt noe mer liksom. Man skal ikke si noe, og ledere har vært livredde for å gå ut i media og mene noe om ting. Man er veldig strengt oppdratt til hva man skal si og ikke si. Et eksempel er at vi skulle ha med en politiker ut på patrulje en gang husker jeg, og det ble plukket ut en innsatsleder og det var greit nok det. Men da kommer de nesten med føringer på hva man skal si og ikke si, og det det ender med er at politimesteren blir med på patruljen i bilen. Hvem er det som tør å si noe da, i forhold til den kulturen som lå til grunn? Ingen!

Selv om det er flere historier der informantene forteller om hvordan man blir forsøkt styrt og kontrollert i forhold til kommunikasjon og ytringer, så er det enkelte historier som viser at det finnes en arena hvor det er stor ytringsfrihet - fagbladet Politiforum. Dette var noe som dukket opp i de første intervjuene, hvor informantene stilte seg undrende til alle de ulike leserinnleggene, kommentarene og artiklene i bladet. Derfor ble dette også et tema vi tok opp i de øvrige intervjuene. Enkelte av disse innleggene kan oppfattes som kritiske og direkte personangrep. Informantene undret seg over hvordan dette kan samsvare med at det er lav takhøyde og liten ytringsfrihet i etaten, når man kan rope ut i et fagblad, som blir lest av alle medlemmene. De aller fleste av disse artiklene ble ofte også skrevet under med fullt navn. Både avdelingsledere, stasjonssjefer, politimestere og politidirektøren får så “hatten passer”. Enkelte artikler er også kritiske til hele systemet, og måten ting blir organisert på i etaten.

Som en informant sier: «... man ville sannsynligvis ikke lest noe sånt i et fagtidsskrift til sine ansatte i DNB».

Informantene mente at Politiforum er et slags “fristed”, som det er vanskeligere å bli angrepet på. Dersom en åpenlyst blir sanksjonert mot etter et kritisk leserinnlegg i dette bladet, kan en risikere å få fagforeningen på nakken. Dette kan føre til at rollene blir snudd, og man blir anklaget for å ha lav takhøyde og ikke er mottakelig for kritikk, i følge informantene. I tillegg mente de at i Politiforum har man muligheten til å sjonglere med hvilken hatt man har på seg, når man skriver et innlegg. Får man tilbakemelding på at innlegget var for frittalende, eller over streken, så kan man skjule seg bak at det ikke var som enkeltperson man skrev, men som representant for flere, f.eks. en avdeling eller som tillitsmann. En annen forklaring fra en av informantene angående Politiforum, var at det er de samme personene som er de kritiske røstene i politidistriktene, som også skriver kritiske leserinnlegg. Dersom man tør å kritisere, enten saklig eller usaklig, har man ingen betenkeligheter med å gjøre dette i Politiforum heller;

Tenker at de individene som tør å ta ordet uansett, er de som dukker opp også der. Det er ikke noe spesielt med Politiforum slik jeg ser det. De menneskene som skriver der er nok folk som alle i politidistriktene vet hvem er uansett, for de er alltid villig til å ytre seg. De jeg ser skriver i Politiforum, selv om jeg ikke jobber i samme politidistrikt, så vet jeg stort sett hvem de er. Det er folk som gjør seg gjeldende uavhengig om de har et talerør i Politiforum. Hadde de ikke uttalt seg der, kunne de like gjerne ha skrevet leserinnlegg i Aftenposten, de hadde dukket opp uansett. Politiforum er bare en enkel inngang, og at man treffer et stort publikum som har politifaglig bakgrunn. Man treffer den massen man ønsker å treffe.

4.2.2 Forståelsen av fenomenet er subjektivt

Av alle de ulike refleksjonene informantene har, mener de at hele forståelsen av fenomenet og hva det innebærer, er veldig subjektivt. Informantene samstiller det for eksempel med å uttale at en blir diskriminert. Når noen sier at de blir diskriminert -så blir en jo det, og da kan ikke noen andre komme å si at en ikke blir det. I hvilken grad man føler en frykt vil avhenge av flere ulike faktorer, som denne informanten beskriver;

Det går litt på mot. På samme måte som trusler og strafferetten, beskriver subjektivt at trusselen må oppfattes som en trussel for deg. Dersom du ikke lar deg påvirke av signalene, leserinnleggene eller hintene om at (noe) ikke var lurt. Det jeg prøver å si er at det ikke er nødvendig å la seg påvirke. En refleksjon over om du er villig til å la dette påvirke deg. Mot, konsekvenser og ambisjoner påvirker i hvilken grad du lar usikkerhet knyttet til konsekvenser påvirke deg.

Informanten sitert over beskriver at frykten kan knyttes til personens eget mot og hvilke ambisjoner du har i organisasjonen. De ambisjoner en har og de potensielle konsekvenser en kan møte på, vil være en faktor som påvirker om du føler frykt. En annen informant knyttet frykten opp mot at man må ha noe å tape. Det man står i fare for og eventuelt tape, må fremstå som et tap for akkurat deg. Dersom du ikke føler at du har noe tape, så ville man heller ikke ha noe å frykte.

I forlengelsen av dette, er det informanter som forteller at de ikke har opplevd frykttkultur. De opplyser å ha hatt mange diskusjoner, ytret seg mye, påpekt ting som kan gjøres bedre, uten at de føler at dette har medført sanksjoner. Det som blir trukket frem, er at så lenge en klarer å legge ting frem på en saklig og ordentlig måte, og har en konstruktiv vinkling, så har man ingenting å frykte. Informantene sier at de igjennom sin karriere føler at de har blitt behandlet på en god måte, og at det har vært positivt å stikke hodet frem og mene noe. En av informantene forklarte det slik:

Men jeg må nok si at hvis folk virkelig går rundt og har frykt, ble redd, ble sykmeldt og sånn, da tror jeg det må være noe mer enn det som er knyttet til et menneske eller en person altså. Da tror jeg man må gå litt i seg selv også. Jeg kan i hvert fall referere til mange harde og krevende diskusjoner, som jeg absolutt har kjent på kroppen, og det gjør man jo når man har lederposisjoner. Men jeg syntes at det alltid har vært behandlet på en akseptabel måte.... I hovedsak så tror jeg at hvis en ser tilbake på et langt liv som jeg har levd i denne etaten så er det tross alt lønnsomt å stikke hodet frem. Jeg opplever at jeg har gjort det og jeg syntes i hovedsak at jeg har fått mange interessante oppgaver og at jeg stort sett har fått drive med det jeg har hatt lyst til. Men, det har jo litt med måten man gjør ting på. Jeg har i hovedsak positive erfaringer med det, men det er jo sånn at man går ikke igjennom et yrkesliv som leder, eller med diverse verv, uten at det er en del ubehageligheter.

I det videre følger resultatene på hvordan fryktkulturen kommer til uttrykk, som var forskningsspørsmål 3. Samlet sett er det en oppfatning av at systemet og strukturen har betydning, at ledelsen er relevant, og at den uformelle kulturen i politiorganisasjonen har betydning, for hvordan fryktkulturen kommer til uttrykk.

4.3 Systemet og strukturen har betydning

Informantene har også en klar oppfatning av at den formelle strukturen, og hvordan dette systemet fungerer, har betydning for hvordan en opplever at fryktkulturen kommer til uttrykk. Faktorer som hierarkisk oppbygning, byråkratisk tankegang med fokus på mål- og resultater, og ulike oppgaver og hvem som kan ta beslutninger, er knyttet til formelle roller og posisjoner. Overordnede kan kommandere, instruere eller beordre en underordnet, hvor politiet er den organisasjonen i det sivile samfunnet hvor man har mulighet til å bruke beordring av sine ansatte.

Informantene mente at det til en viss grad lå i oppbygning av systemet at en vil ha respekt for, og kanskje også frykte den som er over seg. Informantene mente det er en balansegang i mellom respekt og frykt i dette hierarkiet. Dette hierarkiet er også knyttet opp mot et karrieresystem - hvor medlemmene har et ønske om å stige i gradene. Den hierarkiske og formelle strukturen mener informantene derfor vil være med på å muliggjøre fryktkulturen, ved at de politiansatte frykter konsekvensene å bryte med disse formelle reglene. Det er da en logikk om at en ulydighet vil føre til sanksjoner. Sitatene nedenfor viser to av informantene sine refleksjoner rundt systemet:

Tenker også at det er helt naturlig at det er en fryktkultur i politiet. Vi har jo en slik rangordning eller hierarki. Så lenge man har en slik ordning vil det alltid til en viss grad være basert på frykt. Selv om det ikke skal være basert på det, er det naturlig at det blir sånn. Om man sammenligner seg med Forsvaret, så må man ha en viss respekt for de som er ett hakk over seg, for å utføre ordre. Politiet er jo bygd opp i stor grad likt som Forsvaret. Hvor man har grader og distinksjoner, går rundt med ting på skuldrene, og man tar imot ordre. Ikke alltid at det er så mye rom for diskusjon. Skal man drive effektivt alfa-lederskap, må man ha den nødvendige respekt for de som skal

gi ordre også. Uansett i slike systemer, som er bygd opp på denne måten, er det naturlig at det blir et visst snev av fryktkultur.

Informant:

I det gamle systemet var det en utrolig ordrekultur. Du gav ordre, og du spurte ikke en gang....Og det kan nok være en del av dette som ligger igjen. I noen situasjoner kreves det ordre og klare beskjeder, og dersom vi skal lykkes i fellesskap må vi gjøre det slik og slik, dette bringer man med seg. Dette skaper en kultur som ikke gjør det så lett å opponere. At det er verre i politiet enn andre steder, fordi at i politiet må man av og til gi ordre, på alle nivåer. I andre organisasjoner er det uaktuelt, det er ikke et virkemiddel i det hele tatt. I politiet har man begge deler, og dette fører også til at mottaker kan bli usikker på om man er i en ordresituasjon, eller i en situasjon der man kan opponere.

I dette systemet kan en få opprykk eller andre ettertraktede oppgaver, på bakgrunn av kvalifikasjoner og prestasjoner. Informantene er av den oppfatningen at en krass kritiker av sin nærmeste overordnede, sannsynligvis vil spolere muligheter i et slikt karrieresystem.

Informant:

Hvis man ønsker å komme videre, vil man alltid være veldig opptatt av hvordan den over seg selv i systemet oppfatter deg. Det vil sannsynligvis ha påvirkningskraft om du skal være der hvor du er, eller om du skal høyere opp i systemet". Det vil være i deres egen interesse å følge de pålegg og prosedyrer som blir vedtatt, og ikke ytre seg om noe dersom man ønsker et fremtidig opprykk i stillingshierarkiet.

Informantene er i tillegg til hierarkiet også innom rammene rundt politiorganisasjonen, og at dette også vil ha betydning for fryktkulturen. Både økonomiske, bemanningsmessige og politiske rammer, og en oppfatning av at oppgavene man er satt til å løse blir for mange og komplekse. I en slik situasjon mente informantene at det vil være lett å bli frustrert, ty til makt og bruk av frykt for å løse oppgavene. Disse faktorene mente informantene ville være med på å skape, og eventuelt forsterke en eksisterende fryktkultur.

Informant:

Vi er en etat som ikke har klart å utnytte ressursene på en effektiv måte som gjør at vi ender opp med ressursknapphet. Det er mangel på folk, penger, tid og å løse alle oppgaver vi skal. Da er det fort gjort for en leder og ta disse "short cutsene" og tenke på de kortsiktige gevinstene. Lande de ulike brannsakene, skape munnkurv og ikke ha tid til å ta seg av de som kommer med innspill og mener noe. Det er også noe som forsterker denne fryktkulturen tror jeg. Man har ikke tid som leder til å sette seg ned å snakke med og forklare for de ansatte, også blir man stresset som leder og føler seg klemt opp i et hjørne. Man føler på sin egen utilstrekkelighet og da er det kanskje ikke en uvanlig reaksjon og bruke posisjonen sin, bli irritert og sint fordi man føler at man ikke strekker til. Det blir på en måte en væremåte som gjør at du skaper en fryktkultur under deg da.

4.3.1 Mål- og resultatfokus

En del av årsakene til at det oppstår en frykt i gjennom de formelle strukturene, mente informantene også bunnet ut i et for stort fokus på mål og resultater. Oppfatningen var at det ikke var slik tidligere, men at dette hadde fått veldig stor plass i etaten de siste årene, og særlig med opprettelsen av Politidirektoratet. Informantene mente at en overfokusering på mål og resultater kan gi grobunn for, og at man kan utvikle en fryktkultur. Slik en av informantene beskrev dette, ved at man aktivt benytter seg av, og skaper frykt for å kunne nå målene: «Man vil lettere nå målet ved at folk frykter konsekvensen av og ikke trekke i samme retning. Et middel for å oppnå et mål, er helt klart en grunn til at man blir kulturbærer for nettopp fryktkultur». En annen informant hadde denne refleksjonen;

Altså når jeg begynte i politiet så var det ikke krav ovenfra engang. Da var det bra bare du møtte på jobb, hentet pistolen din og kjørte ut, så var det greit. Det var ingen som snakket om noe måltall. Det begynte å komme etterhvert når Killengreen begynte som politidirektør, og da begynte kravene å komme ovenfra, og så har man kanskje brukt det på en dårlig måte.

Den samme informanten sier også i forlengelsen av dette, at han fikk en følelse av at systemet ble bygget opp rundt måltallene. Det eneste fokuset ble om du leverte i henhold til disse forventningene, og det var ikke så viktig hvordan du nådde de. Det ble heller ikke lagt vekt på hvordan politimesteren ledet distriktet, bare en kunne levere gode tall og resultater;

Jeg tror det er en læringseffekt blant ledere, altså politimesteren, fordi det eneste han fikk "kredd" for, sånn som jeg har forstått det, når han møtte i POD, var måltallene sine.... POD hadde fått flere varsler om diverse personalsaker, og visste godt om problemstillingene, men han leverte tallene og da var det ingen som stilte spørsmål.

4.3.2 Lojaliteten

I tillegg til den hierarkiske oppbygningen, karrieresystemet og en overfokusering på mål og resultater dukket det i tillegg opp et annet tema som omhandler lojalitet. «Fryktkulturen brukes trolig for å kunne holde en grenseløs lojalitet internt, innad i rekkene», er slik en av informantene beskrev det. Fryktkulturen blir knyttet til lojalitet, og opplevelsen av hva lojalitetsbegrepet i politietaten betyr. Informantene er i forlengelsen av dette også innom begreper som lydighet og respekt, når de snakker om fryktkultur. Informantene mener det er en slags overgang mellom begrepene fryktkultur og lojalitet, og man må trekke opp grenser i mellom lojalitet, lydighet, respekt og frykt, når en skal diskutere de forskjellige begrepene.

Begrepene er sentrale når de snakker om systemet og den formelle strukturen, og beskrivelsen av fryktkulturen. Avveiningen i mellom forståelsen og bruken av disse begrepene fremstår som komplisert og vanskelig for flere av informantene, og hvordan man eventuelt lar seg påvirke av de ulike oppfattelsene av begrepene, og derav fenomenet. Respekten mente informantene bunnet ut i den formelle delen, og at det er en naturlig respekt for overordnet i den hierarkiske oppbygningen til politiet.

Når de snakket om en overgang, var det flere som mente at man hadde en normal og forventet lojalitet i de fleste organisasjoner, som også er nødvendig. Men, når denne går over i at man må innrette seg og tie for "slik gjør en det her", så går lojaliteten mer over mot en usunn lojalitet og som ligner mer på fryktkultur enn forventet lojalitet - som informanten under beskriver;

Jeg tenker at beslutningene som er basert på en fornuftig og rasjonell avveining, så er det ikke frykt, da er det en fornuftig lojalitets avveining. Når det er mer irrasjonelt, når det er frykten for konsekvens eller represalier som påvirker, så er man kanskje mer over i det man kan kalle fryktkultur.

En kan ha forskjellig syn på hvilken retning eller i hvor mange retninger lojaliteten skal gå, men informantene trakk opp lojalitetslinjer både oppover mot ledelsen, nedover til mannskapet, sideveis til andre kollegaer i tillegg til lojalitet mot publikum og samfunnet. Dersom en sier i fra om feil eller kritikkverdige forhold så er en lojal både mot samfunnet og organisasjonen, og man har en sunn og forventet lojalitet, i følge informantene. Det de sa, var at lojalitetsbegrepet som i utgangspunktet er noe positivt, blir snudd til det negative der man dekker over feil og mangler i systemet, eller hos kollegaer.

Informant:

Det er kanskje en litt sånn gammeldags ting i ledelsesteori at lojaliteten skal gå oppover, men det er faktisk ikke helt sjelden jeg høre folk si dette den dag i dag. Det er jo en veldig autoritær tankegang at lojalitet er et begrep som brukes om lydighet. De fleste vil nok tenke på lojalitet som noe annet og mer enn lydighet. Men i det øyeblikket en ser i en organisasjon at lojaliteten går oppover, da er det egentlig ikke det som vanlige dødelige forstår med lojalitet en snakker om - da er det lydighet. Lydighet har noe med frykt å gjøre. For hva er det som skjer hvis man er ulydig - da kommer det en sanksjon, en slags straff i en eller annen form.

De fleste som trakk inn lojalitet i intervjuene snakket om dette på individnivå, og i veldig generell forstand. Det var noen som var mer spesifikke, der de beskrev lojalitetslinjer i mellom ledere, som representerte forskjellige nivåer i organisasjonen, og videre lojaliteten i fra et politidistrikt i forhold til Politidirektoratet. Selv om de snakket om lojalitet på dette nivået, var det fortsatt de samme faktorene som var gjeldende.

Informant:

En politimester som øverste leder i et distrikt er i skvis i mellom hvordan driften i et politidistrikt går, og hva han melder videre oppover. Dersom politimesteren kommuniserer problemene over, er han lojal mot distriktet, men samtidig sier han at han ikke gjør jobben sin dersom det er problemer med driften. Akkurat det samme gjør seg gjeldende på driftsenhetsnivå, seksjonsledernivå osv..

4.3.3 Jakten på sydebukken

Et annet tema informantene mente hadde betydning for opplevelsen av fryktkulturen, var at systemet er ute etter å plassere ansvar når det har skjedd noe kritikkverdig, eller noen har gjort noe feil. Da ser man ofte ned på individnivå og ikke nødvendigvis på systemet og strukturen. Politiet er en organisasjon hvor informantene var av den oppfatning at en har en kultur for å jakte på sydebukker, og plassere ansvar på enkeltpersoner når noen eller noe har gått galt. Dersom en ansatt har gjort en feil i tjenesten, kan en forvente å bli irettesatt. I tillegg risikerer en å bli innkalt til avhør hos Spesialenheten, samt også hengt ut internt i etaten. Denne reaksjonen og praksisen kan skape en frykt i seg selv, samt at den ansattes frykt for å gjøre nye feil vil skape en utrygghet, i følge informantene.

Vi er jo en virksomhet som jakter på sydebukker og er du en sydebukk internt og har gjort noe galt internt så blir du straffet. Det er på en måte opplest og vedtatt. For det du ser er at kollegaer som er litt uheldige i en eller annen tjenesteutførelse, det skjer noe med dem, de havner i avhør og de får forelegg og de blir liksom hengt ut internt i virksomheten som den ansatte som har gjort en dårlig jobb. Det er jo ingen som liker å havne der.

Flere av de andre informantene støttet seg til den samme opplevelsen, i jakten på sydebukken og det å plassere ansvar;

Jeg tror at kanskje politiet er preget av at vi skal finne frem til sannheten, man skal alltid finne ut hvem som har gjort det. I andre organisasjoner så ser man ofte på systemforklaringer, i stedet for å finne ut hvem som har gjort det, og spør seg hvorfor har man organisert seg sånn? Hvor er hullene? Hvilke beslutningsgrunnlag har vi?, og hva burde vi ha tenkt? I politiorganisasjonen er det litt annerledes. Hva har skjedd, og hvem er den skyldige? Det har litt med tankegangen å gjøre.

Informant:

Man ser ikke på systemene, man ser på enkeltindividet. Og da blir det sånn at alle forsøker å gjemme seg bort for å unngå å komme i fokus.... Min erfaring er at jo høyere opp i systemet du kommer, jo mer behov har du for å gjemme deg bort å unngå å gjøre feil. Gjør du feil i et ledersystem i politiet, så kan du rett og slett bli straffet, og da handler det om å gjøre seg mest mulig usynlig i slike sammenhenger.... Hvis det

begynner å gå litt dårlig, så ser du ofte at ansatte blir enda mer redd for å gjøre feil, og etter hvert slutter man å gjøre noe som helst – for da slipper man å gjøre feil. Og gjør du minst mulig feil blir du forfremmet.

Som det siste sitatet over beskriver, er informantene av den oppfatningen - at denne jakten på syndebukken kan føre til at en slutter å gjøre noe, være kreativ og ta egne beslutninger eller ansvar, fordi man er redd for at det skal ende med uthenging og pekefinger, dersom utfallet ikke blir som ønsket.

Samtidig ser vi i tillegg til temaene som nevnt over i denne kategorien om systemet og strukturen, at det er et spenn i oppfatningene og om dette er med på å skape en fryktkultur. Både Politiets Fellesforbund (PF), verneombudet (VO) og tillitsmannsapparatet blir trukket inn, og at dette apparatet har innvirkning på utviklingen av en eventuell fryktkultur. Informantene sier at dersom det er gode og etablerte kommunikasjonskanaler i forhold til både tillitsmann og verneombud, så kan dette være med på å bygge ned en fryktkultur.

Informantene poengterte viktigheten av at disse kanalene er åpne og reelle, slik at det finnes mulighet for å komme med kritiske innspill. Det er avgjørende at politimesteren i distriktet lager en god samarbeidsplattform for tillitsmannsapparatet, for dette vil også påvirke de andre lederne sine holdninger til å ha god kommunikasjon med tillitsmann og verneombud lenger ned i organisasjonen. Når dette apparatet fungerer godt, opplever informantene at en får større tillit til systemet og man bruker disse kommunikasjonskanalene til å ta opp saker. Organisasjonen uttrykker da en åpenhet og at det er takhøyde, og dermed vil dempe en utvikling av en eventuell fryktkultur.

Informant:

Hvis man på en måte sørger for at disse mekanismene fungerer [tillitsmann/verneombud], tror jeg at man i mindre grad vil snakke om en fryktkultur. Men, der man ikke har tillit til at de fungerer, der de bare er en staffasje, der det bare er en ting man må gå igjennom med faste møter, så er det nesten bare nedbrytende, da er det bare en liksom ting. En liksom medbestemmelse...”

Informant:

Når det er slik i dette politidistriktet, at det er godt samarbeid og stor medarbeiderinvolvering, så kan man kanskje føle at dette apparatet [vernetjenesten og tillitsmann] ikke har så stor betydning, men det tror jeg vil være feil. Det har stor betydning, men måten samarbeidet fungerer på her gjør at det er få som står på barrikadene og roper og skriker. Det kan oppfattes som at det ikke har stor betydning, men det tror jeg at det har.

4.4 Ledelsen er relevant

Fryktkulturen knyttes i forlengelsen av den formelle strukturen og systemet til både lederen, lederrollen, lederens personlighet, og rekruttering av ledere i etaten. Ledelsen fremstår derfor som en viktig faktor når informantene snakker om fryktkultur, da det er frykten for konsekvenser ved å ytre seg, eller gjøre feil, som oppleves å være kjernen i denne kulturen. Det er lederne som står for konsekvenser og sanksjoner, fordi de har den formelle makten, og det største utvalget av sanksjonsmuligheter. Det er de formelle lederne som skal anbefale deg, eller innstille deg til kurs eller videreutdanning, være referanseperson på jobbsøknader, og det er de som setter opp prioriteringer ved lønnsforhandlinger. Det er også de som kan sette i gang prosesser på intern irrettesettelse eller ordensstraff.

Under lederbegrepet, snakket informantene også om de uformelle lederne, og med dette refererte de til "eldstemann" eller de som har innflytelse i gruppen. De uformelle lederne kan være medvirkende til at en ikke får noen attraktiv tjeneste ved å påvirke den formelle lederen, eller at det blir en uthengning, ryktespredning eller utfrysning i det sosiale arbeidsmiljøet. Når det gjelder hvilket nivå i organisasjonen, så er det mange forskjellige historier som blir nevnt, og som favner alle ledernivåene. Det samme gjelder også hvilke sanksjoner som blir brukt. Dette går da på opplevelser av at lederen benytter seg av diverse hersketeknikker, belønninger, straff, uthenging i plenum og lignende.

Informantene opplever også at de litt mer subtile tegnene og signalene som de omtaler som de usynlige sanksjonene, er relevant, men ikke alltid er like lett å tyde eller å beskrive. «...det har vært mer hint eller signaler om at dette ikke var lurt. Da er det frykten for represalier som ligger i karriere eller karriereutvikling. Det er jo så lite konkret og gripbart...» Informanten beskriver her en følelse av å bli sanksjonert i mot, uten at dette er uttalt eller at en har det klart

for seg, hvorfor. Det er en følelse en har, som at en blir oversett, fryst ut eller en opplevelse av å bli latterliggjort og ekskludert i ulike sammenhenger.

4.4.1 Lederrolle og personlighet

Hvordan man velger å utøve lederrollen, og hva slags egenskaper og personlighet lederen har, mener informantene er viktige faktorer når de snakker om fryktkultur. Informantene mente at ledere med de sterke personlighetene, som er beslutningsdyktige og har markante meninger, kan være med på å skape en fryktkultur. Fordi de vil noe, og ønsker nå et mål - og når disse møter motstand, så blir motstanden klubbet ned. Disse faktorene kan skape frykt, enten bevisst eller ubevisst, fordi det handler om hvordan du oppfører deg, og hvordan du blir oppfattet. Slik en av betraktningene denne informanten gjør - «Utfordringen til norsk politi synes heller å være at det finnes en god del personer som ønsker å mele sin egen kake. Som ønsker å plassere seg godt, kanskje ofte på andres bekostning». Enkelte ledere utøver sin makt på en slik måte at det kan skape frykt blant de ansatte. Informantene mente at dette blant annet bunnet ut i usikkerhet blant lederne, og et ønske om å få kontroll på en situasjon. Det kunne være alt i fra enkle spørsmål fra en tjenesteperson, kritiske og utfordrende ytringer, rammene man ledet under, f.eks. økonomi, eller at man var under press.

Hvordan man utøver lederrollen mente informantene også hadde en sammenheng med kompetansen lederen innehar, samt at man klarer å se på ledelse som et fag, og er interessert i å utvikle seg innenfor denne rollen. Lederen må ha selvtillit til å gjøre feil, og vise at man er interessert i tilbakemeldinger, i følge informantene. De sier at dersom man inntar en holdning om at dette er noe man kan alt om, og bruker de formelle verktøyene man har til rådighet for å utøve eventuelle sanksjoner, så kan dette være med å bygge opp en eventuell fryktkultur. I motsatt fall vil en leder som er trygg, ydmyk og lyttende, være med på å lage det høyt under taket, oppfordre til dialog, og bygge ned en fryktkultur.

Under intervjuene beskrev informantene en opplevelse av systemet, og hvordan ledere kan utøve en form for ledelse som er med på å skape usikkerhet. Historiene omhandler alt fra ledere som benyttet seg av ulike hersketeknikker og gammeldagse metoder, som er effektive i forhold til å disiplinere, samt de litt mer utydelige signalene. Sitatene under viser noen av historiene og betraktningene til informantene.

Informant:

Du setter folk utenfor kommunikasjon, du får ikke beskjed. Hadde det enda vært sånn, at "du kom inn her, at dette er jeg ikke fornøyd med, dette er ikke det vi ble enige om. Du leverer ikke nå", ikke sant? Få en oppstrammer. Det hadde vært "ryddig". Men i sånne fryktmiljøer er det sjelden det som skjer.... Du blir utelatt, du får ikke innkallingene. Det er det jeg opplever.

Informant:

De [lederne] ønsker å ha kontroll på organisasjonen og dens medarbeidere tenker jeg. De ønsker å kunne styre og lede ut ifra sine egne vurderinger og synspunkter/refleksjoner. Så tenker jeg at etter hvert som du sitter i en lederrolle, det er noe med makt her også. Det er noe med at vi ser eksempler i gjennom årene, på at man føler seg så suveren at det man tenker ut og mener selv, og de handlinger man gjør som leder syntes man er helt greit. Kontroll, makt og redsel. Man er redd for at andre flinke mennesker skal få plass i solen og at motstridende meninger og synspunkter av faglig art og annet kommer frem. Det blir mer krevende å være leder i en slik situasjon. Og så tror jeg at det er noen personfaktorer her..

4.4.2 Lederrekruttering

En av grunnene til at fryktkulturen oppstår og kan utøves av en del ledere, henger i følge informantene i sammen med hvordan rekrutteringen av ledere har forgått i politiet. Det blir ansatt feil personer i de forskjellige lederposisjonene. Det er ikke de riktige personlighetene, med de riktige holdningene, og kompetansen, som har blitt foretrukket. En har rekruttert på bakgrunn av ansiennitet, interne forhold, og fra en smal gruppe. I følge noen av informantene, har politietaten lidd under dette lenge, og mente det ville ta lang tid før det ble rettet opp i, men at etaten er på rett vei og at en ser en positiv trend.

Informant:

I Politiet kan du bli topplederuten å ha et kurs, trenger ikke å ha snakket med noen. Så kan du søke deg til LOU1 [Ledelse og organisasjonsutvikling del 1] og LOU2, men det er ikke alle som kommer med der.. og det gjør du stort sett etter at du har blitt leder, og har fått herja vilt i en periode, så får du deg et kurs. Hva er innslaget i det der da, hvordan står det seg? Vi har ikke noe system for det, det er poenget....Får bare håpe

at de som velges ut er de beste, og at de egner seg til å lede andre. Systematikken har vi ikke inne, dessverre.

4.5 Uformell kultur og kulturbærere

Når man ser utenfor de formelle rammene, forteller informantene hvordan de blir påvirket og formet av de uformelle rammene i organisasjonen. Dette går på at en blir en del av den kulturen en jobber i, hva som skjer med personer rundt en, hvordan reaksjonsmønstrene er, hvordan lederne påvirker atferden - både de uformelle og formelle, og hvordan pikett-praten påvirker. En lærer seg hva som oppfattes til å være akseptabelt, og hvordan en skal forholde seg til de uformelle lederne, og de uformelle reglene. Informantene forteller også om hvordan enkelte historier eller opplevelser, påvirker arbeidsmiljøet. Dette kan være såkalte vandrehistorier eller myter, som går på opplevelser opp i mot enkelte ledere. Informantene mener dette kan føre til at sanksjonene som noen føler at de har blitt utsatt for, kan “smitte” over på andre i den samme gruppen, vaktlaget eller avdelingen.

Informantene fortalte historier om nytilsatte kollegaer, som kommer direkte fra Politihøgskolen, og får på et tidlig stadium informasjon i fra andre, om hva som er lurt og ikke lurt å uttale seg om på den konkrete arbeidsplassen - før de i det hele tatt har noen opplevelse selv. Det er også noen som beskriver historier der lederen har hatt et utbrudd mot enkeltpersoner, under påhør av andre kollegaer som ikke vet om bakgrunnen for reaksjonen, men får da en opplevelse av at på dette stedet er det lav takhøyde. Informantene mener mange av disse historiene og fortellingene ikke er selvopplevd, og at det er få som har prøvd å utfordre disse mytene. For eksempel ved at man har turt å ta opp ting med sin leder, og dermed fått erfare selv om dette har vært positivt eller negativt.

Informant:

Nei, altså det er den myten eller det nettverket som skjer at folk hører historier om at nei, du må ikke si sånt til han, du må ikke gjøre sånn osv. Det er kanskje ikke direkte opplevd heller, men dette planter seg garantert nedover og hvis sjefen din er sånn, så blir du litt sånn selv. Da forplanter dette seg nedover, også oppstår det historier rundt sånne enkelte episoder.... Men, jeg tror at folk må tørre å prøve mer også, å skjønne det at det kan være ubehagelig men smake på det at, tørre å si ifra om ting. Det er som ungene - man prøve å smake på maten før man kan si at man ikke liker den..og da må

du liksom tørre å gå til sjefen din å utfordre lite grann og se reaksjonen på det, før du skal legge deg på ryggen og si at “jeg tør ikke å si ifra, fordi her er det fryktkultur.

Tidlig i intervjuene kommer informantene inn på at lederen har det største ansvaret for kulturen i organisasjonen, og at det er de som styrer den. De er av den oppfatningen at det ikke er mulig å skape en god kultur, med åpenhet og stor takhøyde, uten at den formelle ledelsen legger til rette for det. De mener at ledelsen, og spesielt de som sitter som øverste ledere, er premissleverandør for kulturen i politidistriktet. Informantene mener også at den formelle ledelsen ikke kan stå alene med ansvaret om å skape en god/dårlig kultur og arbeidsmiljø. De sier at man må se bildet i en større sammenheng, og at kulturen skapes i samhandling i mellom de uformelle og de formelle lederne. Politiet er på jobb hele døgnet, hele året, og at kulturen og arbeidsmiljøet påvirkes hele tiden, ikke bare når de formelle lederne er tilstede på arbeidsplassen;

Jeg er veldig tydelig på her at arbeidsmiljøet er ikke noe man går inn og ut av, men det er noe bidrar til selv og alle må ta sin del av ansvaret. Mellom 8-16 er det et arbeidsmiljø hvor de formelle lederne er de viktigste premissgiverne, men alle vet jo at politiet ikke bare jobber mellom 8-16, her jobbes det kvelder, netter, helger og helligdager. Det er helt usedvanlig viktig at de som setter standarden og normen representerer det man ønsker at de skal representere da. Så jeg er jo veldig klar over at den egentlige kulturen i politiet den bestemmes på kvelder, netter og helger og ikke mellom 8-16.

Informantene mener en er avhengig av at de uformelle lederne innehar de normene og standarden, som man ønsker at de skal ha, for å legge til rette for en god kultur. Informantene forteller historier hvor det kom frem eksempler på at de uformelle lederne også kan skape en fryktkultur. Når informantene snakket om uformelle ledere, så ble disse omtalt som eldstemenn på et vaktlag eller en divisjon, eller tjenestemenn som er flinke i faget sitt, som etterforsker eller i operativ tjeneste, eller har en slags status i miljøet. Det ble fortalt historier om utfrysning i fra det sosiale miljøet, hvor man ble tråkket på av de uformelle lederne. Det var noen få personer som kunne styre hele miljøet, og at en måtte innrette seg etter disse. En oppfatning om at det var viktig å holde seg inne med de som hadde den uformelle makten, fordi de også hadde påvirkning på de formelle lederne, og muligheten til å påvirke din videre karriere eller din daglige tjeneste.

Informant:

Der [politistasjon X] var det en sterk eldstemannskultur, de eldste på vaktlaget som styrte hele butikken. De formelle lederne var bare noen som diltet etter flokken. Mer opptatt av å sette ut tjenesten, telle opp samband, fordele hvem som skulle på etterforskning og andre tjenester. Den daglige ledelsen ble i stor grad ivaretatt av den gjengen der (eldstemenn) Dette var hekta på rent faglige ting, hvordan gjør vi ting, og hvordan innretter vi tjenesten. Hva driver vi faktisk med? Hvilke oppdrag synes vi er kule og hvilke er mindre kule? Det lot meg fortelle at korrigerende skjedde i form av, man har jo da ikke noen fullmakt i å fordele goder byrder, men det kunne skje i form av dialog med leder, og sørget for at lederen gjorde det som de skulle. Da jeg begynte der, hadde jeg flere års tjeneste. Jeg fikk en mentor som var en del av "lauget". Jeg kom godt overens med han. Dette rapporterte han til leder, og jeg kom i "good standing". Dette kunne man se direkte på tjenesteutsettingen. Men, man kunne også se eksempel på det motsatte, og det resulterte i at man ble satt på vakta eller på annen kjedelig tjeneste, og det var vanskelig å få bytte vakt/fri. Men, det skjedde også i form av mobbing, latterliggjøring og utfrysning, fra disse eldstemennene.

I forbindelse med det siste forskningsspørsmålet ble informantene spurt om hvilke konsekvenser de mente fryktkulturen i politiet fører til. Her ønsket vi å få frem informantenes refleksjoner omkring hva en slik fryktkultur fører til for de politiansatte og for politiorganisasjonen som helhet. En fryktkultur mener informantene vil være til hinder for utvikling og læring, som igjen vil føre til en dårligere polititjeneste. Fryktkulturen kan også føre til et dårligere arbeidsmiljø.

4.6 Til hinder for læring og utvikling

Informantene opplevde at fryktkulturen forårsaket ulike negative konsekvenser som både påvirket de ansatte og etaten. Fellesnevnerne var at denne kulturen skaper et dårlig ytringsklima som er til hinder for fri meningsutveksling på ulike nivåer, og påvirker vår evne til læring og utvikling, som igjen vil føre til en dårligere polititjeneste. Den mer subtile delen av fryktkulturen og følelsen av at man blir sanksjonert mot og fryst ut/oversett, skaper et

usunt arbeidsmiljø som i ytterste konsekvens kan føre til sykemeldinger og oppsigelser. Konsekvensene av hva fryktkultur fører til, henger mye i sammen, og gjør at det er vanskelig bare nevne en konsekvens uten å nevne flere, som informantene i sitatet nedenfor viser:

Konsekvenser av et usunt arbeidsmiljø og en fryktkultur er rett og slett av det blir et dårligere politi, dårligere arbeidsmiljø, dårligere beslutninger og langt på vei også dårligere tjenester ut til publikum. Altså, hvis jeg skal jobbe med metodeutvikling med tanke på hvordan ordenstjenesten skal jobbe, hvordan straksetterforskningen skal gjennomføres, hvordan man skal sette i sammen disse iPadene så kan verken jeg eller Hummelgård bestemme det. Men hvis vi lager en sånn "gjør som POD bestemmer", og ikke hører på noe mer så blir det dårligere løsninger, og det fører til litt sånn oppgitthet. Det er viktig at initiativet og det lille ekstra som mange medarbeidere ønsker å gi, oppleves slik at man føler at man har noe å bidra med. Hvis man har en såkalt fryktkultur så vil det bli et maskinmessig politi som gjør det de må og ikke mer.

Informantene mente at fryktkulturen hemmer læring og utvikling i organisasjonen, fordi en slik kultur bidrar til å strupe all debatt, og får folk til å tie. Dette fører til at ansatte og organisasjonen står på stedet hvil, fordi man ikke tør å si ifra om feil og mangler internt til ledelsen eller offentlig, av frykt for konsekvensene. Når de ansatte ikke deler sine meninger, ideer eller synspunkter, mener informantene at dette også kan påvirke organisasjonens resultater. Organisasjonen og ledelsen fortsetter i samme spor, og er ikke villig til å ta innover seg, eller ta i mot kritiske tilbakemeldinger, verken internt eller fra omgivelsene. Man gjør det samme år etter år, kun med små korrigeringer.

Informant:

Altså det største og tydeligste tegnet mitt på fryktkultur i en organisasjon, er jo mangel på utvikling. At man bare står på stedet hvil. At man ikke utvikler seg og kommer videre. Ting skal være sånn som de var før og det er liksom ingen som tørr å stille spørsmål ved om det er hensiktsmessig det vi gjør her, og de prioriteringene som du som sjef gjør, de er jeg ikke enig i. Det er ingen som tør å stille spørsmål, og da bare skurer og går dette hele tiden.

Dette kan føre til at ideer, meninger, synspunkter og argumenter ikke kommer frem i sakene. Dårlige eller feil beslutninger kan ende med reaksjoner og sanksjoner for den enkelte, som

videre kan føre til beslutningsvegring i fremtiden, fordi man frykter å gjøre feil igjen. Frykten for potensielle konsekvenser ved å ta feil beslutninger eller avgjørelser kan føre til at ansatte og ledere trekker seg tilbake og gjemmer seg bort for å unngå å komme i fokus og stikke seg frem.

Informant:

Det er jo alvorlig hvis ikke kunnskap om saker og alle argumenter kommer frem til beslutningstaker før beslutninger skal tas. Hvis man tar beslutninger på mangelfullt grunnlag så fører det til dårligere beslutninger, og det er alvorlig og kan fort skje i forbindelse med Politianalysen. Årsaken til det er at noen har mer fokus på fart enn på retning og innhold. Ikke bare fordi de ikke tør, men også fordi det signaliseres at man er ikke interessert i å høre på. Det er bortkastet.

4.6.1 Dårligere arbeidsmiljø

I følge informantene stagnerer ikke læringen og utviklingen bare fordi man har en frykt for å si ifra, men igjennom en fryktkultur dyrker man heller ikke et godt arbeidsmiljø der det er rom for å komme med innspill, eller å ta opp problemer med de ansatte eller ledelsen. Et dårlig arbeidsmiljø som avler engstelse, utrygghet, mistriivsel og lite åpenhet. Et dårlig arbeidsmiljø mener informantene ikke bare vil påvirke kulturen i politiet, men som også kan overføres til privatlivet og egen livssituasjon, som i verste fall kan ende med sykemeldinger og oppsigelser. En videre konsekvens vil derfor også være at organisasjonen mister verdifull kunnskap og kompetanse.

Informant:

Jeg mener at fryktkulturen skaper ensretting. Den gjør at folk er redd for å begå feil, altså feil i forhold til det de oppfatter som innenfor normen. Er redd for feil, redd for å gjøre feil, redd for å ha feil, redd for at resultatene skal bli feil, redd for kritikk og redd for å bli oppfattet som illojal. Altså, det blir et arbeidsmiljø som ikke preges av meningsmangfold og gode diskusjoner slik at de beste argumentene vinner...

Informant:

... at man ikke får prosesser og profesjonelle standarder som er i tråd med noe som kan løse problemet. Dette vil bremse et godt politiarbeid. Det er veldig normativt at

man ønsker et politi som er kunnskapsbasert, og som gjør ting ut fra hva som er fornuftig og rimelig. Man ønsker seg jo et rasjonelt politi. Hvis det også blir veldig utbredt at man ikke får inn rasjonelle prosesser i utøvelsen av politiarbeidet, så vil det jo ikke bli noe godt politi. Det vil bli ignoranse og mindre kunnskap.

4.6.2 Dårligere polititjeneste

I forlengelsen av at fryktkulturen oppleves å være til hinder for kreativiteten, læring og utvikling, og kan føre til et dårlig arbeidsmiljø - vil igjen føre til at man leverer et dårligere produkt. Dette mener informantene vil gå utover både publikum og samfunnet som helhet. Så lenge man opplever ikke å bli hørt, eller tatt med på råd - blir utviklingen lagt på et høyere nivå i organisasjonen, som ikke har kontakten med de som utfører den daglige polititjenesten. Innspill som informantene mente kunne være viktige hva gjelder utvikling av både produkter og tjenesteutførelse, ved å snakke med de som vet "hvor skoen trykker". Informantene mener derfor at man i den andre enden vil kunne få en dårligere polititjeneste, et dårligere politi;

Nei, altså jeg er jo ganske sikker på at fryktkulturen er et hinder for utvikling og at denne kulturen gjør at vi leverer en dårligere tjeneste enn det vi kunne ha gjort. Altså hadde vi hatt ledere som hadde vært trygge nok på seg selv til å klare å håndtere innspill både positive og negative, og omsette det til noe positivt så hadde vi fått en bedre polititjeneste ut av det. Det er jeg helt sikkert på. At vi har stagnert, og driver litt sånn avleggs på noen områder fordi at folk ikke har nådd frem med sine ting. Det som belønnes er å sitte stille i båten, altså man skal sitte stille i båten og ikke rugge i båten, for det er ikke positivt, ikke lag noen bølger.

4.7 Oppsummering

Resultatene viser at ordet fryktkultur er et vanskelig begrep, men at alle har et forhold til det. I tillegg blir det brukt mange andre ord for å beskrive begrepet, og gi det et meningsfullt innhold. Fenomenet fryktkultur oppleves som subjektivt, og videre handler opplevelsene om mangel på ytringsfrihet og frykt for konsekvenser. Dette kommer til uttrykk i organisasjonsstrukturen til politiet, hvor ledelsen, hierarkiet, lojalitet, karriere, mål og resultatstyring, og tillitsvalgte blir trukket frem som viktige faktorer. I tillegg kommer fryktkulturen også til uttrykk på den uformelle arenaen, der praten i mellom kollegaer er en faktor som påvirker opplevelsene av fryktkultur. Til slutt viser resultatene at fryktkulturen kan

føre til et dårligere arbeidsmiljø, og at mangel på ytringsfrihet kan hindre utvikling og læring i politietaten.

Med bakgrunn i resultatene, vil vi i det neste kapitlet analysere og diskutere hovedfunnene, i følgende kategorier: “Mangel på ytringsfrihet”, “Passende atferd”, “Lederen”, “Tillitsvalgt”, “Uformell kultur” og “Hva fører den til”.

5. ANALYSE OG DISKUSJON

I det følgende vil vi benytte teorien og forventningene som er beskrevet tidligere, til å forstå og forklare funnene på hvordan fryktkultur beskrives og oppleves i politiet og hva en slik kultur kan føre til. Måten vi vil gjøre dette på er å diskutere hovedfunnene våre ut ifra teori om frykt- og fryktkultur, og det instrumentelle og institusjonelle perspektivet. Vi har valgt å skape oss en helhetsforståelse av kategoriene i resultatdelen samlet, før vi deretter har trukket ut essensen på tvers av kategoriene for å få frem kjernen i datamaterialet på best mulig måte. Beskrivelsene og opplevelsene berører både formelle og uformelle trekk. Ikke all teori som ble presentert i teoridelen er i like stor grad relevant i diskusjonen, men er fortsatt nyttig å ha i bakhodet og som et grunnlag for å oppnå en mer helhetlig forståelse og innsikt av oppgavens tema og problemstilling.

Vi ønsker i starten å presisere at vi i den videre analyse og diskusjonen, skiller i mellom begrepet og fenomenet fryktkultur. Det som vi legger under begrepet, er det som informanten har sagt i beskrivelsen av fryktkultur, og under fenomenet er alle opplevelsene i forhold til fryktkultur.

5.1 Beskrivelse av begrepet fryktkultur

Funnene tyder på at fryktkultur er et komplisert begrep, og at det blir brukt andre ord som er synonymt, for å prøve å beskrive det. Dette viser også fellesnevnerne som informantene kom frem til, som ble medieskapt, overdrevet og misbrukt. Dette er også i samsvar med noe av det vi forventet å finne i refleksjonene rundt begrepet, at det var udefinert, følelsesladet og noe media brukte. Det vi ikke hadde forventet, var at dette ble den vanskeligste delen av intervjuet og refleksjonene til informantene. Alle hadde et forhold til begrepet, men det viste seg å være komplisert å beskrive. Dette kan underbygge påstanden om at begrepet er medieskapt.

Funnene tyder på at begrepet inneholder både institusjonelle og instrumentelle trekk, når informantene brukte både ord som maktkultur, lederkultur, lydighetskultur og at det var myteomspunnet og et følelsesladet begrep.

5.2 Fenomenet fryktkultur

Forventningene våre til opplevelsene av fryktkultur, var at det ville handle om frykten for konsekvenser, og knyttet opp mot den hierarkiske organisasjonsstrukturen. Funnene viser at opplevelsene som er knyttet til fryktkultur er subjektivt, og er preget av en personlig og individuell oppfatning. Faktorer som spiller inn på disse opplevelsene, er både mot, ambisjoner, konsekvenser og følelsen av at en har noe å tape. Mot og ambisjoner blir ikke direkte knyttet til fryktkultur, men funnene tyder på at de er viktige faktorer, som er medvirkende til om en tør å utfordre systemet i organisasjonen, og har mot til å tenke annerledes, eller å si ifra, som igjen kan ha sammenheng med konsekvenser. Til slutt vil følelsen av at en har noe å tape, ved å si meningen sin eller komme med kritiske ytringer. Dette kan sees i en sammenheng med karrieresystemet i det instrumentelle perspektivet, der atferden bør være i henhold til de formelle normene, for å ha muligheter til å få opprykk i stillingshierarkiet (Christensen et al. 2009).

I historiene om hvordan de politiansatte opplever fryktkultur i systemet til politiorganisasjonen, finnes det flere konkrete episoder som blir fortalt, men det er få spesifiseringer av personlige konsekvenser. Det oppleves som en følelse av, at det vil føre til noe. Det er følelsen av noe, som ikke er konkret, det subtile, noe som henger i luften og som er skjult. Når opplevelsene av konsekvenser blir knyttet opp til følelser, og det emosjonelle, kan det bli vanskelig å konkludere med at slik er det.

Håkonsen (2011) mener at frykten kan være en tankemessig reaksjon som knyttes til en vurdering av at noe er farlig, og oppstår i forbindelse med konkrete hendelser eller situasjoner. Det vil si at det er tanken om at en aktivitet eller en handling, som kan føre til en konsekvens, som gjør at en føler frykt. Om konsekvensene er sannsynlige eller ikke, har liten eller ingen betydning for fryktfølelsen. Ut ifra funnene forteller de politiansatte at de opplever en følelse at det er en fryktkultur i politiorganisasjonen, og at det får konsekvenser dersom en ytrer seg for mye og er kritisk. Hvordan kan en da si at fryktkultur er noe som eksisterer eller ikke? Opplevelsen av at en fryktkultur eksisterer, kan en politiansatt føle de gangene han eller hun tror at handlingen deres vil føre til en konsekvens, uansett om konsekvensene er sannsynlige eller ikke. Disse følelsene er subjektive, og avhengig av hva den enkelte politiansatte frykter, og oppfatter som en "trussel", og i hvilken situasjon og kontekst den oppstår. Fryktkultur kan derfor forstås som noe subjektivt.

Vi vil nå gå nærmere inn på de forskjellige kategoriene, som er:

“Manglende ytringsfrihet, “Passende atferd”, “Lederen”, “Tillitsvalgt”, “Uformell kultur” og “Hva fører den til?”

5.3 Manglende ytringsfrihet

Et funn som er sentralt i de ulike opplevelsene innenfor systemet i politiorganisasjonen, er den manglende ytringsfriheten. Funnene viser en opplevd manglende ytringsfrihet, og går igjen som en rød tråd igjennom fenomenet fryktkultur. Videre deler vi ytringsfriheten i to ulike deler. Den første tar for seg det som går direkte på politiansattes opplevelser av ytringsfrihet. Den andre delen, handler om hvilke konsekvenser en slik manglende ytringsfrihet kan få, og kommer under avsnittet “Hva fører den til?”

Det er Arbeidsmiljølovens § 2-4 (2005) som regulerer og skal bidra til å ivareta ytringsfriheten til den enkelte. Informantene opplever at det er en følelse av at “systemet” forsøker å kontrollere ytringene internt og eksternt. Det oppleves et manglende ytringsrom og arenaer å ytre seg på, og at de politiansatte har lite medbestemmelse, og rom for å være uenige. Funnene handler i hovedsak om at det får personlige konsekvenser av å si meningen sin, være kritisk eller være uenig med lederen sin. Alt sammen handler om at de politiansatte opplever at det får personlige og negative konsekvenser for den som ytrer seg på denne måten. Frykten for å ytre seg blir koblet opp mot konsekvensene, og kan være tap av karrieremuligheter, anseelse, ikke få lønnsopprykk, videreutvikling eller psykisk avstraffelse. Denne fryktfølelsen av at det kan gå utover karrierestigen, har klare instrumentelle trekk. I tillegg kan beskrivelsen av andre mulige sanksjonene forklares og forstås med det hierarkiske systemet i politiet, der en overordnet kan bestemme over en underordnet, og utøve makt i forskjellig grad. (Christensen et al., 2009) Dette samsvarer også med de forventningene vi hadde, om at det ville handle om en redsel for å bli utsatt for sanksjoner i fra lederen.

Funnene tyder på at denne følelsen av begrenset ytringsfrihet, også kommer til uttrykk når politiansatte skal uttale seg til media, eller når distriktet får besøk av Politidirektoratet eller politisk ledelse. I disse situasjonene opplever informantene at kommunikasjonen blir forsøkt styrt, og at politimesteren eller andre i fra ledelsen ønsker å ha kontroll på hva man skal si eller får lov til å uttale seg om. Informantene forteller at dette kan handle om at politimesteren ønsker å holde en fasade, og at det fremstår som viktig å fortelle til både publikum og

politikere at man har kontroll på ressursene, at en jobber målrettet og at alt går etter planen. Noen av opplevelsene, kan en både forklare og forstå i lys av et instrumentelt syn på organisasjonen, der en bruker detaljstyring og kontroll fra ledernivå og nedover i organisasjonen(Christensen et al., 2009). Politiet har også, i følge informantene, egne medieinstrukser og prosedyrer, som regulerer hvem og hva en kan uttale seg om, som også kan være med på å underbygge det instrumentelle synet.

Andre funn viser derimot at det er et stort rom for ytringsfrihet i fagbladet Politiforum. Her kan det virke som at det er fritt frem å kritisere både ledelsen i politiet, og systemet i organisasjonen. Dette kan fremstå som et paradoks. Hvordan er det mulig å ha en tilsynelatende stor takhøyde i dette fagbladet, når funnene våre tyder på at de politiansatte opplever en begrenset ytringsfrihet i organisasjonen? Kan Politiforum være et bevis på at frykten for å ytre seg er litt overdrevet? Forklaringen på dette kan ha sammenheng med de andre funnene våre, at opplevelsene av fryktkultur er subjektivt, og at det henger i sammen med blant annet mot og ambisjoner. Antagelsene våre får også støtte i fra informantene, at de som ytrer seg i fagbladet, har stort mot, og ville ha ytret seg uansett, igjennom leserinnlegg og aviser, dersom Politiforum ikke hadde eksistert.

Videre vil vi nå gå over til den delen vi har valgt å kalle for “Passende atferd”, som omhandler de funnene som regulerer atferden til de politiansatte, i den formelle strukturen. Vi vil starte med å omtale lojalitet, som til en viss grad handler om ytringsfrihet, men i hovedsak regulerer atferd.

5.4 Passende atferd

Lojalitet blir i utgangspunktet beskrevet som noe positivt, av informantene. Blant de politiansatte er den generelle oppfattelsen at lojalitet er noe du har ovenfor både etaten, ledelsen, kollegaer, publikum og samfunnet. Noen få informanter fremhevet at den sterkeste lojaliteten har de ovenfor publikum, og begrunnet dette med at politiet er til for innbyggerne i samfunnet. Det som vanskeliggjør lojalitet, er at informantene opplever at ordet grenser mot andre ord som frykt, respekt og lydighet. De har med seg lojaliteten i den daglige tjenesten, og som vil påvirker hvordan en tenker og handler. Når fryktkultur blir trukket inn i lojalitetsforståelsen, er det fordi det blir knyttet til lydighet og straff. Funnene viser at det er noe som ikke stemmer i mellom hva de politiansatte opplever at organisasjonen krever av

lojalitet, og hva de selv legger i det. Opplevelsen er at det blir forventet en slags form for lydighet til systemet, og at det er en autoritær tankegang hvor lojaliteten skal gå oppover. De politiansatte opplever at det handler om å tie, ikke melde i fra om kritikkverdige forhold, og at en dekker over feil og mangler. Det er her beskrivelsene av at lojaliteten kan gå over til å handle om frykt, og frykten for å bli stemplet som illojal, og konsekvensene det kan medføre. Dette er også i tråd med forventningene våre, at fryktkulturen ville komme til uttrykk igjennom frykten for konsekvenser i fra ledelsen, og det fremstår som tryggest å handle ut i fra instruksjer og formelle regler.

Når de politiansatte opplever at deres syn på lojalitet ikke samsvarer med organisasjonens syn, kan dette forklares og forstås i sammenheng med den instrumentelle strukturen. Det handler om en konsekvenslogikk og mål-middel tankegang, hvor det forventes at de ansatte handler formålsrasjonelt, der de velger løsninger som gir best måloppnåelse. (Christensen et al., 2009) Lederne har full kontroll på hvilke mål som skal nås, og hvilke handlinger som skal til for å nå målene. De har også muligheten til å bruke makt for å nå disse målene. Lederne i et instrumentelt perspektiv forventer en lojalitet til de beslutningene som blir tatt, som fører til en oppfatning av at lojaliteten skal gå oppover i hierarkiet. Beslutningene er tatt med en mål-middel tankegang, og en bruker de ansatte som redskap til å nå disse målene.

På bakgrunn av dette så kan det være en logikk i at de politiansatte oppfatter at lojalitet blir brukt for å oppnå lydighet, og noe autoritært. Det blir forventet at man følger de påleggene og ordrene man har fått, slik at organisasjonen når sine fastsatte mål. Noreds (2014) spørreundersøkelse, viser at mellomledere i politiet i Oslo og Akershus, hevder at kravet til lojalitet ovenfor arbeidsgiver fører til vegring i å delta i offentlige debatter, og at kravet til lojalitet står sterke enn yringsfriheten.

De politiansattes beskrivelser rundt begrepet lojalitet, er at det handler om lydighet og frykt, noe som også underbygges i intervjuet med Arild Hustad, tillitsvalgt i Politiets Fellesforbund, (Gjermundshaug & Svendsen, 2012). Der sier Hustad at systemet av og til statuerer noen eksempler, slik at ingen er i tvil om at en absolutt lojalitet kreves, noe som bidrar til å skape frykt som sprer seg i organisasjonen.

Videre vil vi nå komme inn på atferden, som blir knyttet til ordregiving, gradsystemet og respekt.

Politiorganisasjonen blir ansett å være en instrumentell organisasjon, fordi den blant annet har en hierarkisk oppbygning og en formell struktur. Historiene om hvordan politiansatte opplever og beskriver systemet er mange, og de handler i hovedsak om hvordan den instrumentelle organisasjonsstrukturen blir brukt til å utøve frykt, eller hvordan en fryktkultur kan utøves i et slikt system.

Det blir beskrevet et kommandosystem, med ordrer fra en overordnet til underordnet, som kan være med på å legge til rette for at man kan utøve eller skape en fryktkultur. Det politiansatte frykter i et slikt system, er konsekvensene av ikke å etterleve forventningene til normen for hva som er riktig. Konsekvensene kan være alt en leder har makt til å bestemme over. Med et gradssystem og ordregiving blir det ikke lagt opp til noen toveis kommunikasjon, og dette blir oppfattet av informantene som en “jeg vil, du skal” holdning. På bakgrunn av dette, blir systemet i seg selv sett på som autoritært, hvor det blir lagt opp til at en skal ha respekt for de som er lenger oppe i gradssystemet.

Disse beskrivelsene kan forklares og forstås ut i fra et instrumentelt perspektiv, der det er en formell hierarkisk struktur, med mye makt til lederen, og mange prosedyrer, med forventning til at disse blir fulgt (Christensen et al. 2009). Funnene tyder på at denne respekten går over til å skape en opplevelse av frykt, ved at en frykter de som er over seg i systemet. I tillegg kan den samme frykten også ligge der i forhold til å bryte med de formelle, regler og instruksjoner, som regulerer utførelsen av arbeidsoppgavene til de politiansatte. Funnene viser også at mye av grunnen til denne disiplineringen, og opplevelser av at det blir skapt en fryktkultur, henger i sammen med mål og resultatstyringen i politiorganisasjonen. Det kan tyde på at dette har fått et større fokus etter at Politidirektoratet ble opprettet i 2001. Det økte fokuset på mål og resultater kan, i følge informantene ha gitt en større grobunn, for at det har utviklet seg en fryktkultur.

Funnene viser videre at de politiansatte frykter for konsekvensene, og disse konsekvensene er direkte knyttet til karrieresystemet, som finnes i det instrumentelle systemet (Christensen, et al., 2009). En har muligheter til å rykke opp i hierarkiet, og dermed få andre posisjoner og arbeidsoppgaver. Konsekvensene som de politiansatte frykter, er å ikke få disse utviklingsmulighetene, og at en på denne måten blir sanksjonert mot, for ikke å ha fulgt de pålegg som de overordnede har gitt. Dette kan en både forstå og forklare ut i fra et

instrumentelt perspektiv, der organisasjonen skal nå målene sine, som påvirker handlingsrommet til de ansatte, og vil virke styrende på atferden. I tillegg vil organisasjonsstrukturen legge klare føringer for beslutningsatferden til de politiansatte. (Christensen et al., 2009). Den upersonlige beskrivelsen de politiansatte har av organisasjonen, og at de oppfatter systemet som kaldt og kynisk, kan også ses i sammenheng med Habermas (Scheel, 2005) sin beskrivelse av det han kaller for systemverden, som kan være med på å underbygge det instrumentelle perspektivet. Der blir forholdet i mellom menneskene sett på som upersonlig, handlingene formelle og fremmedgjort, og det blir brukt styringsmiddel som makt og regler. I tillegg blir det følelsesmessige aspektet utelukket, fordi handlingene kun tar hensyn til de tekniske reglene.

5.5 Tillitsvalgt

Vi hadde på forhånd ingen forventinger til at tillitsmannsapparatet ville ha innvirkning på opplevelsene av fryktkultur i politiet. Vi har likevel valgt å ta det med, fordi vi ser på det som et viktig funn i undersøkelsen vår.

Resultatene våre viser at tillitsmann og verneombud (omtales heretter som tillitsvalgt), samt Politiets fellesforbund (PF) er en viktig faktor i forbindelse med opplevelser av fryktkultur i organisasjonen. Dette kan i følge funnene skje på flere måter, og en av dem er at den tillitsvalgte er bevisst på måten en selv oppfører seg på, spesielt ovenfor nyansatte i en sosialiseringssprosess. Disse tankene blir underbygget av det institusjonelle perspektivet, der en er med på å påvirke de uformelle kulturelle normene og verdiene i organisasjonen (Christensen et al. 2009). Det handler da om å være imøtekommende, hyggelig, åpen, vise respekt og høflighet, og igjennom dette vise at det er en slik kultur som er ønsket i organisasjonen. I tillegg sier informantene at det er viktig at tillitsvalgt tar tak i uønskede hendelser i arbeidsmiljøet, for eksempel dersom de ser at det forgår mobbing, trakassering, eller at noen blir holdt utenfor det sosiale miljøet.

Rollen som de tillitsvalgte har, deres påvirkningsfaktor, og at de benytter seg av handlingsrommet, fremstår som viktig at fungerer godt. Dette kan være med å bygge ned fryktkulturen, fordi det er en viktig arena for ytringer, der saker kan bli tatt opp, og løftet inn til ledelsen. Dersom ledelsen ikke har et godt samarbeid, eller lagt til rette for gode

kommunikasjons kanaler med tillitsvalgt, kan dette være med på å forsterke at det ikke er ønskelig med ytringer. Dette kan forsterke en opplevelse av frykktkultur.

Det kan være i forhandlingsvarianten, i det instrumentelle perspektivet, (Christensen et al. 2009) at det kan oppleves som at systemet med tillitsvalgt ikke er reelt. Grunnen til dette kan være at her blir det kompromisser og forhandlinger, med til tider motstridende mål og interesser. Dersom målene til de tillitsvalgte går på bekostning av målene til politiorganisasjonen, vil ledelsen, som har mest makt i forhandlingene, ha størst muligheter til å få gjennomslag for sitt syn. Det kan da bli oppfattet av de politiansatte at systemet med tillitsvalgt ikke fungerer.

Det er også funn som tyder på at enkelte tillitsvalgte er klar over at de, i kraft av sitt verv, kan skape frykt i organisasjonene - og da spesielt ovenfor ledere. Fordi de har mye makt på enkelte arenaer, og kan for eksempel sette i verk mange tiltak og pålegg, som gjør at enkelte dagligdagse ting blir vanskeligere, samt at noe av det også kan medføre store utgifter. PF blir også trukket inn når det gjelder påvirkning av en frykktkultur. Noen hevder at det var PF som lanserte ordet frykktkultur i politiorganisasjonen, og spesielt i forbindelser med konfliktsituasjoner.

Det er også informanter som sier at PF er klar over at det ligger en stor effekt i å bli korrigert av sine egne, og at dette virkemidlet ble bevisst brukt under politikonflikten i 2009. Difi sin rapport, er også med på å underbygge disse funnene, at tillitsvalgt og PF er med på å prege kulturen i politiorganisasjonen (Difi, 2013). Rapporten viser at 85 prosent av politisjefene og ca. halvparten av ansatte i POD, mener at kultur og holdninger i politiet i stor grad er preget av fagforeningene.

5.6 Lederen

Vi hadde forventninger til at lederen var sentral i opplevelsene av frykktkultur, og at frykktkulturen kom til uttrykk igjennom makt, styring og sanksjoner.

Funnene viser at politiansatte mener ledelsen er sentral, alle peker oppover i hierarkiet, og opplever at det er ledelsen som utøver frykktkulturen. Dette kan en forklare og forstå igjennom den instrumentelle tankegangen, og med organisasjonsstrukturen i politiet (Christensen et al. 2009). En leder i dette perspektivet har sanksjonsmuligheter mot uønsket atferd. I tillegg kan

dette funnet også forklares med utgangspunkt i lydighetsplikten, der en underordnet er pliktig til å adlyde ordre fra foresatt (Politiinstruksen, 1990, § 6-1). Politiet sitt gradsystem vil også spille inn her, og være med på å forsterke makten og muligheter til å sanksjonere ovenfor de ansatte. Det er ledelsen som har makt over konsekvensene som ble beskrevet innenfor det instrumentelle perspektivet. Dette er også i samsvar med forventningene vi hadde til funnene, at opplevelsene av fryktkultur ville være knyttet til makt og ledelse.

Videre viser funnene et stort spenn hva gjelder ledelsen. Enkelte ledere har blitt pekt ut, og det blir hevdet at en leder skal ha skapt en fryktkultur i hele politietaten. Vi ser på dette som lite sannsynlig, at en person kan skape fryktkultur i en organisasjon på ca. 15000 ansatte (POD, 2015). Grunnlaget som historiene baserer seg på, er nettopp historier, eller fortellinger en har hørt, at det er slik det henger sammen. Funnene viser at også at personligheten til de enkelte lederne, og hvordan rollen oppleves å bli utøvd på, fremstår som vesentlig for om de politiansatte opplever en fryktkultur.

Det er de sterke, dominerende lederne, med klare mål og retning - og som vil noe, som kan skape frykt. Det samme gjør også de som har en personlighet, og en måte å oppføre seg på, som gjør at en frykter personen. I tillegg fremstår det ut ifra funnene at det er de usikre lederne, som er utrygge i sin rolle, og som derfor tyr til makt og sanksjoner for å få kontroll over en situasjon eller de ansatte. Denne usikkerheten hos noen ledere, mener informantene kan ha sammenheng med kompetansen. Historiene som handler om ledere som kan skape frykt, har også et stort spenn. Det er alt i fra det konkrete og lett identifiserbare, til en følelse av å bli satt utenfor, og til historier som har blitt videre fortalt, men ikke er opplevd selv. Det er også historier som beskriver hersketeknikker, ved latterliggjøring, uthenging i plenum, utelatt i fra kommunikasjon, eller at en blir oversett.

I forlengelsen av lederen sin personlighet og rolle, så blir det også trukket inn måten ledere har blitt rekruttert på. Dette har ikke direkte kobling til opplevelsen av en fryktkultur, men funnet er viktig med tanke på å se helheten. Informanten sier at de opplever at det ofte blir ansatt feil personer inn i lederstillinger, og at de blir rekruttert i fra en smal gruppe. Dette funnet kan forklares ut i fra en stivhengighet i det institusjonelle perspektivet (Christensen et al., 2009). Dette underbygges også i en studie av rekrutteringsprosesser i politiet, der det kan tyde på at ledere rekrutterer samme personlighet som en selv har (Børstad & Johansen, 2010;

Carlsen, 2014). Dette kan bety at det er en risiko at også utøvelse av fryktkultur kan gå i arv, fra en leder til neste leder, igjennom rekrutteringsprosessene.

Resultatene så langt kan tyde på at det er formell styring og kontroll, som er dominerende i opplevelsene av fryktkultur. Dette er ikke det hele bildet, og vi vil nå gå videre til å presentere funnen, som vi har valgt å kalle for "uformell kultur". Her kommer også de uformelle lederne til å bli nevnt. Vi har bevisst valgt å skille den formelle og uformelle lederen, fordi den uformelle lederen er tett koblet i sammen med den uformelle kulturen.

5.7 Uformell kultur

Funnene tyder på at praten og snakket i mellom kollegaer, både i introduksjonene som nytilsatt, og blant de etablerte i det uformelle arbeidsmiljøet, har betydning for opplevelsene av fryktkulturen. Alle fortellingene vil være med på å danne en oppfatning av "hvordan vi har det her". Hva er mulig og hvem kan gjøre hva, og noe som ikke nødvendigvis er selvopplevd.

Det er mange av informantene som snakker om den selvpålagte frykten, som får grobunn i den uformelle praten i mellom kollegaer. Det er en opplevelse av at det er noe som ligger der, noe litt uklart, men som de har en formening om at er der. Historiene sier noe om hvordan systemet blir opplevd at fungerer, ved at de forteller at dersom man gjør eller sier ting, så blir en sanksjonert mot. Dette samsvarer med en av forventingene våre til funn i denne forskningen, at opplevelsene ville knytte seg til de uformelle normene og verdiene i organisasjonen, og at frykten ble knyttet til å bryte med disse.

Praten og historiefortellinger i mellom kollegaer, er med på å forme det uformelle arbeidsmiljøet, og kan forstås igjennom det institusjonelle perspektivet. Dette perspektivet vektlegger at organisasjonen utvikler egne uformelle regler, verdier normer og strukturer, som gjør at disse har en selvstendig innflytelse på beslutningsatferden (Christensen et al., 2009). Etter hvert utvikler man en moralsk ramme for hva som anses som passende atferd, også betegnet som "korpssånd". Disse historiefortellerne sin påvirkning kan forklares på samme måte som Glomseth (2002) sin forskning på kulturen i beredskapstroppen til Politiet, der han konkluderte med at læring blant de nytilsatte skjedde igjennom en form for mesterlære (uformelle ledere), som bidro til å videreføre ønsket kultur (Glomseth, 2002). De uformelle lederne kan dermed sees på som voktere av organisasjonskulturen, og sosialiseringen som en periode der individet blir opplært i hvilken atferd som er ønskelig, og hva som ikke er det.

I forlengelsen av dette sier Bjørkelo (2014) at nytilsatte må igjennom en sosialiseringssprosess, der kultur er det første en blir introdusert for, i tillegg til organisasjonenes mål og verdier.

Funnene viser at det er den kollektive fellesforståelsen, en slags samhandlingsprosess, eller en taus kunnskap som dominerer når de politiansatte sier at de opplever en fryktkultur i politiet. Det blir som en slags tåke, som ligger over dem, noe kollektivt som er i luften, noe alle har et forhold til, og noe alle mener at eksisterer. En blir formet inn i disse sannhetene og lært opp til hvordan systemet fungerer, uten nødvendigvis å ha opplevd noe av det selv. Det er vandrehistorier om hvordan enkelte ledere har oppført seg, og styrt en avdeling, distrikt eller hele Politi Norge. Disse historiene blir sannheter, forsterket og lever videre i gjennom flere ledd. Det er ikke bare historier om enkelte personer, men også fortellinger om hva en ikke skal si eller ha formeninger om, til hvem man skal være forsiktig å si det til, og hvordan man generelt skal oppføre seg i kulturen en kommer inn i, og ønsker å bli en del av.

Det er mange uformelle arenaer som dette foregår på, for eksempel i patruljebilen, piketten (pauserom), og igjennom opplæring og veiledning. I tillegg skjer det også ved observasjon av reaksjonsmønstrene, og inntrykk man får av det som skjer i omgivelsene på arbeidsplassen. Funnene viser at det også er konkrete episoder, som viser hvordan fryktkulturen kommer til uttrykk, og hvordan den oppleves av de politiansatte. De som blir utsatt for disse opplevelsene har da en kronologisk fortelling, der de henviser til at i fra denne dagen, så forstod de at det var en fryktkultur på avdelingen, og at det ikke var smart å komme med kritikk. Mye av dette kan forstås og forklares med det vi allerede har vært inne på i det institusjonelle perspektivet, i tillegg til annen forskning som er nevnt (Glomseth, 2002; Bjørkelo, 2014).

Vi ser også at Habermas teori om livsverden kan være med på å underbygge en del av forståelsen (Scheel, 2005). Fordi i "livsverden", den verden som menneskene befinner seg i, er der de tar opp den grunnleggende forståelsen av hva som skjer igjennom språk og kultur. Det er i livsverden en lærer å orientere seg i landskapet, og en utvikler forståelser for omgivelsene, og får kunnskap om det kognitive, og det moralske. Dette er med på å forsterke det institusjonelle perspektivet, og understreker at mye av det handler om følelser, normer, der kultur og historier er viktige faktorer.

Et annet funn viser også at fryktkultur kan bli brukt som en unnskyldning eller en forklaring på hvorfor en ikke har klart å få høyere stillinger, fått kurs og utviklingsmuligheter. Dette er

også med på å påvirke sosialiseringssprosessene, fordi det blir noe som er med på å forsterke historiene om en fryktkultur. Det blir en bekreftelse på at det ikke går bra med karrieren, dersom en utfordrer systemet, og vedkommende som forteller dette, er et levende bevis på at det er sant. At fryktkultur blir brukt som en unnskyldning, var forøvrig et funn som vi ikke hadde en forventning om å finne.

Det er også funn som viser at det er motsatser til denne kollektive forståelsen og opplevelsen av fryktkultur, der det er politiansatte som er bevisst på at disse ryktene og fortellingene ikke alltid har rot i virkeligheten. Dette er ansatte som har turt å utfordre sannhetene, og opplevd det motsatte av hva andre forteller. De har hatt opphetede diskusjoner, vært uenig med lederen sin, kommet med kritikk og innspill - uten at dette har ført til sanksjoner. De har noen ganger fått reaksjoner, men aldri opplevd at det i tillegg også har kommet sanksjoner i en eller annen form. Dette har ikke påvirket karrieren, og i det lange løp har de følt at det har lønt seg, og har ikke vært til hinder for videre karriere i politietaten. I forlengelsen av dette så mener disse politiansatte at en må tørre å utfordre disse uskrevne reglene og mytene. En må "smake på maten" før en kan uttale seg, og si at her er det en fryktkultur. Det handler også om hvordan en legger frem budskapet sitt på, at en er saklig og konstruktiv i sin argumentasjon, og ikke bare er kritisk eller negativ til alt som blir sagt og gjort. Dette funnet kan forklare og forsterke tidligere funn i dette kapittelet, der det blir vist til at fryktkultur er subjektivt, og at det blant annet handler om mot og ambisjoner i forhold til konsekvenser. Dette funnet, at det er noen som ikke har opplevd fryktkultur, kan være interessant å diskutere videre.

Hvorfor klarer ikke disse politiansatte å være en motvekt til den uttalte fryktkulturen blant de andre ansatte i etaten? Er det for få som har denne holdningen, eller må en ha jobbet en stund i politiet for å få denne selvtiliten, motet og tyngden til å tørre dette? Et mulig svar på dette kan vi finne, dersom vi følger i sporet til Bang. I følge Bang (2011) er kjerneelementene i organisasjonskulturen et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Disse virkelighetsoppfatningene er med på å skape en forståelse i kulturen om hva som er sant og usant. I lys av dette, kan en forklaring være at det er mesterlærere som har makten over hva som er den gjeldene kulturen, og sannhetene. De andre, som står for de motsatte erfaringene, får dermed ikke gjennomslagskraft eller troverdighet i den uformelle kulturen.

Funnene viser også at de uformelle lederne i politiorganisasjonen oppleves å ha stor makt, og at de kan være med på å skape en fryktkultur blant de politiansatte, igjennom sin væremåte. I

forventningene våre til funn, så hadde vi en forventning til at fryktkulturen ble knyttet opp til de uformelle lederne.

Informantene forteller at de uformelle lederne kan påvirke den formelle lederen, bestemme hva en skal fokusere på i utførelsen av politiarbeidet, hva som er “status” oppdrag, hvem som blir akseptert i det sosiale miljøet og hva som er akseptabel atferd. I gjennom dette kan de sanksjonere og disiplinere de politiansatte. De logiske slutningene av dette, er at også de uformelle lederne har innvirkning på kulturen i politiorganisasjonen, som også underbygges av det institusjonelle perspektivet (Christensen et al. 2009). Funnene våre kan tyder på at informanten mener det motsatte - når nesten alle peker på den formelle lederen/ledelsen når de blir snakk om hvem som påvirker og styrer kulturen. Dette er en instrumentell tankegang, der en ser på kulturen, som noe organisasjonen har, og som kan styres og manipuleres (Viste, 2014).

De politiansatte har et syn, som kan forklares og forstås i likhet med Bang (2011), som ser på lederen som personen med mest makt til å prege organisasjonen, igjennom sin virkelighetsoppfatning. De kan påvirke og prege kulturen igjennom hva de velger å rette oppmerksomheten sin i mot, hva de kontrollerer, og hvordan de velger å reagere på ulike hendelser (Viste, 2014). De blir derfor ansett som den viktigste kulturskaperen og kulturbæreren i organisasjonen. Det er de formelle lederne som kan bestemme om det skal være stor takhøyde i organisasjonen, med rom for å ytre seg, og komme med kritikk og tilbakemeldinger på ting som kan gjøres bedre.

Dersom vi legger våre funn til grunn, så sier egentlig informantene indirekte at den uformelle kulturen ikke kan bestemme, eller gjennomføre noe annet enn det som den formelle kulturen har lagt til grunn, og legger til rette for. Implisitt er det derfor ikke mulig for den uformelle delen å lage et større rom for å ytre seg, og tørre å si meningen sin.

Det som kan være interessant å diskutere videre i dette, er at alle peker oppover mot lederne, og at ingen klarer å se seg selv i sammenhengen. Funnene viser at opplevelsene av fryktkulturen er en del av den uformelle kulturen, at den blir vedlikeholdt, videreformidlet og forsterket igjennom sosialiseringssprosessene. Dette står også i forhold til den institusjonelle perspektivet, der den uformelle kulturen blir formet - som en del av organisasjonskulturen, og at i dette perspektivet blir kultur sett på som noe organisasjonen er (Viste, 2014). Alle er en

del av kulturen og arbeidsmiljøet, og så lenge en aksepterer sitt eget miljø, så er man med på å forsterke sin egen kultur - og holder liv i opplevelsene av fryktkulturen.

Noe av forklaringen på hvorfor alle peker oppover mot den formelle lederen (og ikke ser seg selv), kan være at det er lettere å kritisere den formelle ledelsen. I følge det informantene sier, så kan det tyde på at det føles som en større konsekvens å bli ustøtt i fra det sosiale fellesskapet, dersom en kritiserer sine egne. En skal jobbe tett på hverandre, stole på hverandre, og alt dette blir vanskelig dersom en blir oppfattet som en kritiker av sin egen kultur. I forlengelsen av diskusjonen om det er den formelle lederen eller den uformelle, som styrer kulturen, så er det andre funn som tyder på at noen er bevisst på at det er viktig med samspill i mellom uformelle ledere og formelle. Politiansatte er på jobb hele døgnet, hele året, og den formelle ledelsen er ikke tilstede hele tiden. Dette gjør det hele komplekst, og en er derfor avhengig av at det er de "rette" kulturbærerne, som har de normene og verdiene den formelle ledelsen ønsker, for å få den ensrettede og samme kulturen i alle ledd. Denne tankegangen er den samme som Ekman (2004) forfekter, der han ser på kulturen som fundamental, og at det er viktig at lederne er bevisst på dette, og igjennom samtaler og påvirkninger med de uformelle lederne, skaper en felles ønskelig kultur i organisasjonen.

I den siste delen vil vi komme inn på hva fryktkulturen kan føre til. I denne delen kommer vi også inn på den andre delen av ytringsfriheten, og hva denne indirekte kan føre til, som henger i sammen med konsekvensene.

5.8 Hva fører den til?

Politidirektoratet ble opprettet i januar 2001, underlagt Justis- og beredskapsdepartementet, og har blant annet ansvaret for faglig utvikling i politiorganisasjonen (POD, 2012). I tillegg beskriver Rapporten "Politiet mot 2020", kunnskapsbasert politiarbeid som arbeidsfilosofi. Dette tyder på at det er både et ønske og uttalt mål i fra den øverste ledelsen i politiet, at en vil ha en faglig utvikling, og at politiet skal jobbe kunnskapsbasert.

Dette ligger også til grunn i den instrumentelle tankegangen, der en er opptatt av utvikling og å lære av sine feil, for bedre å nå målene sine i neste omgang (Christensen et al., 2009). Det ligger en forventning om at det som kan bidra til å nå målene bedre, er ønsket om innspill. Dette instrumentelle synet blir også bekreftet i noen historier som blir fortalt, hvor det

uttrykkes av ledelsen at man ønsker tilbakemeldinger, og at folk må ta ansvar og være kreative. Men, resultatene viser derimot også at det ligger en viss usikkerhet i dette. De politiansatte kan være usikre på hvilken situasjon de er i, og om de kan komme med slike tilbakemeldinger. De opplever at det ikke er noen fora eller gode nok arenaer som gir de den tryggheten til at de kan komme med tilbakemeldinger, uten at kan føle en frykt for at dette kan gi negative konsekvenser.

Dette kan tyde på at det er en forskjell i mellom de uttalte eller forfektete verdiene, som er nedtegnet i mål, verdier og visjoner og slik det faktisk er (Sortland & Einarsen, 2000). Dette blir også underbygget i Gjørsv-kommisjonens rapport, der en av konklusjonene sier at politiet viser liten vilje til å lære av egne feil, ved at etaten preges av en svak læringsevne, som videre vil påvirke organisasjonen potensiale for utvikling (Henriksen 2012). Difi (2013) sin evalueringsrapport av Politidirektoratet, viser også at det er en manglende kultur for læring i politiorganisasjonen.

Når det i det instrumentelle perspektivet er et uttalt mål og at man i politiet ønsker og er opptatt av innspill og utvikling, men at de politiansatte i praksis kun opplever at en er opptatt av produksjon så kan dette føre til usikkerhet og en opplevelse av fryktkultur, da de ansatte blir stående i en skvis. Dette vil kunne bidra til at det oppstår spenninger mellom de uttalte verdiene og bruksverdiene (virkeligheten) og mellom strategi og faktisk utførelse. Noe som kan føre til at det oppstår en mistillit mellom de ulike nivåene i organisasjonen (top-bånn)

Funnene viser videre at fryktkulturen oppleves å ha en påvirkning, som fører til negative konsekvenser for både politiorganisasjonen, og for de politiansatte. Det blir et dårlig ytringsklima, som har betydning for hvor vanskelig det er å ta opp eller varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, som igjen blir et hinder for informasjonsflyt og meningsutveksling (Trygstad, 2010). Gode ideer, forslag og argumenter kommer ikke frem.

Politiansatte er redd for å gjøre feil, redd for å ha feil, redd for at resultatene skal bli feil. Å være redd for å gjøre feil kan settes i sammenheng med et opplevd handlingsrom i det instrumentelle synet der ulike roller og posisjoner er knyttet til klare regler og prosedyrer (Christensen et al., 2009) En eventuell beslutning og avgjørelse kan komme til å peke tilbake på deg selv, dersom det ikke faller riktig eller heldig ut. Hva som er riktig tillegges de som er over deg i systemet, og som har staket ut retningen (Christensen et al., 2009). Det er i slike

sammenhenger at de politiansatte kan være redd for å gjøre noe, fordi man står i potensiell fare for å måtte stå “alene”, opp i mot systemet.

Frykten kan også knyttes til konsekvenser som dette kan føre til, og at Spesialenheten for politisaker blir trukket inn som en faktor av informantene, som er med på å forsterke denne frykten. Dette underbygges også av intervju med nestleder, Kai Nygård, i tjenestemannslaget (Håkonsen, 2014) Nygård hevder på bakgrunn av samtaler med medlemmene i Norsk Tjenestemannslag, at Spesialenheten for politisaker er en av årsakene til at politiansatte ikke varsler. Fordi de opplever at veien i fra varsling, til at en selv blir anmeldt til Spesialenheten, er kort. Dette til tross for at en med varslerstatus har vern mot nettopp dette. Fryktkulturen kan derfor forstås som på grensen til temaene som omhandler varsling, og således til hinder for varsling, fordi et opplevd dårlig ytringsklima kan stoppe varslerne før de når frem.

I følge de politiansattes opplevelser, er det ikke noe kultur i politiorganisasjonen for å se på eventuelle feil, som en systemfeil - som innebærer at dersom det blir oppdaget en feil, kan en bruke det til at organisasjonen blir bedre. Funnene viser at noe av årsaken til at en blir “tatt”, dersom en gjør en feil, ligger i kulturen en jobber i. Det ligger i ryggmargen til en politiansatt, at en skal finne ut av hvem som er den skyldige, og at vedkommende skal få sin straff. Informantene betegner dette som at en internt i politiorganisasjonen jakter på syndebukker.

Til slutt viser funnene at fryktkulturen blir et hinder for læring og utvikling, som gjør at politietaten leverer en dårligere polititjeneste til samfunnet, og i forlengelsen av dette til et arbeidsmiljø preget av usikkerhet og engstelse, som kan gi utslag i sykmeldinger og turnover. Dette samsvarer også til forventningene våre, om at fryktkulturen ville handle om arbeidsmiljøet, og en utrygghet som kunne påvirke trivselen til de politiansatte.

6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Denne masteroppgaven har hatt som formål å fremskaffe en mer håndgripelig kunnskap om fryktkultur i politiet, for å kunne skape en større forståelse av hva dette dagsaktuelle temaet handler om i politisammenheng. Er det slik at fryktkultur kun er et motebegrep som er oppkonstruert av media, eller er dette faktisk en kultur som har etablert seg og anses som et problem i politiet? Hva ligger eventuelt i dette og hva fører en slik kultur til, var noen av spørsmålene som fanget vår interesse. For å forsøke å belyse dette valgte vi følgende problemstilling:

Hvordan beskrives og oppleves fryktkultur i politiet, og hva fører den til?

Funnene våre viser at de politiansatte opplever at fryktkultur er noe som eksisterer i politiet, og som de forbinder med et fryktskapende system og en fryktskapende ledelse i organisasjonen. Det oppleves at det er den formelle ledelsen som skaper og utøver fryktkulturen, i forlengelsen av den hierarkiske strukturen.

Fryktkulturbegrepet i seg selv blir beskrevet som medieskapt, overdrevet og misbrukt. Frykten knyttes til konsekvensene av å være uenig med ledelsen, si meningen sin og stille kritiske spørsmål ved beslutninger og avgjørelser som blir tatt i organisasjonen. På denne måten kan fryktkulturen hemme både læring og utvikling, da en slik kultur bidrar til å strupe all debatt, og får folk til å tie. Dette kan føre til at de ansatte og organisasjonen står på stedet hvil, fordi man ikke tør å si ifra om feil og mangler av frykt for konsekvensene.

Våre funn viser også at de uformelle lederne som har status og makt i det sosiale miljøet, kan bidra til å skape en fryktkultur. I forbindelse med sosialiseringprosessen fremstår de uformelle lederne som voktere av organisasjonskulturen, og på den måten bidrar de til å videreformidle fryktkulturen til de nyansatte igjennom historier og fortellinger. Ut ifra dette kan en si at sosialiseringprosessen er en arena som bidrar til å holde liv i fryktkulturen, ved at de nyansatte på et tidlig stadium blir fortalt hva som er lurt og ikke lurt å si og gjøre, før de har erfart dette selv. På bakgrunn av dette kan fenomenet fryktkultur i lys av teori, informantenes beskrivelser, opplevelser og historier, fremstå som et mer kollektivt enn individuelt fenomen. De fleste opplever at det eksisterer en fryktkultur i en eller annen grad,

men få baserer det på egne konkrete erfaringer. Noe som kan tyde på at fryktkulturen beskrives og oppleves som den “klamme hånden”, som mer eller mindre ubevisst ligger over samhandling i politiorganisasjonen.

Fryktkulturen oppleves å være til stede både i den formelle, og den uformelle delen av politiorganisasjonen. For de politiansatte har det sannsynligvis ikke så stor betydning hvor den kommer i fra. Det som er sentralt, er at det oppleves som et problem av de politiansatte, og i forlengelsen av dette også et problem i politiorganisasjonen. Dersom en klarer å skape et arbeidsmiljø med åpenhet og gode rutiner for tilbakemeldinger, vil en også redusere antall politiansatte som opplever fryktkultur i organisasjonen. For å klare dette, må den “formelle strukturen” samsnakke med den uformelle kulturen, og bli enig om at slik vil vi ha det her.

7. AVSLUTTENDE REFLEKSJONER OG VEIEN VIDERE

Det har i arbeidet med denne oppgaven dukket opp mange spennende problemstillinger det kunne vært interessante å følge opp. Vår forskning viser at begrepet fryktkultur fremstår som sentralt i politietaten, og vi ikke har klart å finne en akademisk definisjon på begrepet i seg selv. Det kunne vært interessant og aktuelt for andre, å se nærmere på fryktkulturbegrepet ved å gjennomføre en systematisk litteraturstudie, som kunne bidratt til å belyse begrepet ytterligere.

Våre funn viser at lederen fremstår som sentral i utøvelsen av fryktkultur. Det kunne være interessant å intervju ansatte på ulike nivåer, med ulike roller i politiorganisasjonen, for å undersøke hvordan fryktkulturen beskrives og oppleves, for deretter å sammenlikne funnene. I forlengelsen av dette kunne det også være interessant å se nærmere på om det finnes noen kjønnsforskjeller i utøvelsen av fryktkultur, er dette mer fremtredende blant kvinnelige ledere enn blant mannlige f.eks.

Det ligger utenfor denne oppgaven å si noe om hvordan politiorganisasjonen best kan jobbe for å utvikle og forbedre kultur, holdninger og ledelse, som Gjørsv-kommisjonen påpekte (Gjørsv-kommisjonen, 2012). Likevel mener vi å ha belegg for å si at det fremstår som et paradoks, at det i politiet - hvor det er et uttalt mål at en er opptatt av utvikling, læring og endring, så opplever noen ansatte at å bidra til akkurat dette - ved å si ifra, ikke er ønsket og er i mot kulturen. Noe som i følge våre funn kan resultere i at de ansatte slutter å ytre seg, av frykt for konsekvensene, eller fordi de ikke opplever å bli hørt. Hvis en i politiet virkelig ønsker innspill på hvordan organisasjonen best kan drives, for å kunne utvikle og forbedre praksis, må en også vise at en verdsetter kunnskapsbaserte medarbeidere, og "tåler" at de ytrer seg. Hvordan skal en ellers klare å forbedre kulturen?

VEDLEGG

VEDLEGG 1

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave.

Hei.

Vi er tre studenter som skal skrive en masteroppgave i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Hedmark. Vi er alle tre politiutdannet og har på bakgrunn av dette valgt å ta for oss politietaten i vår studie.

I lengre tid har media omtalt politiet på en kritisk måte og noe av det som har blitt trukket frem som kritikkverdig er organisasjonskulturen i politiet. Flere medier hevder at kulturen er usunn og at det har utviklet seg en fryktkultur i politiet, noe som fanget vår interesse.

Med utgangspunkt i dette ønsker vi å undersøke hva en utvalgt gruppe politiansatte legger i begrepet fryktkultur, og hvordan en slik kultur oppleves av politiansatte.

For å finne svar på vår undersøkelse ønsker vi å intervjuer en gruppe utvalgte politiansatte fra ulike politidistrikter/særorganer/POD. Intervjuene vil primært bli gjennomført vinteren 2013/14 og vil ta ca. en og en halv time. Intervjuet vil bli tatt opp på lyd og vi vil ta notater underveis mens vi snakker sammen.

Vi er underlagt taushetsplikt, og alle data vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Oppgaven planlegges å bli avsluttet i løpet av våren 2014 og alt materialet vil da slettes. Deltakelsen er frivillig og du har muligheten til å trekke deg underveis, uten å måtte begrunne dette ytterligere. I dette tilfellet vil alle innsamlede data om deg bli slettet. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S, med prosjektnummer 34508.

Samtykkeerklæringen vil vi dele ut til deg for undertegnelse i forkant av intervjuet.

Ved eventuelle spørsmål kan du ta kontakt med oss på tlf XXX XX XXX eller sende en e-post til navn@gmail.com

Mvh

Line Granås, Bente Otterstad og Ronny Lindesteg

VEDLEGG 2

Intervjuguide

Intervjuprosessen

- Presentasjon av oss
 - Intervjuet er en del av vår avsluttende masteroppgave på master i offentlig styring og ledelse ved Høgskolen i Hedmark

- Presentasjon av undersøkelsen
 - Problemstilling: Hvordan beskrives og oppleves fryktkultur i politiet – og hva fører den til?
 - Formålet med oppgaven: Fryktkultur er et mye brukt begrep i media og enkelte hevder at dette er en kultur som eksisterer i politiet, men det finnes ingen klar definisjon av begrepet. På bakgrunn av dette ønsker vi å gå inn i politiet og forsøke å finne ut av hva en utvalgt gruppe politiansatte tenker når de hører begrepet, om de opplever en slik kultur i politiet og på hvilken måte?

- Diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon. Etter dette vil opptaket bli slettet.

- Konfidensialitet
 - Vi garanterer full anonymisering av organisasjon og person i oppgaven.

- Intervjuets form
 - Samtalepreget og vare i ca. 1-1,5 time
 - Innledningsvis vil vi stille deg noen spørsmål om din bakgrunn, og deretter vil vi stille deg noen spørsmål om fryktkultur (oppfølgingsspørsmål)
 - I intervjuet er vi ute etter dine refleksjoner, tanker, erfaringer, eksempler, historier osv.

- Signere samtykkeskjema

Bakgrunns spørsmål

Alder? _____

Kjønn? _____

Stilling/Grad? _____

Arbeidssted /Avdeling? _____

Antall år i politiet? _____

Begrepet fryktkultur

- Media
- Ytring
- Konsekvens

Fenomenet fryktkultur

- Ledelse /styring, system
- Lojalitet
- Varsling (kritikkverdige forhold)
- Ytring
- Kurs/ansettelse/karriere
- Gruppetilhørighet, uformell kultur
- Fagforeningskultur
-

Fryktkultur – uttrykk

- Ledelse/styring
- Strukturen
- Kommunikasjon
- Opplevelser og eksempler egne /andres.
- Nivå
- Politiforum

Hva den fører til

- Positive /negative konsekvenser av konkrete episoder
- Hvilke positive /negative konsekvenser antar du at episoden/eksempelet kunne ha fått og hvorfor?
- Konsekvenser av fryktkulturen for organisasjonen positive/negative?
- Hva gjør en slik kultur med deg / de ansatte?

Oppsummerende spørsmål

- Ut ifra det vi nå har snakket om er det andre tema du tenker på som vi ikke har vært innom som kan være aktuelle for vår problemstilling?

Hvis JA!

- Hvilke temaer vil det være?

Vi takker så mye for samarbeidet og for at du ville delta i vår undersøkelse.

Vi tar kontakt hvis det er noe vi trenger oppklaring i senere, eller hvis det er sitater eller direkte utsagn vi ønsker å ha med i oppgaven vår.

Andre intervjuobjekter?

Navn: _____

Tlf/Epost: _____

Litteraturliste

- Alminnelig tjenesteinstruks for politiet (politiinstruksen), FOR-1990-06-22-3963. §6-1 (2013)
- Andersen, S. S. (2006). *Aktiv informantintervjuing*. Norsk Vitenskapelig tidsskrift, 22. (s.278-298).
- Arbeidsmiljøloven, LOV-2005-06-17-62. §§ 2-4, 4-1 og 4-2. (2014)
- Arnulf, J. K., (2013). *Hva er ledelse?* (3.opplag). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*, 4. utgave, Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjelvin, S. M., & Eide, S. Politifolk redd for å kritisere sjefene sine. *NRK*. Lokalisert på <http://www.nrk.no/nordland/politifolk-redd-for-sjefene-sine-1.10971519>
- Bjørkelo, B. & Gundhus, H. I. (In press). *Å forbedre en etat: Om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen*.
- Bjørkelo, B., (2014). Sammenhengen mellom organisasjonskultur og risiko for ulovlig gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler om korrupsjon. In B. Eriksen & G.
- Slettemark (Eds.), *Å bekjempe et samfunnsønde: Om korrupsjon, forebygging og avdekking* (pp. 132-155). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Blindheim, B.T., & Røvik, K. A., (2011). Kapittel 4 i Ottesen, O. (red:) (2011). *Ledelse. Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Bystrøm, F. A., (2014). *Ny som leder i politiet* (masteroppgave). Trondheim: Norges tekniske- og naturvitenskaplige universitet (NTNU).
- Bø, A, Larsen, I, Svartås, J.O, Grindal, K.H., (2013). *Hvilken betydning kan uformelle ledere ha i en avdeling i politiet*. (Prosjektoppgave LOU1). Oslo: Politihøgskolen.
- Børstad, F., & Johansen, M. F., (2010). *Likestillingsstrategier: Intensjoner og realiteter. Politiets ansvar. Om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet*. (Masteroppgave, Handelshøyskolen i København. Lokalisert på http://www.politilederen.no/dokumenter/Faglige_sider/Masteravhandling%205.4%202010%20kl%201200.pdf
- Carlsen, C. (2014). *Politiets operative lederideal: En kvalitativ studie om rekrutteringsprosesser i ordenspolitiet* [The police operative leader ideal: A qualitative study on recruitments processes in uniformed police]. *Unpublished master thesis*. Oslo and Akershus University College.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., og Røvik, K. A. (2009): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget. 2.utgave.

- Dalland, O., (2012). *Metode og oppgaveskriving*, 5. utgave, Oslo: Gyldendal.
- Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). (2013). Rapport 2013:3 ISSN 1890-6583. *Evaluering av Politidirektoratet*. Lokalisert på <http://www.difi.no/sites/difino/files/difi-rapport-2013-3-evaluering-av-politidirektoratet.pdf>
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i Arbeidslivet*. Jus og psykologi, 1. utgave, 2. opplag.
- Ekman G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Finstad, L., (2000): *Politiblikket*, Oslo: Pax Forlag.
- Garthus, T. R., (2013). *Verdibaserte ledere i politiet?: Hvilke verdier er ledere opptatt av og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis?*(Masteroppgave, Diakonhjemmet Høgskole). Lokalisert på http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/174756/1/master_Tania_Garthus.pdf
- Gjermundshaug, A. (2012, 14.august). -Politiet på Romerike er ikke trent for store kriser. *Romerikes Blad*. Lokalisert på http://www.rb.no/lokale_nyheter/article6189479.ece
- Gjermundshaug, A., & Svendsen, E. (2012, 30. september) Tillitsvalgt: Politifolk er livredde for å si eller gjøre noe feil. *Romerikes Blad*. Lokalisert på http://www.rb.no/lokale_nyheter/article6262467.ece
- Gjermundshaug, A. & Svendsen, E. (2012, 21. desember) Fryktkultur i politiet. *Romerikes Blad*. Lokalisert på http://www.rb.no/lokale_nyheter/article6406487.ece
- Gjørøv- kommisjonen. (2012) *Rapport fra 22. juli kommisjonen* (NOU 2012:14) Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>
- Glomseth, R., (2002): *Organisasjonskultur; En studie av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen i Oslo politidistrikt*, (Masteroppgave). Karlstad: Karlstad Universitet.
- Haugan, B. (2013, 2. februar). Direktøren i Forbrukerrådet anklages for å ha skapt fryktkultur. *E24*. Lokalisert på <http://e24.no/jobbdirektoeren-i-forbrukerradet-anklages-for-aa-ha-skapt-en-fryktkultur/20330399>
- Helgesen, O. K., & Ree, M., (2011, 27.oktober). Fryktkultur, underbemanning og kompetansemangel. *Teknisk Ukeblad*. Lokalisert på <http://www.tu.no/petroleum/2011/10/27/-fryktkultur-underbemanning-og-kompetansemangel>
- Hellesø-Knutsen, K. (2013). *Jakten på risiko: Vurderinger, følelser og valg hos patruljerende politi*. Stavanger: University of Stavanger, Faculty of Social Sciences.

- Henriksen, K. B., (2014). *Politiet som lærende organisasjon: En studie av betydningen av evalueringen for etterforskningsarbeidet i norsk politi*. (Masteroppgave, Universitetet i Oslo) Lokalisert på https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/40926/Henriksen_Politiet_som_en_lr_ende_organisasjon.pdf?sequence=13&isAllowed=y
- Hove, K. (2014). *Kunnskapsbasert erfaringslæring*: Oslo: Politidirektoratet.
- Håkonsen, K. M. (2011): *Innføring i psykologi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Håkonsen, K.D., (2014, 2. desember). -Politiansatte tør ikke varlse. *Aktuell*. Lokalisert på http://aktuell.no/ntl-magasinet/_politiansatte_tr_ikke_varsle_305340.html
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L., (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 4. utgave. Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, R., (2011, 20. oktober). Gjennomsyret av frykttkultur. *Aftenposten*. Lokalisert på <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Gjennomsyret-av-frykttkultur-6451984.html>
- Johannessen, S.O., (2013). *Politikkultur*, Trondheim: Akademika forlag
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2004-2005). *Politiets rolle og oppgaver*. (St. meld 42, 2004-2005). Oslo: Departementet.
- Kildekritikk. (s.a). På *Google*. Lokalisert 5. februar 2015, ulike artikler som kommer opp på på søkeord "frykttkultur". Lokalisert på <http://www.google.no>
- Knudsen, C., H. (2013, 1. juli) Samfunnsfag på Politihøgskolen - skivebom eller inertier? *Politiforum*. Lokalisert på <http://www.politiforum.no/Samfunnsfag+p%C3%A5+Politih%C3%B8gskolen+-+skivebom+eller+innertier%3F.d25-TNIHS38.ips>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). (2015). *Statens personalhåndbok-2015*. § 1-1 og § 8. Oslo: Departementet.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*, 2.utgave, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lepperød, T. (2012, 1. november) - En gjennomsyret frykttkultur. *Nettavisen*. Lokalisert på <http://www.nettavisen.no/nyheter/3504386.html>
- Lov om behandling av personopplysninger, (2000). LOV-2000-04-14-31 (2013).
- Matthiesen, S. B., Bjørkelo, B., Birkeland Nielsen, M. (2008) *Klandreverdige atferd og varsling i norsk arbeidsliv*. Forskningsgruppe for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt FALK, Universitet i Bergen. ISBN 978-82-91-71346. Lokalisert på <http://evalueringsportalen.no/evaluering/klanderverdig-atferd-og-varsling-i-norsk->

[arbeidsliv/Whistleblowing%20i%20Norge-Matthiesen-et-al-FALK-2008-RAPPORT-27-8-2008.pdf/@@inline](http://www.arbeidsliv.no/Whistleblowing%20i%20Norge-Matthiesen-et-al-FALK-2008-RAPPORT-27-8-2008.pdf/@@inline)

- Nordnes, K. K., (2012, 1.november) - Politi tvinges til stillhet. *P4*. Lokalisert på <http://www.p4.no/story.aspx?id=483542>
- Norsk redaktørforening (Nored). (2014). *Lojalitetsplikten hindrer offentlig debatt*. Lokalisert på <http://www.nored.no/Redaktoernyheter/Lojalitetsplikten-hindrer-offentlig-debatt>
- Norsk Lektorlag. (2013). *Ytringsfrihet*. Lokalisert på <http://www.norsklektorlag.no/ytringsfrihet/category265.html>
- Norsk rikskringkasting, (2012, 11. januar). Undersøker tips om trusler innad i politiet etter 22. juli. *NRK*. Lokalisert på <http://www.nrk.no/norge/tips-om-trusler-innad-i-politiet-1.7949725>
- NTB, (2012, 18. august). Politiforum: Killengreen skapte frykttkultur. *Aftenposten*. Lokalisert på <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Politiforum-Killengreen-skapte-frykttkultur-6968405html>
- Nyeng, F., & Wennes, G. (red.) (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag
- Nygaard, J. C., (2013, 4. april). Politiansatte frykter sjefene sine. *Helgelendingen*. Lokalisert på <http://www.helg.no/nyheter/article6583698.ece>
- Politidirektoratet. (2008). *Politiet mot 2020*. Bemannings- og kompetanse-behov i politiet. Lokalisert på https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/vedlegg/rapporter/politiet_mot_2020.pdf
- Politidirektoratet. (2012). *Grunnleggende verdier, moral og etikk – en innføring i etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten*. Oslo: POD publikasjoner 2012/07.
- Politidirektoratet. (2013). *Medarbeiderundersøkelsen*. Lokalisert på https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_2092.pdf
- Politidirektoratet. (2015, februar). *Magasinet Norsk Politi*, nr. 3.
- Politiet. (2014). *Organiseringa av politi- og lensmannsetaten*. Lokalisert på https://www.politi.no/om_politiet/organisasjon/
- Politihøgskolen. (2014). *Fremtidens ledere og medarbeidere*. Lokalisert på <http://www.phs.no/om-phs/sjefsbloggen/fremtidens-ledere-og-medarbeidere/>
- Politi loven, LOV-1195-08-04-53. §1 (2014).
- Rachlew, A., (2010). *Å forske på sine egne: Metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon*. PHS forskning 2010:3, Oslo: Politihøgskolen.

- Røksundutvalget. (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer – Politianalysen* (NOU 2013:3) Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2013-9/id730815/>
- Scheel, M.E., (2005): *Interaksjonel sygeplejepraksis*. København: Munksgaard Danmark.
- Schein, E.H., (1994): *Organisasjonskultur og ledelse, er kulturendring mulig?* Oslo: Libro Forlag.
- Skoglund, G. & Skoglund, A.B, (2012): *En gang politi, alltid politi? En kvalitativ studie av de bakenforliggende årsaker til turnover hos politigeneralisten*. (Masteroppgave), Rena: Høgskolen i Hedmark.
- Solheim, T., (2014, 25. juni). Fryktkultur skjuler seg bak dagens helseregime. *Radikal Portal*. Lokalisert på <http://radikalportal.no/2014/06/25/fryktkultur-skjuler-seg-bak-dagens-helseregime/>
- Sortland, N., & Einarsen, S. (2000). Mellommenneskelige konflikter: Årsaker og kommunikasjonsmønstre. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (pp. 139-166). Bergen: Fagbokforlaget.
- Stormark, R. (2012). *I hvilken grad virker organisasjonskulturen styrende på en virksomhets måloppnåelse* (Masteroppgave, Høgskolen i Hedmark). Lokalisert på <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/132425/Stormark.pdf?sequence=4>
- Svendsen, L.F. H., (2007): *Frykt*, Oslo: Universitetsforlaget
- Tangen, E. (2014, 24. april) -Jeg følte meg presset til å gå. *Budstikka*. Lokalisert på <http://www.budstikka.no/nyheter/jeg-folte-meg-preset-til-a-ga-1.8394698>
- Trygstad, S. C., (2010). *Med rett til å varsle: - men hjelper det, og er det lurt?* (With licence to blow the whistle: But does it help and is it wise?). Oslo: Fafo.
- Viste, M. N. (2014). *Kan vi stole på diagnoser av organisasjonskulturer? En studie av 22.juli-kommisjonens diagnose av kulturen i politiet og Politidirektoratets forsøk på å kurere den*. (Masteroppgave) Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Wathe, T. C., (2012) *The Norwegian Police Force: a learning organization?* Work Research Institute. Oslo, Norway. Lokalisert på <http://www.emeraldinsight.com/1363-951X.htm>