

Masteroppgave 2012

Førstelinjeledere under politikonflikten – arbeidsgiver eller arbeidstaker?

Hvordan håndterte førstelinjeledere ulike rolleproblemer og hvilke handlingsstrategier valgte de?

Forfatter:

Heidi Vinsrud

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag

Mastergraden i organisasjon og ledelse, 2012

AVH

30.4.12



Høgskolen i Østfold



www.hiof.no

Innholdsfortegnelse

Forord	side 1
1. Innledning	side 2
2. Avgrensning og problemstilling	side 5
3. Politi- og lensmannsetaten	side 7
<i>3.1 Ledelse i politi- og lensmannsetaten</i>	side 7
<i>3.2 Politiet i spill</i>	side 9
4. Teoretiske perspektiver	side 11
<i>4.1 Organisatorisk hierarki</i>	side 11
<i>4.2 Førstelinjeledelse</i>	side 12
<i>4.3 Førstelinjeledere i politiet under politikonflikten</i>	side 16
<i>4.4 Roller - allianser og sosialt press</i>	side 20
<i>4.5 Rolleperspektivet</i>	side 21
<i>4.6 Konflikthåndtering og handlingsstrategier</i>	side 27
<i>4.7 Førstelinjeledelse og handlingsstrategier</i>	side 30
5. Forskningsdesign og -metode	side 33
<i>5.1 Valg av respondenter</i>	side 34
<i>5.2 Intervjuguide</i>	side 36
<i>5.3 Forholdet mellom intervjuer og respondent</i>	side 38
<i>5.4 Analyse av rådata</i>	side 38
<i>5.5 Metodekritikk</i>	side 39

6. Resultat- og presentasjonsdel	side 41
6.1 Presentasjon av historiene til respondentene	side 41
6.2 Beskrivelse av funn og resultater	side 53
6.3 Sammenfatning	side 62
 7. Drøfting og diskusjon	 side 68
7.1 Drøfting og diskusjon	side 68
7.2 Forventninger fra PF og andre under politikonflikten	side 68
7.3 Overordnet ledelse ga ingen tydelige og klare forventninger	side 71
7.4 Skuespill under en «skjult og ulovlig» aksjon	side 73
7.5 Respondentene fikk rolleproblemer	side 75
7.6 Vekslede samarbeid internt	side 84
7.7 Ulike handlingsstrategier som respondentene utførte	side 85
7.8 Endringer i utførelse av lederrollen under politikonflikten	side 89
7.9 Varige endringer i rollen som førstelinjeleder på grunn av politikonflikten	side 90
 8. Oppsummering og konklusjon	 side 92
8.1 Innledning	side 92
8.2 Konklusjon	side 92
 9. Refleksjon	 side 97
 10. Litteraturliste og vedlegg	 side 99
10.1 Litteraturliste	side 99
10.2 Vedlegg	side 101
Vedlegg 1 – Tabell 8 – Sammenfatning over respondentenes funn	
Vedlegg 2 - Intervjuguide	

Forord

Dette er en masteravhandling i organisasjon og ledelse ved avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, Høgskolen i Østfold. Innholdet i masteravhandlingen står for forfatterens regning.

Min faglige veileder har vært førsteamanuensis Frode Hûbertz Haaland ved høgskolen i Østfold og jeg takker han for mange gode konstruktive tilbakemeldinger og hjelp under hele avhandlingen. Det hadde vært vanskelig å gjennomføre masteravhandlingen uten hans motivasjon, mange diskusjoner og bidrag.

Takk til politimestrene i politidistriktene som lot meg gjennomføre intervjuer i deres distrikt og ikke minst til respondentene som velvillig stilte opp og delte sine historier.

Tusen takk til samboer, venner, svigerforeldre og min nærmeste familie som har vært til uvurderlig hjelp og som har motivert meg til å klare dette ved siden av jobb.

Jeg vil også rette en takk til Oslo politidistrikt og min nærmeste leder som har lagt til rette for at jeg i fire år har kunnet studere ved siden av full jobb.

1. Innledning

Det er ikke tvil om frustrasjonen mange ansatte i politiet føler på bakgrunn av manglende ressurser og dårlig lønn, noe som har vedvart i mange år. Politikonflikten varte i 2008-2009, men allerede i 2007 vedtok Politiets Fellesforbund(PF) i et landsmøtevedtak at de skulle kjempe hardt for medlemmenes lønn. Politiets Fellesforbund ble beskyldt for at det pågikk en ulovlig aksjon blant medlemmene høsten 2008, hvor erfarne politiansatte bommet på skyteprøven, et påfallende høyt sykefravær, overtidsnekt m.m. En stor andel av polititjenestemenn/kvinner og ledere i politiet, ca.10 000, er medlem i PF og de fleste ansatte er utdannet på politiskolen eller ved den nåværende politihøgskolen. Politikonflikten eskalerte i 2009 i forbindelse med en ny særavtale om politiets arbeidsbestemmelser hvor PF ikke fikk være med å forhandle. Det skapte sterke reaksjoner i PF. Når en tariffavtale er inngått mellom partene i arbeidslivet, plikter uansett alle partene å foreholde seg til tariffavtalen. I tariffavtaleperioden er det fredsplikt, og streiker og aksjoner er ikke lov. Førstelinjledere i politiet fikk mange utfordringer under politikonflikten og media var i mange sammenhenger kritisk til politikonflikten og virkemidlene som PF benyttet under fredsplikt. Politiets Fellesforbund var provosert over at regjeringen bestemte en ny særavtale uten at de fikk forhandlingsrett. Den 29.1.09 refererte VG til et møte i Oslo politiforening hvor Arne Johannessen blant annet uttalte:

Denne kampen har regjeringen startet. Det er regjeringen som har gått til kamp mot Politiets Fellesforbund. Forhandlingsretten er fjernet og dette er fagforeningsknusing. Hvor er justisminister Knut Storberget? Han sier at vi ikke har noen politikrise her i landet, men politiet og publikum er ikke enig. Vi har en betydelig politikrise.

Åse Thomassen har i 2010 skrevet en rapport om politiet i spill og referer blant annet til uttalelser i VG den 30.3.09 av Hanne Skartveit:

«Justisminister Knut Storberget må ikke vike en tomme overfor aksjonerende politifolk. Selv om politiet fortjener lønnsøkning bør de ikke få det i vårens oppgjør. Ulovlige aksjoner må straffe seg». I samme artikkel sto det: « Politiets aksjoner har vært mange og utspekulerte: Omfattende sykemeldinger, særlig i forbindelse med helger. Mange strøk til skyteprøven på tross av at kandidatene var dyktige skyttere. De som våget å protestere mot aksjonene, har blitt mobbet og trakassert».

I samme rapport refererer Thomassen til VG på lederplass den 28.6.09 hvor det blant annet blir beskrevet slik om PF-leder Arne Johannessen:

«Johannessen har hele tiden forsikret alle som vil høre på, at det ikke har dreid seg om organiserte aksjoner, noe som i tilfelle ville være ulovlig. Mange har vanskelig for å svelge det».

I Dagsavisen den 28.6.09 referer de til en uttalelse fra Arne Johannessen som sier at justisminister Storberget bør tenke seg nøye om før han iverksetter forskriften som blant annet gjør det mulig for arbeidsgivere å beordre politifolk til overtidarbeid. Storberget uttaler i samme artikkel at han kan forstå frustrasjonen. I tillegg sier Storberget at politiet har plikt til å gjøre jobben sin, så det må de selv om stemningen er dårlig. For å tydeliggjøre problemstillingen refererer jeg til en av respondentene som var førstelinjeleder under politikonflikten, og som blant annet hadde ansvar for uttak av ansatte til overtid.

Ari sa det slik:

Vi skjønnte jo at det ble sånn vi hadde hørt om, at tjenestemenn- og kvinner ville gjøre seg utilgjengelig og det merket vi med en gang. Fordi vi har en slik tjenesteordning at vi har behov for bistand utover det ordinære som møter opp. Og bistand, da mener jeg overtid. Opplevde ganske så fort at politiet var utilgjengelig, de som hadde fri og de vi fikk tak i hadde gjerne tatt minst en cognac. Men dem ble jo fritatt fra beordring som vi hadde bestemt at vi måtte gjøre.

Min observasjon tilsa at mange førstelinjeledere kom opp i ulike rolleproblemer mellom det å utøve ledelse og myndighet på den ene side og på den andre siden ha personlige interesser opp mot PF. Min erfaring er at det også oppsto rolleproblemer ved det å utøve ledelse samtidig som de kanskje støttet PF sin kamp. Områder som det var vanskelig å utøve ledelse innen var i forbindelse med beordring på overtid og fritakssøknader, sykefravær og mistenkeliggjøring, arbeidsinnsats og beskyttelse av sin fritid. Andre områder det var interessant å se på var egeninteresse i konflikten, sett opp mot ansatte, ledelsen og PF. Hvordan håndterte lederne motstridende rolleforventninger? Hvordan taklet de rolleproblemer som oppsto i slike tilfeller og hvilke handlingsstrategier valgte de? Skilte lederrollen seg i denne konteksten seg ut fra førstelinjeledelse som normalt blir utført i det daglige? I denne

sammenheng er det viktig å påpeke at politi- og lensmannsetaten er en organisasjon med en sterk bedriftskultur som preges av ordre, plikt og regelstyring i tillegg til sterkt utpreget profesjons yrkesstolthet.

I politiforum nr. 1 av 18.1.12 ble problemstillingen beskrevet med overskriften:

Fagforeningsorganisert og leder: En rolle mellom barken og veden. Spørsmålet ble om det var forenlig å fortsatt være fagforeningsorganisert når man blir leder. Unio tok debatten. Unio-leder Anders Folkestad mener at det er viktig å beholde lederne som medlemmer, men han erkjenner at det kan oppstå rollekonflikter og interessekonflikter som leder og fagorganisert. Han mener likevel det er mulig å håndtere dette på en god måte og at fordelene med å være organisert er større enn ulempene, også for ledere (Politiforum, 2012).

Denne problemstillingen er sentral i min avhandling som vil belyse de rolleproblemene førstelinjeledere opplevde under en uenighet mellom to parter som de hadde en tilhørighet til, som arbeidstaker i politi- og lensmannsetaten og som medlem i PF. Det vil også være sentralt å se på hvilke handlingsstrategier de benyttet i politikonflikten i en slik kontekst, og om politikonflikten har gitt noen endringer i lederrollen under politikonflikten eller varige endringer i utøvelsen av ledelse i etterkant.

2. Avgrensning og forskningsspørsmål

Førstelinjeledere kan oppleve vanskelige situasjoner og krysspress fra mange hold i en organisasjon, noe som igjen kan resultere i rolleproblemer. Rolleproblemene under politikonflikten vil være et hovedtema i denne avhandlingen. Avhandlingen vil også gjøre rede for hvilke ulike handlingsstrategier førstelinjeledere valgte under politikonflikten. For eksempel sier Strand (2007) at rolleforventninger i en lederrolle vil være avhengig av hvilken sosial påvirkningskraft i form av forventninger og regler og normer som den enkelte leder utsettes for. I min avhandling handler det om forventninger fra overordnet ledelse, PF og tillitsvalgte, ansatte og sideordnede, media og borgere. Forventningene kan igjen utløse ulike handlingsstrategier for å løse det forventningspresset som ulike interessenter kan utøve i politikonflikten. Strand (2007) sier videre at roller formidler forholdet mellom organisasjonen og individet, og er organisasjonens sosiale avtrykk på den enkelte. Videre at når rollen er tvetydig, kan det lett oppstå konflikter. Dette vil være sentralt i og med at førstelinjelederne sto midt i et krysspress fra overnevnte aktører.

For å undersøke rolleproblemer under politikonflikten vil rolleteori være et sentralt teoretisk perspektiv. Undersøkelsen vil ikke gjøre rede for andre faktorer som kan være en årsak til eventuelle rolleproblemer lederne opplevde. Unntaket er de rolleproblemene som politikonflikten skapte. Men det er vanskelig å unngå noen få elementer som kan ha betydning for utførelse av lederrollen. Teoretiske perspektiver som ikke ble tatt med i avhandlingen i noe særlig grad, er organisasjonskultur og andre årsaker til valg av handlingsstrategiene enn politikonflikten. Selv om også andre teorier er spennende sett opp mot oppgavens problemstilling. Spørsmål om politiet kunne ha utnyttet sine ressurser annerledes ved strukturelle endringer, planlegging og disposisjon, ligger på et styringsnivå. Denne problematikken går jeg heller ikke inn i. Teori om førstelinjeledelse, rolleteori og konfliktteori som er sentral teori i min avhandling, berører likevel noen av elementene innen disse utelatte teoretiske perspektivene.

Førstelinjeledere ble i undersøkelsen begrenset til operative politiførstebetjenter/overbetjenter med personalansvar, som var førstelinjeledere under politikonflikten og medlem av organisasjonen som var part i politikonflikten, herunder PF. I teoridelen vil også en rekke studier innen mellomledelse beskrives, men som helt klart har en nær relasjon til førstelinjeledelse og som beskriver mange sammenlignbare eller helt like problemstillinger.

Det viser seg at det ikke foreligger et helt klart skille mellom begrepet mellomledelse og førstelinjeledelse. Noe blant annet teorien til Stieng (1989) viser. Denne teorien omhandler en analyse av ulike sider ved arbeidsledelse i kommunal tjenesteyting og er sentral i min avhandling, men er etter min mening teori som omhandler førstelinjeledelse. Hun legger til grunn av mellomlederne ofte er rekruttert som erfarne fagpersoner og ikke som ledere. Det mener jeg ikke helt stemmer overens med tradisjonell mellomledelse i dag. Stillinger som mellomledere blir i følge min erfaring ofte rekruttert fra ansatte som i dag er førstelinjeledere. Men i stillinger som førstelinjeledere blir ofte personer rekruttert fra ansatte med fagbakgrunn. I tillegg benytter hun i sine beskrivelser overordnet nivå, mellomleder nivå og underordnet nivå. Dette er etter min mening beskrivelse av en typisk førstelinjeleder nivå og ikke et mellomleder nivå . Derfor vil jeg benytte begrepet førstelinjeledelse i beskrivelsen av disse studiene under politikonflikten.

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan håndterte førstelinjeledere sine roller og hvilke handlingsstrategier valgte de?
2. Utførte førstelinjelederne ledelse annerledes under politikonflikten enn før?
3. Har politikonflikten gitt noen varige endringer i forhold til rollen som førstelinjeleder?

3. Politi- og lensmannsetaten

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for særtrekk ved politiledelse i politi- og lensmannsetaten. I tillegg vil jeg beskrive noe fakta om selve politikonflikten.

3.1 Ledelse i politi- og lensmannsetaten

Landets 27 politidistrikter er inndelt i geografiske driftsenheter – lensmannsdistrikt og politistasjonsområder. Politimesteren utøver distriktsledelsen innen gjeldende fullmakter (St.meld.nr. 42, 2004-2005).

Organiseringen av ledelsesnivåer i politi- og lensmannsetaten er vanligvis delt i tre hovednivåer:

Nivå 1: Toppledelsen(Politimester, fagsjefer og seksjonssjefer)

Nivå 2: Mellomledere(Politiavdelingssjefer og tilsvarende nivå av sivile og jurister)

Nivå 3: Førstelinjeledere(Politiførstebetjenter/overbetjenter og tilsvarende nivå av sivile og jurister)

Særtrekk ved politiledelse

I en studie i regi av Politihøgskolen (2010) har det kommet frem resultater om særtrekk ved politiledelse. Den viser politilederes oppfatning om vilkår for ledelse i politiet. Under vises noen sentrale punkter.

- **Det sivile maktapparatet**
- **Del av offentlig sektor**
- **To-sporet ledelse.**
- **Hierarkisk organisasjon**
- **Bredden i oppgavene.**
- **Mediaoppmerksomhet.**

I følge St.meld.nr. 42, 2004-2005 er politiet et sentralt element i rettsstaten. Politiet er gitt myndighet til å utøve makt. Politiet er også samfunnets legale og sivile maktapparat og denne monopolstilling hjemler en rekke beføyelser. De er også en del av offentlig sektor hvor det er flere bunnlinjer, kollektive behov, mange og gjerne motstridende mål og er politisk ledet.

Videre skal politiet ivareta fordelingshensyn og styre samfunnsutviklingen. Politiet har et tosporet system hvor riksadvokaten bidrar til å redusere kriminalitet og hvor politidirektoratets hovedoppgaver er faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og politiets særorgan. I praksis vil dette si at det foreligger overlappende kompetanse(myndighet) mellom Justisdepartementet, Politidirektoratet og riksadvokaten når mål og prioriteringer skal fastsettes. Hierarki skal bygge forholdet mellom myndighet og ansvar ved hjelp av entydige instruksjons- og rapporteringsveier. I et hierarki skal det være mulig å delegere uten at myndighets- og ansvarsforholdene blir uklare. Politi- og lensmannsetaten har en bredde i sin oppgaveløsning. De skal ivareta førstelinjetjenesten både ved å opprettholde ro og orden, i den sivile rettspleien, i straffesakspleien, ved redningsaksjoner og andre former for krisehåndtering som store ulykker, naturkatastrofer og terroranslag. Medienes omtale av kriminalitet, med beskrivelse av hendelsesforløp og sterk personfokusering, har fått økt oppmerksomhet og kommer stadig tettere inn på folk. Det forekommer ofte beskrivelse av store kriminalitetssaker i media rett etter at de er begått, og lenge før etterforskningen er avsluttet. Politiet har taushetsplikt under etterforskningen og ønsker ikke at informasjon skal bli offentliggjort, samtidig som det foreligger en forventning om at politiet og påtalemyndigheten deltar i den offentlige debatt. Videre er politiet til enhver tid utsatt for etterprøving og kontroll av «den fjerde statsmakt». Det er i all hovedsak positivt, men medias vinklinger kan likevel ha negative sider (St.meld.nr.42, 2004-2005).

Politidirektoratet (2009) sier at politiets yrkeskultur er vesentlig for politiets handlinger. Eldre kollegaer lærer opp yngre i kulturens måter å tenke på, dvs måter å utføre oppdrag på og felles normer for rett og galt. Politidirektoratet har i 2009 utarbeidet retningslinjer for grunnleggende verdier, moral og etikk for politi- og lensmannsetaten. Et av hovedmålene er å sikre en verdimessig, moralsk og etisk bevissthet som veiviser i den daglige samhandlingen med kollegaer, samarbeidspartnere, borgere og samfunnet. Formålet er å styrke etatens samhandlings- og handlingskapasitet. Et annet hovedmål er å sikre en høy etisk og moralsk bevissthet i det daglige arbeidet.

Dette forutsetter i følge Politidirektoratet (2009) at ledere og ansatte på alle nivåer:

- Bidrar til etisk refleksjon over egen og andres atferd/handlemåter
- Reagerer når kollegaer eller ansatte opptrer i strid med politiets fellesverdier
- Viser gjennom egen atferd hvordan etiske standarder skal etterleves

- Har kunnskaper og ferdigheter i forståelsen for og anvendelsen av etiske standarder
- Sørger for at helse- miljø- og sikkerhetshensyn blir ivaretatt i den daglige drift.

Retningslinjene stiller også krav og forventninger til yrkesrollen. Som ansatt i politi- og lensmannsetaten er man ikke bare ansvarlig for egne handlinger, men har også et medansvar for gruppens aktiviteter, det vil si at man både har et personlig og et kollektivt ansvar i utøvelsen av yrkesrollen (Politidirektoratet, 2009).

Strand og Thomassen (2000) mener at førstelinjeledere i politietaten ofte har en problematisk rolle. Flertallet av disse har den tidligere etatsutdanningen for politiet, og identifiserer seg vel så mye med politirollen som lederrollen. De er på den ene side satt til å lede "sine egne" ved at de leder ansatte med samme fagbakgrunn. En annen side som kan sies å være et særtrekk, er at politiet er preget av en sterk ordrekultur. Det vil finnes situasjoner der det er absolutt nødvendig at lederen har en autoritet som følges med 100 % lojalitet av underordnede. Troen på autoritet gjennomsyrrer nok på mange måter tankegangen i politiet (Strand, Thomassen, 2000).

Politi- og lensmannsetaten er helt avhengig av frivillig overtid for å kunne løse arbeidsoppgavene politiet er ansvarlig for. I denne oppgaven vil det si at underordnede setter seg opp på frivillig overtid ved behov, formidlet fra overordnede nivå, dvs førstelinjeledere.

3.2 Politiet i spill

Politikonflikten varte i 2008-2009, men allerede i 2007 vedtok PF's landsmøte at de skulle kjempe hardt for medlemmenes lønn. I 2009 kom ikke Justisdepartementet og PF til enighet om nye arbeidstidsbestemmelser for politiet. Forskriften ga Justisdepartementet anledning til å beordre politifolk til pålagt overtid med inntil 48 timer sammenhengende arbeid. Motstanden blant medlemmene i PF var stor. I mange sammenhenger var det førstelinjeledere som måtte beordre polititjenestemenn/kvinner på overtid, i de tilfellene ingen satte seg opp til frivillig overtid. For å vise noe av omfanget av politikonflikten, viser tall fra PF av 07.01.09 at politiet brøt Arbeidsmiljøloven ca. 20 000 ganger på 10 måneder i 2008 for dekke behovet til samfunnet for polititjeneste (PF, 2009). Å dekke samfunnets behov for polititjeneste betyr at politiet er helt avhengig av at polititjenestemenn/kvinner arbeider overtid. I januar 2009 la myndighetene frem en forskrift som skulle regulere arbeidstiden i politiet som et ledd i å

bruke styringsretten og som en konsekvens av PF's manglende vilje til å samarbeide innenfor formelle kanaler. Forskriften medførte stor motstand i PF som mente at denne burde vært gjenstand for forhandlinger. Denne situasjonen skapte store reaksjoner, også blant andre fagforbund. Forskriften fikk i følge Thomassen (2000) en annen virkning enn det som var intensjonen til arbeidsgivers side. Hun sier at statens bruk av styringsretten satte i gang en voldsom motstand istedenfor for å skape ro. Etter min mening er det heller ikke tvil om at denne situasjonen skapte stor motstand i PF og deres egne medlemmer. Politiets Fellesforbund skapte også store medieoppslag, og i mars 2009 demonstrerte over 4000 ansatte i politi- og lensmannsetaten mot regjeringens forskrift. I denne konteksten skulle førstelinjeledere lede, og det ble uten tvil utfordrende for arbeidsgiver og dets ledere. Motstanden blant ansatte og medlemmene i PF var stor, og arbeidsmoralen var uten tvil lav.

Forsker Åse Thomassen har utgitt en rapport i 2010 der hun har studert politi- og lensmannsetaten etter politikonflikten i 2008-2009 med fokus på politiet i spill, politikonflikten, mediene og retorikken. Hun mente at samfunnet reagerte for langsomt på politikonflikten, slik at den fikk utvikle seg. Rapporten konkluderer med at PF hadde regien på politikonflikten, og at mediene fremsto som åpne i sin tilnærming til konflikten uten at de bevisst synes å ha inntatt rollen som budbærere for PF. Thomassen referer til våren 2009 da media ble stadig mer kritiske til politikonflikten, men spør likevel om de var «tilstrekkelig» kritiske nok til politiets aksjoner og myndighetenes svar på dette. Myndighetene og det politiske systemet var ikke forberedt på at et fagforbund kunne sette seg i spill ved at samfunnet ble utfordret, men også at PF sprengte rammene for det vi forbinder med fagorganisasjoner i Norge. Thomassen mener også at det er alvorlig med en aksjon som ikke er under kontroll og som på mange måter truet samfunnssikkerheten. Det ble også stilt spørsmål om hvor politiets lojalitet egentlig var under politikonflikten. Rapporten beskrev også en uttalelse leder av PF, Arne Johannessen kom med i juli 2009, hvor han kom med betegnelser som at politifolk sa nei til slavearbeid og ikke ville prostituere seg (Thomassen, 2010).

4. Teori

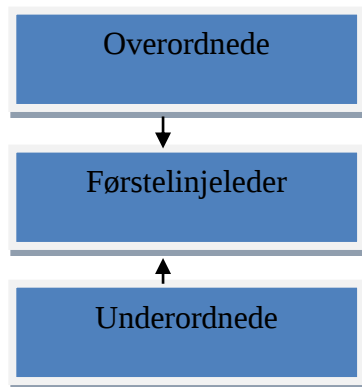
4.1 Organisatorisk hierarki

Et hierarki innebærer i følge Christensen m.fl. (2004) en over- og underordning mellom ulike vertikale nivå i organisasjonen. Han sier videre at for eksempel i et departement, kan departementet ha ulike seksjoner og grupper i en avdeling, og at alle avdelingene vil være underlagt en politisk og administrativ ledelse. De som er i en overordnet posisjon har rett til å instruere de som er underordnede, ofte gjennom ulike ordninger for overordnet kommunikasjon. Informasjon kan gå oppover gjennom ulike former for saksframlegg og rapporteringsordninger. Hierarki i en byråkratisk organisasjon er ofte knyttet til ulike karrieresystem, der ansatte får opprykk på bakgrunn av kvalifikasjoner og prestasjoner (Christensen m.fl., 2004). I følge Colbjørnsen (2004) vil det i et hierarki være mulig å delegere uten at myndighets- og ansvarsforholdene blir uklare. Han sier videre at dette er bakgrunnen for det hierarkiske prinsippet om å følge tjenestevei, og at det ikke skal være tvil om hvem man er endelig ansvarlig overfor. Ledere har myndighet og sanksjonsmulighet og bærer ansvaret for de handlingene de ansatte utfører. Videre er relasjonen mellom ledere og ansatte hierarkisk. Lederen beholder også muligheten til å instruere sine underordnede dersom det anses som nødvendig, og dette er det essensielle med et hierarki. Etter min tolkning vil det si at direkte instruksjon er mindre vanlig enn at underordnede selv velger hva og hvordan de skal handle. Colbjørnsen mener videre at det er et delegert ansvar der den underordnede utøver sitt skjønn basert på kompetanse. Avvik kan gjøre at overordnet griper inn og utøver direkte styring, der underordnes skjønn overkjøres. Hierarkiet har i følge Colbjørnsen blitt kritisert for å føre til unødig sterk sentralisering av beslutningsmyndighet og for å skape omstendelige og tidkrevende beslutningsprosesser. I AFFs lederundersøkelse ved Norges Handelshøyskole av 1999 viste omtrent 70 prosent av lederne at de ofte eller av og til kom i klem mellom over- og underordnede. Det kan i følge Colbjørnsen (2004) imidlertid være vanskelig å få formidlet viktig informasjon horisontalt mellom avdelinger, særlig når all rapportering skal skje langs en vertikal linje. Roos m.fl. (2005) nevner også at den vertikale arbeidsfordelingen er viktig og at den er knyttet til antall nivåer i hierarkiet, kontrollspenn for ledere, lokalisering og størrelse på gruppen/avdelingen. Men de nevner også faren for at kommunikasjon blir mer komplisert, dersom antall nivåer øker. Ved økning i kontrollspennet brukes det lengre tid på at endringer, beslutninger og retningslinjer blir distribuert i organisasjonen. Årsaken er at stadig flere personer blir involvert (Roos m.fl., 2005).

4.2 Førstelinjeledelse

Teorien her beskriver rollen som en førstelinjeleder. Under avgrensningen gjorde jeg rede for hvorfor jeg tolker begrepet mellomledelse som førstelinjeleder i Stieng sin studie. Teorien vil blant annet ha en betydning for respondentenes overgang fra en fagrolle til en lederrolle og samhandlingen med overordnede og underordnede. Stieng (1989) beskriver et forhold mellom overordnede, førstelinjeleder og underordnede. Hun sier videre at underordnede forventer at førstelinjelederen skal være «en av dem». Stieng sier at det alltid oppstår forventninger til de partene som er involvert i en samhandlingssituasjon. Ansatte i en organisasjon har forventninger til hvordan en leder og en underordnet skal oppføre seg. På bakgrunn av forventningene dannes det normer eller regler som igjen gjenspeiler seg hva slags rolle den enkelte velger å anvende eller føler seg nødt til å innta.

Spørsmålet blir ofte hvordan en leder skal takle forholdet mellom sin personlighet og de krav som stilles til lederrollen. Krysspress oppstår når flere sender motstridende forventninger mot en person. En førstelinjeleder vil typisk befinne seg i en slik krysspress-situasjon med motstridende forventninger fra over- og underordnede. I sosialpsykologien vil dette beskrives som en typisk rollekonflikt. En slik situasjon kan beskrives i figur 1 under (Stieng, 1989).



Figur 1 - Førstelinjeleders krysspress-situasjon

Stieng (1989) sier videre at de overordnede forventer at førstelinjelederen skal være en person som ivaretar og iverksetter ledelsens interesser. Førstelinjeledere skal primært være den som koordinerer arbeidet og som kontrollerer at arbeidet er utført. På den andre siden forventer de underordnede at førstelinjelederen skal være en av dem. Ofte er førstelinjeledere i byråkratiske organisasjoner rekruttert som erfarne fagpersoner og Stieng mener at identifikasjon som førstelinjeledere kan skilles i to idealtypiske førstelinjeleder-roller:

1. Kollegalederen
2. Administratoren.

Hun beskriver kollegalederen som ledere med lav lederidentitet og som indentifiserer seg med sine egne underordnede som han/hun skal være leder for. De vil ofte lede «sammen med» sine underordnede istedenfor å lede dem. De vil også ofte forsøke å oppfylle forventningene til underordnede og høre på de signalene som kommer fra dem, istedenfor fra overordnede. En administrator vil derimot ha en høy lederidentitet og identifiserer seg ofte oppover i systemet, sier Stieng. Hvordan en førstelinjeleder takler en slik balansegang er avhengig av omgivelsene og den enkelte sin personlighet. Videre vil det være avhengig av hvordan førstelinjelederen tenker rundt sin stilling, enten som leder eller mer faglig. Studier viser at i organisasjoner som er preget av både byråkratiske trekk og prioriteringer av fagutøvelse, kan det foreligge en dominans av for eksempel kollegalederskap. I en undersøkelse som ble gjennomført i to kommuner i Norge, fremkom det at førstelinjeledere som var mellom barken og veden, orienterte seg «nedover» i organisasjonen og at de utøvde en form for arbeidsledelse. Mange av førstelinjelederne brukte mesteparten av tiden sin til profesjonsorienterte oppgaver. Når det gjaldt hvordan de utførte sin lederrolle ønsket de fleste av førstelinjelederne å bare være kollega på lik linje med andre. Den vanskelige ressursituasjonen opptok de fleste og de følte at de ikke fikk gjort så mye som de skulle ønske. Førstelinjelederne mente at de taklet generelle problemer og konflikter godt, men at personalkonflikter var vanskelig. Et annet sentralt trekk var deres selvstendighet i forhold til deres overordnede. Førstelinjelederne jobbet relativt selvstendig og hadde nokså stor avstand til sine overordnede. Normen fra underordnede og sanksjonene knyttet til dem blir følgelig dominerende, noe som igjen bidrar til å fremme utbredelsen av kollegalederrollen (Stieng, 1989).

Haaland og Dale (2005) beskriver at ledere rekruttert fra en faglig rolle får en ny rolle og at ulike former for samarbeid da må endres. Teorien kan etter min mening også relateres til den

rollen respondentene har. De ble rekruttert fra en fagrolle til en lederrolle samtidig som de har samme etatsutdanning. De skiftet roller, men spørsmålet er om skillet mellom de to rollene likevel utøvdes på forskjellige måter av respondentene. Haaland og Dale beskriver at den nye rollen blir vanskeligere på bakgrunn av at de ansatte har en historie med den nye lederen og at rollen der var annerledes. Rollen må tydeliggjøres på en sterkere måte enn ved eksternt rekrutterte ledere. Faren for at ledere rekruttert fra en faglig rolle, er at de blir værende i tidligere etablerte roller, relasjoner og forestillinger og at de må endres i samarbeid med tidligere kollegaer. I tillegg er ofte identiteten forbundet med faget og som leder må du løsrive deg fra dette utgangspunktet og utvikle ny identitet. Når man føler seg presset er det ofte lett å falle tilbake til det en mestrer mest, nemlig fagrollen. Kombinerte roller som både har fag og ledelse i rollen, kan skape utfordringer som resulterer i en vanskelig balansegang. De mener videre at her må en person takle to roller, de skal både fylle en fagrolle og en lederrolle. Dette kan i følge Haaland og Dale skape en vanskelig balansegang hvor det ofte kan bli motstridende hensyn. De beskriver videre at som fagperson er det ens egen kompetanse og handlinger som kan gi resultater. I en lederrolle skal man derimot lede gjennom andre og resultatene er avhengig av både medarbeidere og en selv som bidragsyter. De beskriver også at som leder har du mer overordnede oppgaver som planlegging, administrasjon og styring og må tenke mer helhetlig. Som medarbeider er man ofte spesialist på fag og får utført oppgaver på egen hånd. Respondentene har både fag- og ledelsesansvar i sin rolle som førstelinjeleder.

Katz og Kahn (1978) mener at diverse studier på roller viser hvordan de forskjellige aktører ser på sine roller og etter en tid faller deres synspunkter gradvis sammen, om ikke helt likt. De sier videre at det er viktig å komme tidlig inn med regler og vedtak om rollens funksjon. Enhver ansatt kan forholde seg til regler, men også utvikle sin egen metode og stil. Særlig noe man ser i hierarkiske system eller i store organisasjoner. Enhver som blir ansatt må tilpasse seg både oppover og nedover i systemet. Teorien kan sees opp mot at respondentene har blitt rekruttert fra en fagrolle til en lederrolle, og at regler og normer for lederrollen vil være annerledes enn i en fagrolle.

I avsnittet under vil teorien handle om rollen som førstelinjeleder og balansegangen mellom overordnet og underordnet nivå. Teorien er sentral i forhold til respondentene som også må forholde seg til et overordnet og et underordnet nivå.

I 2009 ble det gjennomført en studie av Sandra Simu i Sverige om førstelinjeledere sin arbeidssituasjon i en kommune. Denne studien kan også defineres til den rollen en førstelinjeleder kan oppleve i et spenningsfelt mellom ledernivå og medarbeidernivå. I studien kom det frem at førstelinjelederne hadde et ansvar for å iverksette de beslutninger som ble bestemt av overordnet nivå, men de stiltes også til ansvar for medarbeidere som hadde synspunkter til selve beslutningen. På denne måten ble det førstelinjeledere som måtte finne en balansegang mellom det å være mellom et overordnet og underordnet nivå. For at førstelinjelederne skulle klare å håndtere kravene fra begge parter handlet det om prioriteringer. Arbeidet som førstelinjeleder innebar at de behøvde å gjøre et oppgjør med sin posisjon, men som av og til førte til lojalitetskonflikt. De ville være lojale mot begge parter, men det var umulig en del ganger. I studien kom det frem at førstelinjeledere ved budsjettbesparelser ofte opplevde at det ble en lojalitetskonflikt. Det var også vanskelig å utrykke hvor førstelinjeledere la sin lojalitet, men det fremkom at de var lojale både mot overordnet nivå og underordnet nivå. Førstelinjeledere beskrev det som en stadig balansegang (Simu, 2009).

Teorien i dette avsnittet handler om prosessen hvor en nytilsatt i en organisasjon tilegner både kunnskaper og ferdigheter for å bli akseptert. Selv om teorien handler om rollen som nytilsatt, mener jeg den er relevant i forhold til respondentenes og kollegaers rolleatferd under politikonflikten. Jakobsen (2003) definerer organisasjonssosialisering på følgende måte: «organisasjonssosialisering er en prosess hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et etablert medlem. Organisasjonssosialisering inkluderer individuelle, sosiale, kulturelle og kontekstuelle læringsprosesser». Jakobsen sier videre at ansatte tilegner seg ferdigheter og kunnskaper samtidig som de lærer å akseptere de måtene organisasjonen handler på. Betydningen av kollegaer og overordnede og den tause og symbolske kunnskapen som de overfører til nytilsatte er også viktig. Dette kan relateres til respondentene som ble rekruttert fra en fagrolle til en lederrolle, og deres samspill med underordnede. Jeg mener at denne tause og symbolske kunnskapen også får betydning som overføring blant ansatte som ikke er nytilsatte. Når du går fra en fagrolle til en lederrolle blir du «nytilsatt i en rolle» selv om du ikke er nytilsatt i organisasjonen.

Jakobsen mener videre at en sosial rolle og sosialisering kan betegnes som at ansatte i en organisasjon mer eller mindre ubevisst spiller en rolle. Hvilken rolleatferd en kollega og overordnet har vil være stor betydning som informasjonskilde i den enkeltes ansattes tilegnelse av kunnskap (Jakobsen, 2003). Under politikonflikten vil kollegaer og ikke minst overordnede rolleatferd ha betydning for hvordan konflikten fikk utvikle seg. At respondentene gikk fra en fagrolle og inn i en lederrolle kan også ha hatt betydning for generell læring av rollen, men også hvordan de løste rolleproblemene under politikonflikten.

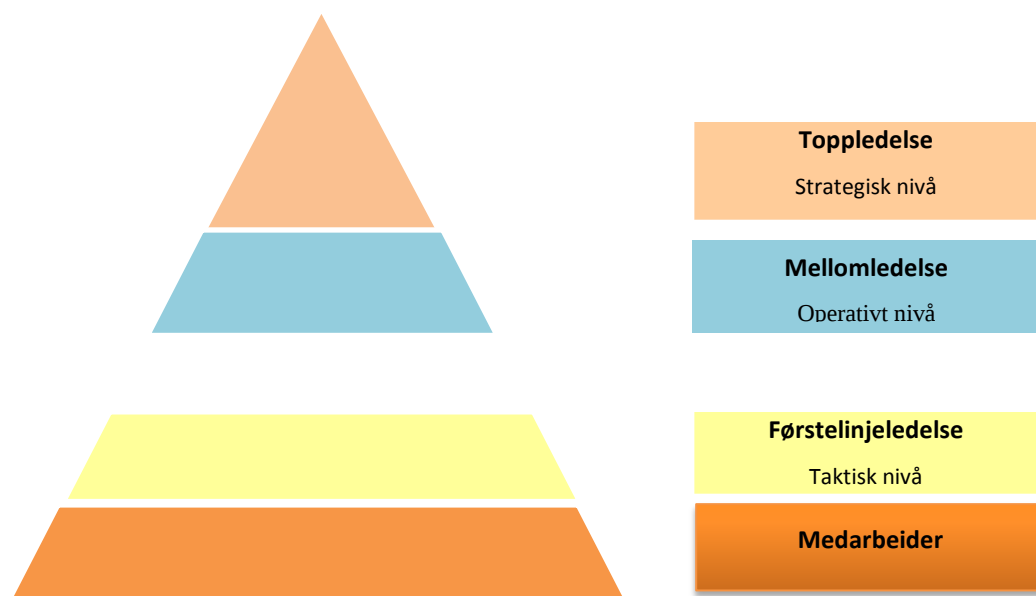
4.3 Førstelinjeledelse i politiet under politikonflikten

Strand og Thomassen (2000) mener at politiet i likhet med forsvaret er organisert for å takle vanskelige oppdrag og kriser, og ledere og ansattes atferd er preget av politiets organisasjon i ulik grad. Ledere og ansatte i politiet krever klare svar og det er en utfordring i å bevege seg mellom det operative og det å reflektere. Men mål og iverksetting preges ofte av tvetydighet, noe som kan oppfattes som et problem innen organisasjon og ledelse. Dette mener jeg gjenspeiler den situasjonen respondentene opplevde under politikonflikten, noe som igjen stiller spørsmål om hva førstelinjelederne gjorde. Strand og Thomassen (2000) sier videre at lederen beveger seg mellom akutte situasjoner og hverdagslige gjøremål som blant annet personelledelse og administrasjon. Det krever store krav til omstillingsevne og fleksibilitet (Strand og Thomassen, 2000). Når respondentene til enhver tid har behov for at mannskaper setter seg på frivillig overtid og utfører de oppgavene de er satt til å løse, vil politikonflikten vise de rolleproblemene respondentene fikk. Respondentene manglet den fleksibiliteten fra underordnede som de var helt avhengig av, samtidig som de hadde ansvar for å løse ulike oppdrag.

Jeg mener at den konteksten politikonflikten skapte for respondentene var spesiell. Respondentene hadde ansvar for døgnskuttet drift av Ordensavdelingene og for å ha nok mannskaper på jobb. Det medførte ofte at mannskaper måtte beordres til overtid utover de fastsatte antall arbeidstimer pr. uke, noe førstelinjelederne hadde ansvar for. Under politikonflikten ville mannskapene beskytte sin fritid og ingen ville sette seg opp på frivillig overtid. Men respondentene hadde likevel ansvar for å få oppgavene løst til enhver tid.

Respondentene har etter min mening erfaring med å ha omstillingsevne og veksle mellom ulike lederoppgaver, men under politikonflikten ble ledelse satt på spissen på en ny måte. Under politikonflikten oppsto det en krise mellom arbeidsgiver og PF i hele politietaten, noe de fleste respondentene ikke hadde erfaring med fra før. Respondentene merket en ny type press internt fra ansatte, overordnede ledere og tillitsvalgte samtidig. Eksternt foregikk det en debatt om politikonflikten mellom Justisdepartementet, Politidirektoratet og mange fagforbund. I tillegg bidro media til å forsterke presset ved å dekke politikonflikten bredt. Respondentene var de lederne som direkte fikk merke presset mellom ulike aktører og hvordan det påvirket de ansatte, kollegaer, overordnede og andre interne samarbeidspartnere. Samarbeid, sterk ordrekultur og lojalitet til arbeidsgiver er det normale for respondentene, men spørsmålet blir om hva som skjedde med rollen og denne relasjonen når politiet satte seg i spill. Et annet spørsmål er om den brede politierfaringen for å løse kriser på andre samfunnsoppgaver var en erfaring som bidro til å takle denne politikonflikten, eller om respondentene måtte benytte seg av andre måter for å løse de eventuelle konfliktene som oppsto.

Nivåer i ledelseshierarkiet, operativ politiledelse



Figur 2, etter: Hatch (1997)

Denne modellen etter Hatch (1997) ble benyttet under et foredrag av Glomseth, Politihøgskolen for å beskrive nivåer av operativ politiledelse (Glomseth, 2008).

Jeg har valgt å sette til et nivå til som kalles medarbeider. Denne modellen kan synliggjøre det spenningsfeltet en respondent kan oppleve mellom det å være direkte leder for underordnende samtidig å skulle ta hensyn til overordnet nivå, herunder mellomledere og toppledelse.

Hierarki er i følge Christensen m.fl. (2006) en over- og underordnet ordning mellom ulike vertikale nivå i en organisasjon og en overordnet i en organisasjon har rett til å kommandere og instruere de underordnete. Hierarki er også knyttet til et karrieresystem der ansatte ønsker å stige i gradene og får opprykk på bakgrunn av for eksempel kvalifikasjoner, tjenestested, erfaring og resultater. Ulike stillingsnivåer kan virke disiplinerende og kan bidra til å skille mellom de ansattes individuelle beslutningsatferd fra deres personlige oppfatninger. Det kan etter min mening bety at stillinger på ulike nivå har forskjellige ansvarsnivå og må forholde seg til de rammene som ligger i stillingene. Christensen m.fl. mener også at det er klare begrensninger på den individuelle beslutningsatferden i offentlige organisasjoner, og grader av og former for arbeidsdeling, rutiner og hierarki medvirker til det.

Dette spenningsfeltet ble satt på sin spiss under politikonflikten, hvor ansatte beskyttet sin fritid samtidig som arbeidsoppgavene skulle løses. Spørsmålet blir hvor lojaliteten til respondentene var størst under politikonflikten, mot underordnede og PF eller mot sin lederrolle og overordnede. Forholdet mellom respondentene og medarbeiderne på den ene siden og mellomlederne og toppledelsen på den andre siden var sannsynligvis satt under press under politikonflikten. De fleste ordensavdelinger er delt inn i ulike vaktlag, og i vaktlagene bestående av førstelinjeledere og ansatte, opparbeider de seg et tett samarbeid i en døgnkontinuerlig tjeneste. Mellomlederne og toppledelsen arbeider ofte på dagtid og har naturlig nok ikke det samme tette samarbeidet med førstelinjeledere.

Interessentmodellen – respondentenes sin kontekst

En interessentmodell kan i følge Busch m.fl. (1985) benyttes for å analysere en offentlig virksomhet. Aktørene som beskrevet i modellen under har et felles bidrags- og belønningsforhold til politidistriktet og kan benyttes som en oversikt over krysspress fra interessenter som kan være styrende ovenfor valg av handlingsstrategier. Norsk politi er ledet av Politidirektoratet gjennom delegert myndighet og justisministeren har det øverste formelle ansvaret for norsk politi. 27 politidistrikter, Politiets særorgan og Politihøgskolen er alle underlagt Politidirektoratet. Justisdepartementet var også synlig i politikonflikten og fremsto

ofte i media i debatt med Politiets Fellesforbund. Mediene må ta mange hensyn og må finne en balansegang mellom korrekte fremstillinger og det som gagnar det aktuelle mediet. Mediene spilte en viktig rolle under politikonflikten ved å skape oppmerksomhet rundt politikonflikten. Mediene så ikke alvorret av politikonflikten før 2/3 av løpet var gjennomført, men høsten 2008 kom det stadig flere kritiske innspill (Thomassen, 2010). Politikonflikten foregikk også lenge uten at ledere innen politikk og forvaltning kom med noen særlige reaksjoner. Det var kun daværende justisminister som var synlig i media. Borgerne kom med reaksjoner gjennom media og mange av politiets naturlige samarbeidspartnere var kritiske til politikonflikten. De ansatte i politiet var en stor del av politikonflikten idet ca. 10 000 var medlemmer i PF og ble benyttet av PF i sin kamp mot arbeidsgiver. Politiets Fellesforbund var den synlige aktøren i politikonflikten, nettopp fordi de var direkte part. Min erfaring er at respondentene fikk et særskilt ansvar for å løse oppgavene under politikonflikten. De ansatte forventet at respondentene skulle støtte PF og ikke beordre dem på overtid. Politiets Fellesforbund forventet at førstelinjelederne og mannskapene skulle beskyttet sin fritid. Overordnet ledelse og Politidirektoratet forventet at førstelinjelederne tok ansvar og beordret mannskaper på overtid ved behov. Media og borgerne forventet at politiet skulle løse de oppdragene som de var satt til å løse, det samme gjorde politikerne. Respondentene er stilt i midten i denne interessentmodellen vist i figur 3 under. Den beskriver det krysspreset de opplevde fra mange ulike aktører under politikonflikten. De ulike interessentene forsøker å trekke respondentene til seg, slik at de ivaretar sine interesser. Siden de ulike interessentene har ulike og til dels motstridende ønsker, krav og interesser, vil respondentene bli satt under press. Det er dette Stiang (1989) beskriver som det å være «mellom barken og veden».



Figur 3 Krysspreset i førstelinjeledelse

4.4 Roller - Allianser og sosialt press

Larsen (1999) mener at hvis det er oppstått en konflikt i en organisasjon, kan partene søke allianser. I organisasjonen kan det være ulike oppfatninger av konflikten og den enkelte kan ha ulike syn og interesser for partenes standpunkt. Ansatte kan også lett dras inn i en konflikt og metoder som partene benytter for å rekruttere allierte, kan være utspekulerte. Mange ansatte kan utsettes for gruppepress for å ta del i konflikten (Larsen, 1999).

Hotvedt (1997) mener at man ofte får illustrert sosialt press i arbeidslivskonflikter som berører organisasjonens rettigheter og det benyttes ofte sterke virkemidler for å opprettholde disiplin i rekkene. Allianser ivaretar grunnleggende behov for kontakt, trygghet og sosial tilhørighet for enkeltmennesket. Å stå utenfor allianser betyr å være alene, å være ubeskyttet og kanskje utstøtt. Når det oppstår konflikter mellom personer i en organisasjon, er partene alltid opptatt av å rekruttere allierte. Ikke-involverte kan føle at de blir tvunget til å ta parti for den ene eller den andre og utbrytere kan bli utsatt for sterke reaksjoner som kan få karakter av mobbing og utstøting. Mange som går inn i allianser, gjør det uten entusiasme eller overbevisning, men av frykt for negative sanksjoner. Likevel er det ofte sterkt samhold innad i gruppen, og ofte inngår man strategiske allianser for å vinne. De ansatte snakker ikke ut fra seg selv, men argumenterer ut fra gruppen eller det enkelte maktpersoner mener. Interessesmotsetninger finnes også i arbeidslivet og fagforeninger har ofte en makt som overstyrer ledelsen. Når for eksempel godene blir fordelt, kan det etterlate seg en følelse av urimelighet og urettferdighet. I interessesmotsetninger kan det være slik at jo mer de foreliggende motsetningene er forankret i grunnleggende verdier hos enkeltpersoner og grupper, jo mer intense har motsetningene en tendens til å bli (Hotvedt, 1997). Under politikonflikten kan dette etter min mening bety at ressursmangelen og mange diskusjoner om dårlig lønn i politi- og lensmannsetaten ha hatt en forsterkende virkning. Ressursmangelen har vært et sentralt tema i politiet i mange år. Når det i en slik situasjon oppstår en konflikt, kan grunnleggende holdninger og frustrasjoner blant ansatte i politiet eskalere, nettopp slik det oppsto under politikonflikten. Under politikonflikten kan interessesmotsetningene også føre til at dem som ikke var for PF sine virkemidler, fort fikk følelsen av at PF mente de var imot dem.

4.5 Rolleperspektivet

Rollebegrepet

Strand (2007) mener at ledere, som andre sosiale aktører, utøver roller og at de har noen relativt faste formater for atferd som de følger. Roller er noe som kan identifiseres i alt sosialt liv, både det som er preget av formell organisering og den uformelle samhandlingen mellom mennesker. Rollen er noe annet enn selve personen. Personen kan byttes ut, men rollene er til en viss grad faste. Rolleinnhaver har også et visst rom for å utføre rollen på sin måte.

Organisasjoner kan oppfattes som et system av roller med forskrifter, tillatelser og krav til den enkeltes atferd og bidrag. Roller formidler således forholdet mellom organisasjonen og individet, og er organisasjonens sosiale avtrykk på den enkelte. Lederne, på lik linje med andre, er bundet av regler, konvensjoner og felles forståelsesrammer – de inntar sosiale roller. Rollebegrepet er nyttig når en vil forstå ledelse og utøve ledelse, både som et analytisk begrep og som et utgangspunkt for personlig refleksjon og forståelse for lederen (Strand, 2007). Teorien kan benyttes for å definere respondentenes rolle og utøvelse av den.

En annen definisjon av rollebegrepet (Kaufmann m.fl., 1996) er “summen av de ulike forventninger som er rettet mot en rolleinnhaver” sett opp mot personens plass i gruppen, d.v.s. det sosiale systemet. Ved å si at «summen av» de ulike forventninger som er rettet mot en rolleinnhaver slik Kaufmann m.fl. sier, blir etter min mening feil. Ved utregning kan det i teorien oppstå 0 forventninger, noe som blir misvisende. Kaufmann m.fl. mener videre at sosial identitet sier noe om det betydningsfulle med at vi opplever andre og oss selv med referanse til individuelle og personlige egenskaper. I tillegg opplever vi også det betydningsfulle med å ta del i sosiale grupper vi er medlem av. Når nytilsatte begynner i en organisasjon innebærer det ofte at de ansatte blir utsatt for et visst sosialiseringstrykk om å tilpasse seg gjeldene verdier, holdninger m.m. Forskning viser at tett samhandling i grupper der individer er utpreget avhengig av et fruktbart samarbeid, normalt utvikler sterk grad av samhold. Gruppeatferd er i alminnelighet sterkt normdirigert. Konsekvensen kan være at ansatte ønsker å tilpasse seg og at frykt for negativ evaluering setter grenser for hva som er viktig. Denne teorien vil bli sett opp mot respondentenes rolle under politikonflikten og deres samhandling med blant annet underordnede, overordnede og PF.

Generell rolleteori

Katz og Kahn (1978) mener at en beskrivelse av en rolle som er gitt av ledelsen, får en mottakelse basert på hva som er forventet av den ansatte og hva den ansattes motivasjon og forventning til rollen er. De sier videre at en rekke faktorer i det enkelte individ er med å bestemme motiver, verdier og følelser for ting som kan skje. De mener at dette ligger potent i oss alle, men har forskjellig innflytelse på enhver hendelse. Teorien kan benyttes til å se på politikonflikten og respondentenes motiver og handlemåter. Katz og Kahn sier videre at rollen skaper holdninger hos den enkelte, eller at den enkelte er utvalgt for å tilpasse seg rollekravene. De forventede aktiviteter i forhold til den jobben man har fått, betyr også nært samarbeid og enighet med andre i gruppen og samarbeid forekommer oftere enn konflikt. De mener videre at det er ulike forhold som er forbundet ved rolleutførelsen, blant annet forventningene mellom ansatte og ledelsen og det motsatte. Katz og Kahn mener også at rolleutøveren ofte tror han formidler forventninger til lederen, men at beskjeder kan misforståes eller tolkes annerledes. Denne problemstillingen kan vurdere de ulike aspektene i rolleutførelse og rollemottakelse blant respondentene. Forventningene fra overordnet ledelse og underordnede til respondentene og motsatt, er et sentralt tema under politikonflikten. Kaufmann m.fl. (1996) mener at forventninger til rolle innehaveren kommuniseres fra de aktørene som ofte samspiller med rolle innehaveren. De kaller denne gruppen for «rollegruppen». De mener videre at læring av roller blant annet kan beskrives gjennom fire stadier:

1. Gruppen har forventninger til en spesiell jobbrolle som en person skal utføre
2. Gruppen kommuniser forventningene til den som innehar rollen
3. Rolle innehaveren oppfatter noen av forventningene til rollen
4. Rolle innehaverens oppfatning av forventningene gir en rettesnor for handlingene

Disse stadiene vil jeg benytte i forhold til de ulike forventningene respondentene fikk fra mange aktører under politikonflikten og i forhold til respondentenes handlingsstrategier.

Colbjørnsen (2004) undersøkelse blant flere tusen ledere i Norge bekrefter at bare en av tre ledere på lavere nivå fikk støtte og oppfølging fra overordnet ledelse. Det interessante var at overordnet ledelse selv mente at de ga oppfølging og støtte. Colbjørnsen mener også at ledere som følges opp av overordnede tar lederoppgavene sine langt mer på alvor, og at det er viktig at de overordnede er tydelige på hvilke forventninger de har. Colbjørnsen mente også at hierarkisk organisering med tydelige instruksjons- og rapporteringsveier mellom over- og underordnede ikke trenger å være en hindring for delegering. De mente videre at klare roller kan skape organisatorisk ryddighet og trygghet for lederne til å utøve de fullmakter de har fått delegert. Undersøkelsen viste også her at fire av fem ledere sjelden eller aldri opplevde at deres beslutninger overprøvd fra overordnet ledelse. Colbjørnsen mente at årsaken sannsynligvis var at overordnet ledelse fraskrev seg ansvaret for å følge opp sine ledere, og at det er viktig at overordnet ledelse tar tak i situasjoner når lederen ikke lykkes. Denne undersøkelsen vil jeg benytte for å se om det stemmer overens med respondentenes handlemåter og forventninger fra overordnet ledelse.

Katz og Kahn (1978) beskriver også at forventninger til rollen viste seg å være det mest forutsigbare og at man lærer mye mer effektivt når det blir gitt klare regler for rollen, i motsetning til å måtte finne ut ting selv. De sier videre at erfaring har vist at konflikter oppstår oftest i den øverste halvdel av ledelsen og spesielt mellom de som leder de ansatte på laveste nivå. Videre at personlighet uten tvil påvirker hvilke forventninger hver enkelt har til en rolle og at mange sammenligner sine egne forventninger mot andres. Denne teorien vil også være relevant å se på i forhold til de ulike forventningene respondentene fikk under politikonflikten. En rolleinneholder oppfører seg i følge Katz og Kahn vanligvis som seg selv, uten påvirkning av andre. Videre at man kan snakke om spesielle utførelser hvor det blir rollespill, både innenfor og utenfor formelle systemer. Under politikonflikten var politiet i spill, og det vil være sentralt å se teorien opp mot hvordan respondentene løste de ulike utfordringene. Katz og Kahn mener at når man skal beskrive funksjonen til de forskjellige rollene, må man ta hensyn til hva slags sosiale forhold de opererer under, mer enn deres personlighet. Politikonflikten kan være en situasjon hvor respondentene ble satt på prøve i forhold til å utøve en lederrolle. De sier også at eldre har sine erfaringer og regler som de vil kreve av nye rolleinnhavere og at eldre har den erfaring at de lett kan endre på krav når de ser fordeler av det. Dette kan være relevant å se i forhold til respondentene og deres samhandling med underordnede. Katz og Kahn mener også at organisasjonen kommuniserer med det enkelte ansatte om hva han eller hun skal gjøre eller ikke for den enkelte stilling og at

det er den enkeltes mottatte rolle som påvirker hvordan den enkelte reagerer. Beskjeder kan bli tolket annerledes eller forsvarsmessig endret av mottaker. Her vil det være viktig å se hvordan overordnet ledelse kommuniserte med respondentene. De ser videre at hvis mottaker synes resultatet blir feil, kan det lede til et resultat som er motsatt av det forventede. Press for å effektivisere kan resultere i det motsatte ved at ansatte gjør det motsatte enn hva som er forventet. Dette kan være sentralt å se opp mot respondentenes grunnleggende holdninger om politik konflikten og hvordan de reagerte.

Katz og Kahn legger også vekt på det kollegiale forholdet mellom rolleutøvere og ledere og de ulike forventningene. De mener at forholdet påvirker oppførselen til lederens rolle. De sier også at man er mindre lojal i en situasjon når man taper penger eller når man tjener penger og at det under stressede forhold er viktig med den buffereffekten som kollegiale forhold gir. Det betyr at kollegiale forhold spiller en viktig rolle innad i organisasjonen på mange måter, noe som vil være interessant å se opp mot hvor respondentenes lojalitet var under politik konflikten og deres samhandling med sine kollegaer.

Under politik konflikten er rolleproblemer blant respondentene det sentrale temaet. Forventninger fra underordnede, overordnede og ikke minst PF, satte respondentene i en vanskelig situasjon. Rolleutførelsen og hvordan de samspilte med de ulike aktører ble satt på spissen. Hvordan kommuniserte overordnet ledelse sine forventninger til respondentene? Under politik konflikten stilles det også spørsmål om personlige forventninger var med på å påvirke rolleutførelsen til respondentene. Respondentenes holdninger og forventninger under en politik konflikt, kan være avgjørende i forhold til den atferden blant annet underordnede viste, men også i forhold til respondentenes atferd. Overordnedes holdninger og forventninger til respondentene kan også være avgjørende for ulik rolleatferd.

Rollekonflikt

Som nevnt tidligere kan en konflikt i følge Larsen (1999) defineres som når det foreligger minst to parter som står i mot hverandre i en situasjon der den ene parten aktivt forsøker å hindre den andre at nå sitt mål, samtidig som den som blir hindret utøver motstand.

Politik konflikten var en konflikt mellom to hovedparter, arbeidsgiver og PF. Her vil jeg benytte teorien for å se hvordan respondentene opplevde presset fra ulike aktører.

Katz og Kahn (1978) definerer rollekonflikt som at to roller ser forskjellig på en løsning, favoriserer man den ene blir det konflikt med den andre. De sier videre at slike hendelser kan være av ulik størrelse og viktighet og i hvor mange som er involvert. Politikonflikten var en stor konflikt med mange involvert. I følge Katz og Kahn finnes det mange varianter av konflikter og de sier også at man kan også være i konflikt med seg selv. Dette kan for eksempel relateres til respondentenes rolleutførelse for å se om de var i konflikt med seg selv under politikonflikten. Katz og Kahn sier videre at rolleflertydighet betyr at det er usikkerhet i hvordan man skal forholde seg til en enkelt sak og at det er funnet likhet mellom flertydighet og konflikt, dårlig arbeidsmoral, stress, lav selvsikkerhet og dårlige resultater. Det vil være relevant å se om respondentene opplevde rolleflertydighet. De mente videre at de fleste foretrekker generelle regler heller enn spesifiserte, derfor kan man akseptere en viss grad av flertydighet angående rolleforventninger.

Rolleklarhet er i følge Haukedal (2005) viktig for legitimitet og samhandling, og forhindrer usikkerhet rundt forventninger(rolletvetydighet). Det er viktig å forstå egen og andres atferd. Mennesker inntar roller som er basert på faglig og personlig ståsted. De fleste mennesker tilpasser seg rollen svært raskt og jobbatferden er styrt ut fra den. Individet blir sosialisert inn i gruppen/organisasjonen og utsettes for sosial påvirkningskraft i form av forventninger, regler og normer, som man forsøker å innordne seg (Haukedal, 2005). Politikonflikten medførte at respondentene ble satt under press, og teorien vil være relevant for å se om de var sikre på utøvelsen av sin rolle.

Kaufmann m.fl. (1996) viser til at rolleproblemer kan kategoriseres i tre grupper; 1. rollekonflikter, 2. rolletvetydighet og 3. rolleoverbelastning.

1. Rollekonflikter

Rollekonflikter kan oppstå når det er motstridende forventninger til rolle innehaveren.

Rollekonflikter deles i fire typer;

-Intrasenderrollekonflikt er når en rolle innehaver mottar to motstridende budskap fra en person

-Intersenderrollekonflikt er når en rolle innehaver mottar motstridende forventninger fra to eller flere personer. Linjelederrollen kan være en slik rolle der det er motstridende forventninger fra overordnede og underordnede.

-Interrollekonflikt kan oppstå når en person har flere roller å utfylle, f.eks. å ha verv og roller i private organisasjoner i tillegg til arbeid.

-Personrollekonflikt kan oppstå når forventningene som stilles til en yrkesrolle er uforenlig med ens verdigrunnlag og holdninger.

2. Rolletvetydighet

Rolletvetydighet kan innebære at man er usikker på hvordan målene skal nås og hvordan rollen skal utføres.

3. Rolleoverbelastning

Rolleoverbelastning kan oppstå når krav og forventninger til en persons rolle overstiger personens evne til å takle rollen. Begrepet kan også forbindes med stress (Kaufmann m.fl., 1996).

Teorien vil benyttes til å se på respondentenes rolleproblemer.

Hotvedt (1997) mener at konflikter ofte har en prosess-side og en strukturside. Prosess-siden ser ofte konflikter som en indre dynamikk av episoder eller hendelser mellom personer eller grupper. Politikonflikten er et godt eksempel på uoverensstemmelser mellom gruppene arbeidsgiver og PF. Men det er også relevant i forhold til å se om respondentene opplevde konflikter mellom personer. I følge Hotvedt vil årsaksforhold og selve løsningsarbeidet være knyttet til klargjøringen og forståelsen av disse episodene og den gjensidige virkningen dette har for partene. Struktursiden fokuserer på konfliktskapende forhold og strukturer i enkeltmennesket, mellom mennesker og i miljøet rundt. Det siste betyr funksjonssvikt i den praktiske og organisatoriske tilretteleggingen av arbeidet i organisasjonen. Det kan også bety at virksomhetens regulerer spesielle regler med konsekvenser for de berørte parter. I forhold til konfliktløsning betyr dette at man forsøker å rette opp de forhold som enten skaper konflikter eller forebygger hendelser man ser kan bli en konflikt i organisasjonen (Hotvedt, 1997).

Grimsmo og Sørensen (2001) gjør rede for et skille mellom kalde og varme konflikter. Kalde konflikter er de regulerte uttrykk for interesser eller verdier. Det kan dreie seg om fordelingsproblemer og prinsipper eller verdier som påvirker en hel gruppes posisjon eller rettigheter.

Slike konflikter har lange tradisjoner og håndteres på institusjonaliserte måter, det vil si at det finnes kjente regler for hvordan de skal behandles, og straffetiltak når reglene brytes. De kalde konfliktenes innebærer en fellesskapsramme. Poenget er at kalde konflikter er regulert gjennom normer som er lagt på samfunnsnivå, og som kan håndheves med bakgrunn i ikke-personlige retningslinjer. Varme konflikter er aktualisert gjennom sosiale motsetninger mellom mennesker som skal utføre arbeid sammen, og som kan komme til å oppleve seg både som samarbeidspartnere og som konkurrenter (Grimsmo, Sørensen, 2001). Kalde og varme konflikter beskriver bakgrunnen for en konflikt mellom parter i arbeidslivet og er sentral sett opp mot politikonflikten. Respondentene var midt i en konflikt mellom arbeidsgiver og PF som arbeidstakerorganisasjon. Teorien vil benyttes for å se om respondentene vekslet mellom en kald og varm konflikt. Kald konflikt på bakgrunn av interessemotsetningene mellom overordnede parter som normalt håndteres gjennom formelle og fastsatte avtaleverk. Varm konflikt for å se om den gikk fra en kald til varm konflikt når politikonflikten eskalerte i omfang og det ble utført ulovlige aksjoner under en skjult konflikt.

4.6 Konflikthåndtering og handlingsstrategier

Førstelinjeløselse innebærer visse konfliktfylte interesser som de må håndtere. Spørsmålet blir hvilke handlingsstrategier som står til rådighet for respondentene under politikonflikten.

Thomas (1976) beskriver fem ulike strategier for konflikthåndtering;

✓ Konfrontasjon/makt

Når det ene parten fremmer sine ønsker og behov, uansett hva den andre parten mener

✓ Ettergivelse/tilpassing

På bekostning av sine egne ønsker, er den ene parten villig til å innfri den andres ønsker

✓ Kompromiss

Begge parter gir avkall på sine interesser for å oppnå noe annet

✓ Samarbeid

Ivareta sine egne interesser, samtidig som parten ønsker å innfri den andre partens ønsker

✓ Unnvikelse/unngåelse

✓ En eller begge parter foretar en tilbaketrekking, noe som medfører at konflikten blir løst

Thomas mener konfrontasjon/makt representerer et ønske om å vinne på bakgrunn av egne interesser og på bekostning av andres interesser. Ved makt eller konkurranse innebærer det at hvis saken er viktig for en leder, er det mest sannsynlig at lederen velger en slik strategi. Ulempen er at lederen har skapt en vinn-tap situasjon som kan føre til store omkostninger. Under en politikonflikt vil konfrontasjon/makt være en handlingsstrategi som kan benyttes når respondentene så seg nødt til å handle på bakgrunn av egeninteresse. Det kan også innebære egeninteresse mot å løse de oppdragene som respondentene hadde ansvar for.

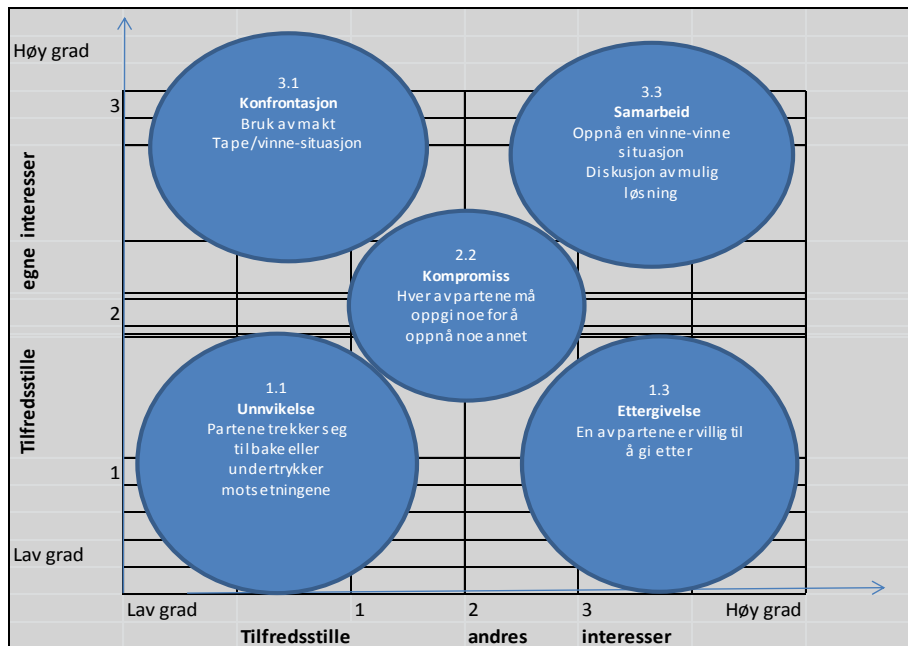
Derimot ønsker en med tilnærmingen ettergivelse/tilpassing i følge Thomas å fokusere på å tilfredsstille andres interesser uten å ivareta sine egne. Under en slik tilnærming kan en part være generøs eller selvoppofrende på grunn av deres forhold seg imellom. Ettergivelse eller tilpassing oppstår når en av partene er villig til å gi seg, det vil si at den andre parten får det som han eller hun vil. Når en leder vurderer en slik strategi, vurderer han mest sannsynlig at saken er lite viktig i forhold til egne interesser. Men lederen ser også at saken er viktigere for den andre parten. Ettergivelse/tilpassing kan også være at lederen ser at man likevel kommer til å tape og snur i tide. Kloge ledere vet når det er best å gi seg. Ettergivelse/tilpassing kan være en strategi som respondentene vil benytte når egeninteressen ikke er stor og de ser at for eksempel politikonflikten er viktigere for underordnede eller andre og handler deretter.

Thomas beskriver kompromisstilnærmingen som et mellomledd mellom konfrontasjon/makt og ettergivelse/tilpassing. Det er en preferanse for moderat, men ufullstendig tilfredsstillelse for begge parter. Partene gir opp noe samtidig som de beholder noe. Ved kompromiss er partene innstilt på å gi noe i forhold til det de ideelt ønsker seg. Lederen gir opp å søke etter den løsningen, fordi omkostningene kan bli for store. Kompromiss kan også oppstå når partene har like stor makt og når ingen vil gi seg, nettopp fordi de frykter å tape. Når en løsning må komme raskt eller når saken er komplisert, kan kompromiss kan være en god tilnærming. Politikonflikten var uten tvil en komplisert konflikt og ved bruk av handlingsstrategien kompromisstilnærming, kan respondentene handle for å få til en løsning både på bakgrunn av egeninteresse for ulike oppdrag og av hensyn til underordnede og andre.

I motsetning til å inngå kompromiss representerer en tilnærming som samarbeid i følge Thomas, et ønske om å tilfredsstillе og integrere interessene til begge parter. Ingen av partene er interessert i av å få en fordel, begge parter er seriøst opptatt av å få en gjensidig gunstig avtale. Nærmere forklart et ønske om problemløsning. Samarbeid er en strategi som verdsettes høyt som tilnærming til konfliktløsning. Her er utgangspunktene at partene kan skape bedre løsninger sammen enn hver for seg. Thomas omtaler den som en vinn-vinn-tilnærming som kan skape et felles eiendomsforhold til løsningen. Samarbeid krever også tid og innsats fra partene og det forventes særlig at lederen er samarbeidsorientert. Men det er viktig å merke seg at det er bortkastet å invitere til samarbeid om beslutninger som en likevel ikke har muligheter til å gjennomføre. Ved valg av samarbeid som strategi kan respondentene prøve å integrere sine egne interesser med underordnede og andre sine interesser slik at partene i fellesskap kan løse de problemene som oppsto under politikonflikten.

Den siste tilnærmingen unnvikelse/unngåelse reflekterer likegyldighet for interessene til begge partene. Her kan ulike faktorer som tilbaketrekking, isolasjon, likegyldighet og uvitenhet være fremtredende. Unnvikelse eller unngåelse kan også føre til konflikter, særlig når lederen trekker seg unna og ikke ser de ansettes behov. Men av og til må også lederen unnvike situasjoner som kan skape konflikt eller avstå fra situasjoner som synliggjør eller åpner en konflikt. Det blir en vurderingssak i forhold til hvilken situasjon som kan oppstå og lederen bør hele tiden vurdere hva som er hensiktsmessig å gjøre. Men dersom konflikten bare fortsetter eller eskalerer i omfang, har unnvikelse som strategi vært mislykket. Denne strategien kan benyttes av respondentene eller andre hvis de for eksempel ikke vil løse problemene under politikonflikten, eller de velger unnvikelse/unngåelse fordi de tror at konflikten eskalerer i omfang hvis de forsøker å handle.

Modellen i figur 4 kategoriserer en parts tilnærming på bakgrunn av i hvilken grad han eller hun ønsker å tilfredsstillе sine egne interesser og i hvilken grad man ønsker å tilfredsstillе andres interesser. Figur 4 beskriver de fem ulike tilnærmingene der de ulike måtene i seg selv ikke er gode eller dårlige, men kan være mer eller mindre hensiktsmessige i forhold til hvilken type situasjon man befinner seg i. I tillegg skilles det mellom egeninteresse og interesse for andre (Thomas, 1976). Følgende modell kan beskrive ulike strategier for konflikthåndtering:



Figur 4 – Strategier for konfliktbehandling(fritt etter Thomas 1976)

Handlingsstrategiene etter modellen av Thomas (1976) vil drøftes opp mot respondentens valg av ulike handlingsstrategier under politikonflikten.

4.7 Førstelinjeledelse og handlingsstrategier

Elvi Richard (1997) har studert førstelinjeledelse i tre organisasjoner. Formålet med studien var å se på ulike erfaringer som førstelinjeledere hadde i sin organisasjon. Førstelinjelederne beskrev at de ofte var i en krysspress-situasjon i tillegg til hvordan de håndterte de ulike situasjonene. Førstelinjeledere stiltes ofte ovenfor motstridende krav og forventninger. De befant seg ofte i skjæringspunktet mellom ulike interesser og mellom ulike delte systemer med ulike mål og normsystem. I studien kom det frem at mange førstelinjeledere opplevde forventninger med det å være lojal mot ledelsen samtidig som de måtte være lydhøre mot de ansattes behov. Teorien vil benyttes for å se om respondentene hadde like erfaringer med sin lojalitet mot overordnet ledelse og underordnede.

En av organisasjonene som studien ble gjennomført i, var i en verkstedbedrift.

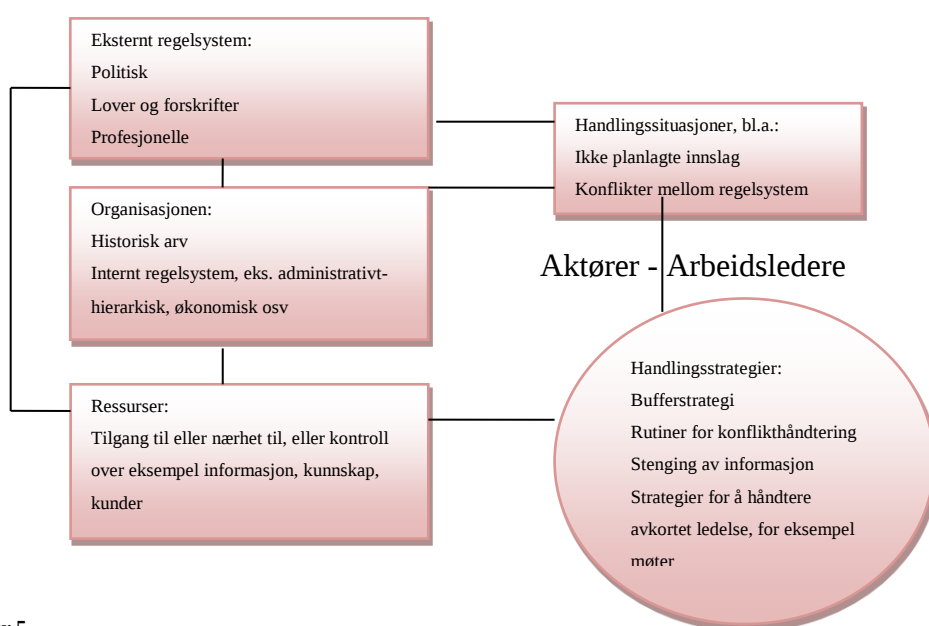
Førstelinjelederne opplevde å være i en mellomposisjon. Som leder var de arbeidsgivers representant, men samtidig opplevde de det som vanskelig å prioritere mellom å oppfylle arbeidsgivers krav eller de ansattes krav. Førstelinjeledere mente at begge interesser var like viktige, og de fungerte ofte som en buffer for å beskytte de ansatte mot mange av arbeidsgiverens krav. En av strategiene var å ikke informere de ansatte om kritikk og holde

mange saker unna de ansatte. Førstelinjelederne utarbeidet også en slags omforent rutinebeskrivelse for hvordan de skulle håndtere ulike situasjoner, slik at de kunne opptre som en slags støtdemper for ulike krav. Førstelinjelederne prøvde seg frem ved å definere sin situasjon, roller, normer og relasjoner som fantes i den. De fant en balansegang for å kunne skape orden og trygghet slik at de hadde et handlingsberedskap. Richard kalte denne formen for lederskap ”Det medvetna arbeidsledarskapet”. Fritt oversatt til ”*Det bevisste lederskapet*”. Her vil jeg se om respondentene hadde like erfaringer og om de benyttet seg av samme handlingsstrategier for å kunne utføre sin lederrolle.

Studien ble også gjennomført i en hjemmetjenestebedrift. Det som var typisk for hjemmetjenesten var at førstelinjelederne ikke hadde kontroll over sitt arbeidsfelt. De var avhengig av informasjon fra de ansatte som arbeidet ute i hjemmetjenesten, brukerne og deres pårørende. De opplevde at de hadde liten autonomi, d.v.s. at de ikke hadde frihet til å gjøre valg i forhold til på hvilken måte de ville løse arbeidet. I tillegg hadde de liten kontroll over arbeidssituasjonen og liten mulighet til å anskaffe ressurser for å løse konflikter mellom andre regelsystem. De benyttet interne regelsystem og handlingsstrategiene ble å gjennomføre møter for å oppnå en viss kontroll, hjemmebesøk og innta en bufferrolle. Richard kalte denne formen for lederskap ”Det avskurne arbeidsledarskap”. Fritt oversatt til ”*Det avkortede lederskapet*”. Spørsmålet her vil være om respondentene mente de hadde kontroll over sin arbeidssituasjon. Hadde respondentene for eksempel mulighet til å anskaffe ressurser ved behov? Hvilke handlingsstrategier de valgte hvis de ikke hadde kontroll, vil det være relevant å se på.

Den tredje organisasjonen som ble undersøkt var en klinikk. Førstelinjelederne, herunder avdelingsledere hadde små muligheter på egen hånd å skaffe ressurser for å skape egen autonomi og rom for manøvrering. Avdelingslederne måtte håndtere ulike regelsystem som ofte hadde motsetninger og de måtte balansere og forhandle mellom dem, noe som ofte medførte motstand blant avdelingslederne. De befant seg ofte i et spenningsfelt og i ulike dilemmaer. Avdelingslederne mente at deres viktigste oppgave var å arbeide ute i avdelingen, blant annet for å ikke miste sine yrkeskunnskaper. Avdelingslederne var i en mellomposisjon, dels fordi de var en av medarbeiderne i personalgruppen, og dels en arbeidsgiverrepresentant. Studien viste at avdelingslederne hadde vanskeligheter med å klargjøre sin rolle i forhold til i hvilke situasjoner de var arbeidsgiverrepresentanter, noe som kunne medføre at avdelingslederne sine muligheter til å få støtte i sitt lederskap var små.

De ansatte forventet at avdelingslederne skulle støtte dem, noe som medførte at avdelingslederne kunne komme opp i konflikter. Klinikklernes rolle var heller ikke tydeliggjort i relasjon til avdelingslederne, noe som medførte at avdelingslederne forsvarte sin rolle gjennom å markere. Det var vanskelig å vite hvem som var deres nærmeste leder. Avdelingslederne ville være som sine kollegaer og lytte til de, samtidig som de var ledere. Det medførte at avdelingslederne inntok en tilbakeholdt innstilling til sine lederoppgaver, noe som kan sees som en av handlingsstrategiene for å håndtere sin lederrolle. De forsøkte også å avholde interne møter for å få en viss kontroll, daglige rapporteringer i tillegg til å organisere relasjonene eksternt. Ricard kalte denne formen for lederskap ”Det motvilliga arbeidslederskapet”. Oversettelsen her vil være etter min frie tolkning ”Det motvillige lederskapet”. Alle respondentene er rekruttert fra en fagrolle til en lederrolle. Det vil være relevant å se om de valgte handlingsstrategier som medførte at de inntok en tilbakeholdt innstilling til sine lederoppgaver på bakgrunn av ulike forventinger fra overordnet ledelse og underordnede. I studien ser også Richard på de ulike handlingsstrategier som førstelinjeledere valgte som et forsøk på å manøvre seg ut av situasjoner, og som en mulighet for å ha kontroll samtidig i de tre organisasjonene. Førstelinjelederne anvendte blant annet handlingsstrategier som bufferstrategi, rutiner for konflikthåndtering, avstengning av informasjon, nedskjæringer og ad hoc løsninger(ledelse kun når det trengs). Følgende modell viser sammenhengen mellom organisasjonens ulike historiske arv som en avgjørende faktor, i tillegg til ulike regelsystem for å beskrive tre organisasjoner særtrekk og de ulike arbeidslederskap og handlingsstrategier (Richard, 1997).



Figur 5

Under politikonflikten ble respondentene stilt ovenfor mange sammenhengende problemstillinger som krysspress, ulike forventninger, ressursmangel og kollegaskap. Her vil jeg se om respondentene utførte handlingsstrategier som var preget av et bevisst lederskap, et avkortet lederskap eller et motvillig lederskap.

5. Forskningsdesign og – metode

Jeg ønsker å få frem et nyansert bilde av forhold som omhandler det å være en førstelinjeleder under en konflikt mellom et fagforbund og arbeidsgiver. Førstelinjeledere er ofte utsatt for et krysspress i rollen som førstelinjeleder i det daglige. Under politikonflikten ble rollen som førstelinjeleder satt ytterligere under press. Denne undersøkelsen vil være basert på førstelinjeledernes opplevelse av politikonflikten, deres rolleproblemer og valg av handlingsstrategier. I og med at oppgaven vil ta for seg spørsmål rundt rolleteori og atferd, er en kvalitativ metode egnet. Kvalitativ metode er i følge Halvorsen (2005) egnet til innhenting av data om sosiale relasjoner og meninger bak atferd og den sosiale konteksten som handlinger og meninger utvikles innenfor. Ved kvalitative intervjuer er ikke hovedintensjonen å sammenlikne enheter, men som i denne undersøkelsen å få tilgang til handlinger og hendelser som er relevante. På hvilken måte den enkelte respondent ser verden rundt seg er i følge Halvorsen (2005) det sentrale, og hensikten med kvalitative analyser er ikke å frembringe generaliserbar kunnskap. I forhold til problemstillingen mener jeg at en kvalitativ metode er mest egnet.

Halvorsen (2005) beskriver at dybdeintervjuer er egnet i forhold til å få en dypere forståelse av blant annet en persons atferd, og etter min mening spesielt sett opp mot oppgavens undersøkelse av blant annet rolleproblemer og valg av handlingsstrategier. Dybdeintervjuer måler også i følge Halvorsen individuelle, personlige synspunkter på et fenomen/forhold og vektlegger prosesser og mening, noe som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser. Dybdeintervjuer med en intervjuguide inndelt i hovedtema vil etter min mening kunne forme oppgaven i retning av å få en grunnleggende beskrivelse av hva slags rolleproblemer førstelinjelederne fikk og hvilke handlingsstrategier som ble benyttet under politikonflikten. Kvalitativ metode ville også gi fleksibilitet i forhold til problemstillingen, som under undersøkelsen kan endres etter hvert som informasjon fra intervjuene ble kategorisert.

Thagaard (1998) mener at det er fordeler ved det å gjennomføre undersøkelser i samme organisasjon som en arbeider i, blant annet den nærhet og kjennskap til det uformelle i en organisasjon. Det kan etter min erfaring være lettere å avsløre utspill som ikke har rot i virkeligheten. Thaagard sier videre at kvantitative undersøkelser baserer seg på metoder som inneholder større avstand, og får mindre tak i respondentens perspektiv samt at kvantitative data uttrykkes i mengdetermer. I min avhandling er det å undersøke de ulike rolleproblemene og handlingsstrategiene førstelinjelederne opplevde det sentrale. Jeg mener en kvantitativ metode ikke vil fange opp dette på en like god måte.

Det kan være utfordrende å ivareta hensynet til respondentens anonymitet når prosessene som er knyttet til datainnsamlingen beskrives. Men en forsker har i følge Thaagard (1998) et etisk ansvar ovenfor respondenten slik at informasjonen ikke bidrar til at respondenten blir gjenkjent. I denne undersøkelsen er det særdeles viktig at respondentene ikke blir gjenkjent, i og med at utvalget av respondentene er få, foretas i gjennomsiktede miljøer og begrenses til førstelinjeledere i to politidistrikt. Prinsippet her blir å anonymisere respondentene og være omhyggelig i måten informasjonen håndteres på. Undersøkelsen vil også ha en deduktiv karakter ved at den i følge Thaagard tar utgangspunkt i hypoteser fra tidligere teorier. Etter min mening har jeg etter en lang prosess vært nøye med å anonymisere respondentene, noe som blant annet gjenspeiler seg i den begrensede informasjonen om de ulike respondentene. Faktaopplysninger om utdanning, alder, antall år som leder og stillingsbetegnelse er bevisst anonymisert. I tillegg har alle respondentene fått fiktive navn.

5.1 Valg av respondenter

Til daglig jobber jeg i Oslo politidistrikt. Respondentene i denne oppgaven ble på bakgrunn av mitt arbeidssted valgt fra andre politidistrikter i landet. Det er viktig å være bevisst på at min subjektivitet og kunnskap om etaten kan prege undersøkelsen. Under analysen har jeg fortsatt vært oppmerksom på dette, og jeg mener at jeg har klart å holde en kritisk distanse. Jeg har benyttet meg av to politidistrikter, med flere underavdelinger. Det er i følge Halvorsen (2005) viktig at de respondentene som blir valgt er representative sett opp mot problemstilling og teori. Utvelgelsen ble foretatt etter et strategisk utvalg på bakgrunn av ønske om kvalitet på informasjonen. Det ble gjennomført åtte intervjuer. Bakgrunnen for valg av åtte respondenter er etter henvisning til Bertaux (Brox 1991:94) som mener at etter en del intervjuer, har de neste lite å bidra med og at det ofte blir nye historier om det samme. Når intervjuene ikke

lenger bidrar med ny informasjon, er metningspunktet nådd (Ryen, 2006). Jeg mener at det neppe ville ha fremkommet vesentlig ny informasjon med flere respondenter.

Respondentene ble valgt ut fra funksjon, d.v.s. om de var førstelinjeleder, medlem i Politiets Fellesforbund som var part i politikonflikten og ut fra om de hadde disse rollene under politikonflikten. Alle respondentene ble valgt fra ordensavdelingene i de respektive politidistrikt og ulike underavdelinger eller politistasjoner. Ordensavdelingene er den døgkontinuerlige orden- og utrykningstjenesten i politiet og mannskapene går i turnustjeneste. De ansatte vil derfor i særlig stor grad ha blitt satt under press under politikonflikten da mannskapene nektet overtid som var nødvendig for å opprettholde normal drift.

Jeg hadde ikke hadde kjennskap til politidistriktene fra før og jeg valgte heller ikke politidistrikt som hadde en sentral rolle i media og et konfliktnivå som var kjent. For at jeg ikke skulle danne meg et forhåndsbilde av situasjonen under politikonflikten, ble valget av disse politidistriktene et bevisst valg. Valget ble åtte respondenter fra to politidistrikt.

For å få innhentet en skriftlig godkjenning fra politidistriktene til å gjennomføre intervjuer, ble det viktig å få kontakt med ledelsen i de politidistriktene jeg valgte ut. Godkjenning fra politidistriktene ble innhentet i forkant. I tillegg er det i følge Ryen (2006) viktig at de som skal intervjues får informasjon om hva undersøkelsen ville dreie seg om. I forkant av intervjuene ble mail og brev sendt til alle respondentene. Søknad til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste ble sendt og tillatelse gitt 25.11.11.

Alle respondentene var sentrale under politikonflikten og hadde følgende fellestrekk:

- Førstelinjeledere
- Direkte personalansvar for ansatte som var medlem i Politiets Fellesforbund
- Hovedansvar for døgnbemanning i ordensavdelingene
- Hovedansvar for oppdrag og hendelser
- Selv medlem i Politiets Fellesforbund

Før valg av respondenter, ble overnevnte fellestrekk kommunisert ut til overordnet ledelse i politidistriktene. Jeg fikk også tillatelse fra overordnet ledelse til å ta direkte kontakt med respondenter. Jeg valgte selv tidspunkt og sted for intervjuene, slik at det var respondenter som hadde tjeneste på disse tidspunktene som ble valgt. Kriteriene som beskrevet ovenfor ble også undersøkt av meg i forkant av avtale med respondentene. Det medførte at jeg hadde en valgmulighet til å intervju respondenter som jeg selv valgte ut, uten påvirkning fra overordnet ledelse i politidistriktene.

Oversikt over respondentene:

Ref.nr.*	Alder	Utdanning	Antall år som leder	Kjønn	Medlem i PF	Politidistrikt**
Arne	50+	Politiskolen Annen utdanning	Lang	Mann	Ja	1
Ari	50+	Politiskolen Ledelse fra høyskole	Lang	Mann	Ja	1
Allan	50+	Politiskolen Ledelse fra høyskole	Lang	Mann	Ja	1
Arnulf	50+	Politiskolen Ledelse fra høyskole	Lang	Mann	Ja	1
Bjørn	50+	Politiskolen	Lang	Mann	Ja	2
Berre	40+	Politiskolen Ledelse fra høyskole	Kort	Mann	Ja	2
Brage	40+	Politiskolen Ledelse fra høyskole	Lang	Mann	Ja	2
Birger	40+	Politiskolen Ledelse fra høyskole m.m.	Lang	Mann	Ja	2

* Fiktive navn på A beskriver respondentene i politidistrikt 1 og på B i politidistrikt 2**To politidistrikter referert som politidistrikt 1 og 2

5.2 Intervjuguide

I møte med respondentene ble det benyttet en intervjuguide. Graden av forhåndsstrukturering vil i ulike undersøkelser variere, men sett opp mot problemstillingen i denne undersøkelsen inneholdt intervjuguiden en viss struktur på bakgrunn av faren for at viktige fenomener ikke ble fanget opp. Blir det imidlertid for mye struktur, kan det lett binde forskeren eller at viktige fenomener som er viktige for respondenten ikke kommer frem (Ryen, 2006).

Intervjuguiden inneholdt få spørsmål som var inndelt i hovedtema. Intervjuguiden ble testet ved å gjennomføre to pilotintervjuer. Ved å gjennomføre to pilotintervjuer i forkant av hovedintervjuene, var jeg forberedt på om intervjuguiden fanget opp de temaene jeg ville ha svar på. Pilotintervjuene ble transkribert og analysert opp mot intervjuguiden.

Noen justeringer i intervjuguiden ble foretatt i forkant av hovedintervjuene.

Hovedintervjuene ble tatt opp på lydbånd og transkribert. Det lettet arbeidet med å analysere det innsamlede data, selv om en slik metode i følge Jacobsen (2005) er meget tidkrevende.

Hovedtemaene i intervjuguiden var:

1. Fortell tre historier om det å være leder under politikonflikten
2. Hvordan var det under politikonflikten?
3. Opplevde du press fra andre under politikonflikten?
4. Skalaspørsmål om samarbeidsklima under politikonflikten
5. Forskjeller i førstelinjeledelse før og under politikonflikten
6. Varige endringer som førstelinjeleder etter politikonflikten
7. Hva politikonflikten har gjort med den enkelte førstelinjeleder
8. Skalaspørsmål om forventninger fra overordnet ledelse

Jeg mener at intervjuguiden fungerte godt i forhold til de svarene jeg var ute etter sett opp mot problemstillingen. Respondentene fikk i forkant av intervjuene oppfordring om å tenke ut tre historier om det å være leder under politikonflikten, noe som gjorde at mye av informasjonen kom helt i starten. Det medførte at de øvrige spørsmålene gikk lettere. Spørsmål 7 var i noen intervjuer noe overflødig, men i andre tilfeller kom det frem gode refleksjoner fra respondentene. I noen intervjuer måtte jeg stille oppfølgingsspørsmål, noe jeg var forberedt på ved å ha oppfølgingsspørsmål klart i margen ved hvert tema. Under spørsmål 4 hadde jeg ikke avgrenset tilstrekkelig i forhold til hvilke aktører jeg mente de skulle svare på i forhold til samarbeidsklima. Jeg ble oppmerksom på dette under det første intervjuet ved at respondenten selv stilte spørsmål. Det løste jeg ved å avklare hvilke samarbeidsparter jeg var ute etter i de øvrige intervjuene.

5.3 Forholdet mellom intervjuer og respondent

Ryen (2006) mener at intervjueren bør ha en nøytral rolle og opptre som en interessant lytter. Jeg mener at min kjennskap til den konteksten jeg studerte, gjorde at jeg hadde god forståelse for de historiene respondentene beskrev. Jeg mener også at jeg ble oppfattet som en innsiktsfull intervjuer og lytter. Respondentene ble stilt ovenfor de samme spørsmål og lik rekkefølge av spørsmålene. Dette er etter min mening viktig på bakgrunn av at samme stimuli gir samme respons, og at ulike stimuli gir ulike respons. Oppfølgingsspørsmålene kunne likevel variere etter hva den enkelte respondent svarte. Jeg så det som viktig å bygge opp et nært forhold fordi det viktigste er å forstå og sette seg inn i rollen til respondenten. God kommunikasjon og en profesjonell holdning ville være en god start, nettopp for å få tillit, men samtidig holde noe avstand. Disse momentene var jeg bevisst på under intervjuene og mener jeg fikk til en god dialog og tillit. Det er også viktig at intervjuene foregikk der respondentene utfører sine naturlige aktiviteter, d.v.s. i min undersøkelse på respondentenes arbeidssted. Jeg foretok flere reiser både med fly, buss og bil, nettopp for å møte respondentene der de arbeidet. Bakgrunnen er at det i følge Ryen (2006) er viktig å intervju respondentene i deres naturlige element eller der kunnskapen har utviklet seg.

5.4 Analyse av rådata

Rådata på ca. 64 sider fra intervjuene ble delt inn i deskriptive kategorier som refererte til personer, aktiviteter m.m. Det ble også delt inn i flere kategorier fra data sett opp mot teori. Når rådataen var kategorisert og systematisert, foretok jeg en analyse av materialet. Det er ikke mulig å skille disse prosessene helt, i og med at tolkningsfasen i følge Ryen (2006) allerede starter under kategoriseringen. Jeg opplevde også at tolkningsfasen startet under kategoriseringen, spesielt siden jeg hadde mange sider med intervjuer som skulle gjennomleses. Jeg mener det ga meg et godt grunnlag før selve analysefasen.

5.5 Metodekritikk

Troverdighet og bekreftbarhet

I følge Thagaard (1998) er troverdighet knyttet til at undersøkelsen utføres på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet er i følge Thagaard knyttet til tolkningen av resultatene og innebærer at forskeren forholder seg kritisk til egen tolkning, og at resultatene fremkommet i min undersøkelse kan bekreftes av annen forskning.

Ved å forske på egen organisasjon bør en være bevisst på at det både er styrker og begrensninger. Thagaard mener videre at forskerens erfaringer kan bidra til å bekrefte den forståelsen forskeren utvikler. Hun sier at tolkningen kan utvikles i relasjon til egne erfaringer og får et særlig grunnlag for forståelse for de fenomenene som studeres. Samtidig sier hun at en forsker kan overse nyanser som ikke er i samsvar med egne erfaringer.

Min erfaring fra politiet og situasjonen under politikonflikten medførte at jeg var meget bevisst på å nøytralisere min rolle under arbeidet med avhandlingen. Jeg forsøke å opptre og tolke så objektivt som mulig. Under arbeid med avhandlingen kom jeg frem til at jeg muligens hadde beveget meg litt for langt med å ikke beskrive noe av min forhåndskunnskap til situasjonen. Jeg var tidlig mer opptatt av å studere fakta om situasjonen og ikke synliggjøre min erfaring overhodet. Thagaard (1998) sier at det er viktig at forskeren presenterer sitt ståsted slik at leseren kan vurdere tolkningene i forhold til min erfaring. Jeg besitter en god del erfaring om blant annet politikonflikten. Bakgrunnen er at jeg har lang erfaring fra politiet og fra fagforeningsarbeid, og nå som leder. Jeg har likevel ikke direkte opplevd de samme problemstillingene som respondentene ble stilt ovenfor. Jeg har hele tiden vært meget bevisst om min egen erfaring og vært nøye med å nøytralisere min rolle ovenfor respondentene. Etter min mening har det medført at min forhåndskunnskap ikke har preget oppgaven i nevneverdig grad. Det kan likevel ikke utelukkes helt. Min forforståelse og interesse for hvordan ledere taklet en problematisk lederrolle under politikonflikten, var hovedårsaken til at jeg valgte å skrive om temaet. At jeg valgte andre politidistrikter som jeg ikke hadde kjennskap til fra før, var en bevisst handling for å klare å ha den distanse som kreves. Likevel fikk jeg en nærhet og forståelse av den konteksten respondentene handlet under i politikonflikten.

Jeg har også bevisst lagt opp til mange sitater under presentasjonsdelen for å gi et bredere bilde enn hvis kun min tolkning av funnene hadde fremkommet. Jeg mener at på denne bakgrunn har jeg klart å balansere nærhet og distanse på en tilfredsstillende måte.

Overførbarhet

Overførbarhet innebærer i følge Thagaard (1998) en rekontekstualisering ved at den teoretiske forståelsen som er knyttet til en undersøkelse, kan settes i en videre sammenheng. Hun mener videre at på den måten kan en enkelt undersøkelse bidra til en mer generell teoretisk forståelse. Hun sier også at gjenkjennelsen innebærer at teksten kan gi en dypere mening til tidligere kunnskaper og erfaringer og at den meningssammenheng som forskeren har kommet frem til, vil ha en overføringsverdi. D.v.s. at leseren er enig i denne forståelsen og kjenner seg igjen fra egen erfaring. Det er nærliggende å tro at andre førstelinjeledere i politiet vil kjenne seg igjen i beskrivelsene fra respondentene i denne undersøkelsen. Politikonflikten var omfattende og spredt utover i hele politi- og lensmannsetaten. Demonstrasjonene som ble utført av 4000 ansatte i politi- og lensmannsetaten og de store kritiske medieoppslagene om de ulike ulovlige aksjonene, tilsier at mange førstelinjeledere i politiet kom opp i like situasjoner og rolleproblemer. De rolleproblemene respondentene opplevde under politikonflikten, de handlingsstrategiene de valgte og det teoretiske perspektivet som er beskrevet, vil etter min mening kanskje medføre at mange kjenner seg igjen og er enig i denne forståelsen. Det kan likevel ikke utelukkes at andre førstelinjeledere i politiet ikke kjenner seg igjen i disse beskrivelsene i denne undersøkelsen, eller har helt andre erfaringer. Undersøkelsen viser frem hvordan respondentene i etterkant tenker om sin egen rolle under politikonflikten. Det er interessant å spørre seg om det ville ha fremkommet noe annet hvis undersøkelsen ble gjort mens politikonflikten pågikk. Et spørsmål er om undersøkelsen da ville ha påvirket respondentene slik at de ble mer bevisst på sin egen situasjon og ville ha agert annerledes.

6. Resultat og presentasjonsdel

Respondentene beskrev ulike situasjoner, men alle var samstemte i at det var utfordrende å lede under politikonflikten. Hovedgrunnen var at de var medlem av PF som var part i politikonflikten og at de samtidig skulle utføre lederrollen. Når respondentene snakker om «lojalitet mot politikonflikten» mener de etter min tolkning at de lojalt støtter PF sin kamp og virkemidler, samt at respondentene utfører handlinger som underbygger dette standpunktet. Først vil jeg presentere respondentene og deres skildringer av problemområdene og deres handlingsstrategier. Til slutt vil jeg sammenfatte resultatene.

6.1 Presentasjon av historiene til respondentene

Arne fra politidistrikt 1

Arne arbeider som førstelinjeleder og har lang ledererfaring. Arne var klar på at han var lojal mot politikonflikten og Politiets Fellesforbund sine virkemidler. Siden Arne også var medlem i PF og støttet PF sine virkemidler med at alle medlemmer skulle beskytte sin fritid, ville han ikke beordre mannskaper på overtid. Han tenkte ikke på det etiske rundt denne strategien. Han mente at beskyttelse av fritid og at ingen satte seg på frivillig overtid var det eneste virkemiddelet politiet hadde for å få synliggjort ressursmangelen. Han fortalte at politiet har vært underkuet i mange år og at noe måtte gjøres for at noen skulle begynne å våkne. Han synes likevel det var vanskelig å ha så lite folk på jobb, men gikk ikke i konfrontasjon mot de ansatte han ledet. Arne mente også at alle hadde fått beskjed fra PF om at de skulle søke fritak med vektige grunner når de ble beordret til overtid. Begrunnelsen var at arbeidsgiver ikke skulle få mulighet til å beordre mannskaper på overtid. Arne sa også at mannskaper som ville sette seg på overtid, ble sett stygt på. Han fortalte at alle skulle boikotte overtid, og at alle hadde fått beskjed fra PF om å holde seg unna overtid. Alle mannskapene og han selv var lojale mot det å ikke arbeide overtid. Arne mente også han ikke fikk noen tydelige signaler fra overordnet ledelse under politikonflikten. Overordnet ledelse ba en gang om at de måtte beordre mannskaper på overtid, men når Arne gjorde det, så søkte mannskapene om fritak og fikk det. Arne hørte ikke mer fra ledelsen etter dette og skjønnte at det ikke var mer å hente fra toppen. Han fortalte at overordnet ledelse lå lavt og luktet litt på hvordan mannskapene og lederne gjorde det på gateplan, men at det ikke kom noen tydelige føringer fra dem. Han mente også at alle på hans vaktlag visste hvor landet lå og så ikke noe grunn for å klage til overordnet ledelse. Dette begrunnet Arne med at det var fordi hans selv var «en av gjengen».

Arne mente at hvis han ikke hadde vært medlem av PF ville nok situasjonen vært annerledes. Da hadde han nok klaget til overordnet ledelse og hadde hatt behov for mer støtte. I den situasjonen han var i ønsket han ikke dialog med overordnet ledelse og hadde ingen forventninger om å høre noe fra dem. Arne mente også at samfunnet reagerte sterkt på politikonflikten, men han gjorde ingen endringer som for eksempel å bedre mannskapssituasjonen.

Han tenkte mye på hvordan han skulle løse de ulike oppdragene og synes det var ille å se på at det foregikk ulike hendelser ute, og at de ikke kunne gjøre noe med det. Arne synes det var kjedelig å starte vakten med å forklare mannskapene hva de skal gjøre på vakten, samtidig som det nesten ikke fantes mannskaper å prate til i salen. Strategien til Arne var at han sjelden beordret mannskaper på overtid og i mange tilfeller holdt han mannskaper inne fordi de var så få, og nærmest ventet på oppdrag de «måtte» rykke ut på. Arne begrunnet dette med at han tenkte på de ansattes sikkerhet og kun prioritering av oppdrag som kunne være til fare for liv og helse. Når det gjaldt fare for liv og helse var Arne beinhard, da måtte de rykke ut uansett bemanning, ha folk på overtid og hjelpe til. Oppdrag som for eksempel innbrudd ble ikke prioritert og Arne syntes det var ubehagelig å ikke rykke ut til folk. Han mente at hvis det ikke hadde vært en politikonflikt i tillegg til liten bemanning, så hadde de rykket ut også på disse oppdragene. Arne samarbeidet tett med sine mannskaper og kom selv sjelden opp i konflikter. Han så seg selv som en positiv leder og mente at han alltid fikk med seg sine mannskaper.

Arne mente at det var annerledes å lede under politikonflikten enn før. Det var vanskeligere å få tak i folk og da ble det problemer. Han tenkte mye mer på oppdragene og hvordan han skulle løse de. Han synes denne balansen var vanskelig under politikonflikten. Arne var sikker på at politikonflikten ikke har gitt noen varige endringer i forbindelse med ledelse etter at politikonflikten var avsluttet. Han fortalte at politikonflikten kun var en fase de var igjennom og at de fort var tilbake til det normale.

Ari fra politidistrikt 1

Ari arbeider som førstelinjeleder og har lang ledererfaring. Ari mente at det var bestemt fra PF sin side at mannskapene skulle søke fritak hvis dem ble beordret på overtid. Men Ari var klar på han måtte representere ledelsen under politikonflikten, men følte han var i klem. Han kjente på det å være PF-medlem og samtidig være leder. Han følte ofte han var i et dilemma. Ari mente at overordnet ledelse forventet at han var lojal mot dem, men at det ikke kom noen synlige signaler eller strategier fra dem. Ari hadde den gang en overordnet leder som var sentral i PF, noe som medførte at det gikk greit. Han synes det var en klok ledelse, men et høyt spill på et høyt nivå. Noen mannskaper som var medlem i PF, var illojale mot virkemidlene til PF og satte seg på overtid. Han fortalte at ledelsen var glad for at mannskapene var lojale mot ledelsen. Han beordret noen mannskaper på overtid, men de søkte fritak og fikk det. Ari hadde uskrevede regler og avtaler med mannskapene» under bordet» om at hvis det skjedde noe, så var de tilgjengelige for overtid. Ari mente at politikonflikten var et høyt spill, et skuespill og at alle var omforent med det. Han mente også at en arbeidskonflikt var kjempespennende for alle og at noen mannskaper spilte sure, noen spilte viktige og andre syke. Ari spilte også treg ovenfor pressen som stilte spørsmål om hvorfor politiet ikke rykket ut til trafikkulykke med personskade. Han ønsket ikke at pressen skulle få noen opplysninger. Brannvesenet var veldig kritisk til at politiet ikke rykket ut, at det var veldig uheldig og at politiet hadde tøyd strikken for langt. Psykiatrisk helsevesen var også kritisk idet politiet ikke var like tilgjengelige som før i forbindelse med transporter og bistand.

En av strategiene til Ari var å ikke rykke ut på enkelte oppdrag, blant annet en trafikkulykke med personskade. Han hadde kun to mannskaper jobb på og de var opptatt med andre oppdrag. Ari synes det var veldig spesielt og fremmed. Han husket også en episode der en politibetjent ble beordret til videre tjeneste og overtid etter endt skift. Politibetjenten nektet og dro hjem. Politibetjenten fikk kun en repimande uten at det ble noen øvrige anmerkninger. Han mente at overordnet ledelse så igjennom fingrene på slike episoder for å ikke tilspisse politikonflikten ytterligere. Ari prøvde å ha en kompromisslinje med sine mannskaper. Han prøvde å være klok som leder, men likevel ikke ettergivende. Han var sikker på at hvis ledelsen skrudde til for hardt ovenfor mannskapene, ville situasjonen bli verre. Ari fortalte at polititjenesten ikke gikk godt, men at de hadde hodet over vannet. Han mente også at samarbeidet internt gikk bra, selv om det ble noen vanskelige avgjørelser. Samarbeidet gikk også bra fordi ingenting ble satt på spissen.

Han trodde også at eksterne så at dette var en konflikt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og at mange la godviljen til i en tilspisset situasjon.

Ari fortalte at forskjellen fra det å lede under politikonflikten og før var usikkermomentet. Han stilte spørsmål om hva de klarte å utføre med så lite mannskaper på jobb. Han utførte mer strategitenkning under politikonflikten enn før politikonflikten. Han tenkte mer på planlegging, hva strategien skulle være og hva de skulle gjøre. Han hadde hele tiden publikums ve og vel i tankene og hva som skjedde når de ikke fikk respons fra politiet. Han hadde en annen tilnærming til mannskapene under politikonflikten, spilte et spill og gjorde ting annerledes. Han syntes han var god på konflikter og prøvde å være så mild og forsiktig som mulig. Han mente også at han forandret seg som leder under politikonflikten. Ari utdypet at en slik måte å jobbe på var særegent under politikonflikten.

Ari fortalte at politikonflikten har resultert i varige endringer for han som leder. Arbeidstidsbestemmelsene for politiet begynte de først å praktisere etter politikonflikten og Ari syntes det resulterte i en stor endring. Ari fortalte at arbeidstidsbestemmelsene hemmer både arbeidsgiver og arbeidstaker fordi det er vanskeligere å planlegge bemanningen i dag. Men samtidig viser det hvor lite politifolk det er i forhold til de oppgavene de er satt til å løse. Ari tenkte mye på PF og om de står for de samme verdiene som han, og var inne på tanken om det var riktig å være medlem. Han mente selv han ikke er det beste medlemmet PF har.

Allan fra politidistrikt 1

Allan arbeider som førstelinjeleder og har lang ledererfaring. Han støttet politikonflikten som PF-medlem, men kunne ikke som leder flagge det høyt. Allan utdypet videre at politikonflikten satte lederrollen på spissen og at han hadde en dobbeltrolle. Han mente at noen av mannskapene hadde forventninger til at han skulle få tak i flere mannskaper på jobb, men kun når de selv var på jobb. Allan savnet litt informasjon fra overordnet ledelse i starten av politikonflikten, for det skulle ikke være en konflikt, så informasjonen var dårlig. Han mente at hans overordnede ikke kunne si hva han skulle gjøre. Allan var sikker på at det hadde en betydning at hans nærmeste overordnede den gang var sentral i PF, og at mye at det hans overordnede sa ikke alltid var som leder, men som PF-medlem. Etter hvert oppfattet han forventningene som klare. Allan husker at de ble kritisert fra mange hold og syntes det var tøft. Han ble såret over at de som politi, ikke ble forstått.

Han opplevde et massivt trykk, spesielt fra politijuristene, publikum, media og politikere som kritiserte måten politikonflikten fikk utvikle seg.

Allan forholdt seg til de mannskapene som kom på jobb og var defensiv. Allan beordret ikke mannskaper på overtid og mente det var en bevisst strategi ved å ikke presse mannskapene. Han regnet med at han ikke ville få tak i dem pr. sms og telefon. Normalt sett sendes det ut daglige meldinger om behov om overtid og responsen fra mannskapene var alltid til stede. En annen strategi som Allan utførte for å løse den lave bemanningssituasjonen, var å ikke rykke ut på oppdrag. Han holdt mannskapene inne fordi han var redd for at patruljene kunne havne i trøbbel sett ut fra et sikkerhetshensyn. Han var redd for at det til tider ikke var andre mannskaper tilgjengelige til å hjelpe dem. De rykket ut kun når det var behov og han mente at husbråk og andre lettere oppdrag kunne seile sin egen sjø. Allan syntes også andre mannskaper på andre avdelinger var litt for enkle å få tak i. Han hadde en bevisst strategi ved å ikke presse mannskaper til å jobbe overtid. Allan ville opprettholde et godt arbeidsmiljø. Allan mente at samarbeidet under politikonflikten gikk bra. Han mente at de snakket sammen med mannskapene, men også blant ledere. Han sa videre at samarbeidet gikk bra på grunn av lojaliteten og at alle ønsket å gjøre en best mulig jobb for hverandre og publikum.

Allan mente at det var en forskjell i det å lede før og under politikonflikten. Før politikonflikten fikk han tak i folk på overtid. Under politikonflikten fikk han ikke tak i mannskaper og synes det var et dilemma og være leder og PF-medlem. Han syntes han var en «mer leder» før politikonflikten enn under. Under politikonflikten ønsket han heller ikke å få tak i mannskaper. Som medlem i PF ville han være lojal mot de beslutninger som ble tatt av PF.

Allan var sikker på at politikonflikten ikke hadde gitt noen varige endringer i forhold til hans rolle som leder. Han mente derimot at han var mer tilbake som leder enn som et «PF-medlem» etter politikonflikten. Allan tror at hans erfaring som leder gjorde at han klarte å takle politikonflikten og mente samtidig at en nytilsatt leder ville nok hatt problemer.

Arnulf fra politidistrikt 1

Arnulf arbeider som førstelinjeleder og har lang ledererfaring. Arnulf er en fagforeningsspiller, men synes at rollen mellom det å være leder og medlem var vanskelig under politikonflikten. Han så fort sin egen rolle fordi han på den ene siden støttet PF sin kamp, samtidig som han så at de ikke fikk gjort det de burde gjøre på jobb. Han mente det var greit å ta politikonflikten for å markere og bli sett, og for å ta et oppgjør med arbeidsmetodikk og ressursforvaltning. Han mente det var på tide å stille spørsmål om hvordan politiet forvalter ressursene og for å få en forståelse for den jobben politiet utfører. Arnulf sa det rett ut: «Vi måtte gjøre noe». Arnulf syntes det var stor samstemmighet i etaten om å støtte politikonflikten, nettopp fordi de fleste var PF-medlemmer. Han deltok i et stormøte i regi av PF og mente det hadde en psykologisk effekt. De var mange og enige om å stå sammen i regi av PF. Arnulf fikk ingen forventninger fra overordnet ledelse under politikonflikten. Ansvar ble skjøvet nedover og da måtte han prioritere selv. Arnulf prioriterte liv og helse, men sa at dette var en forventning som ga seg selv. Under politikonflikten var nærmeste overordnede den gang sentral i PF, noe Arnulf mente var årsaken til at han ikke hørte noe. Han mente det var en fordel, ellers hadde presset på han som leder vært større og han hadde opplevd et større dilemma enn han gjorde. Arnulf tror at han ved tydeligere og større forventninger fra sine overordnede ville fått en stor konflikt med sine mannskaper på vaktlaget. Han husker ikke at han direkte følte presset fra andre aktører, men husket ulike kritiske medieoppslag fra andre politidistrikt.

Arnulf beordret ikke mannskaper på overtid som en bevisst strategi og kjørte ikke ut med få mannskaper. Han synes det var tungt, likevel var han mer opptatt av å ikke sette mannskapene i et slikt dilemma ved å beordre de på overtid. Det var mange ganger de satt inne istedenfor å kjøre ut, og det syntes Arnulf var lite motiverende. Men Arnulf mente de hadde for lite mannskaper til at mannskapene kunne kjøre ute i patruljebiler. De måtte holdes inne for å vente på oppdrag. Samtidig prøvde han å motivere mannskapene innenfor de rammene de hadde og passet på at alle trivdes. Han ville sørge for gode og forsvarlige arbeidsvilkår for mannskapene sine. Arnulf mente også at andre avdelinger til tider beordret mannskaper på overtid og at samhørigheten som PF-medlemmer ble satt på prøve. Arnulf syntes det daglige samarbeidet mellom ulike avdelinger var fraværende under politikonflikten og at kun nødvendig samarbeid ble opprettholdt. Han mente ansatte bevisst ikke drev oppsøkende virksomhet for å få til et samarbeid under politikonflikten.

Informasjonsflyten mellom avdelingene var også dårligere. Arnulf sa at samarbeidet kun var tilstede når de var nødt til det.

Arnulf mente det var en forskjell fra det å lede før og under politikonflikten. Før konflikten mente han at det var en stor motivasjon i det å arbeide, arbeidslysten var tilstede og det var stor glede i å være på jobb. Politikonflikten ga mange begrensninger og Arnulf syntes han ble mer apatisk og likegyldig, med de konsekvensene det fikk for den jobben han og mannskapene skulle utføre i samfunnet. Han merket at det tæret på han som leder.

Han er sikker på at politikonflikten har gitt varige endringer for hans lederrolle ved at det er mer struktur i dag og en større ivaretagelse av mannskapene i forhold til jobb og fritid. Etter politikonflikten kjente han glede over at den var over og at situasjonen var tilbake til det normale. Han mente at politikonflikten hadde vært en tvangstrøye og gledet seg over at motivasjonen var tilbake.

Bjørn fra politidistrikt 2

Bjørn arbeider som førstelinjeleder og har lang ledererfaring. Bjørn mente han var mellom barken og veden som leder og PF-medlem. Han støttet politikonflikten, men prøvde samtidig å utføre sin lederjobb. Bjørn merket forventningene fra PF om å være solidarisk, men ville likevel prøve å utføre sin plikt som leder. Bjørn mente at overordnet ledelse ikke ga noen tydelige forventninger til han som leder under politikonflikten. Han følte seg alene og at ledelsen ikke kunne si noe klart til dem heller. Bjørn mente at overordnet ledelse måtte spille et skuespill og at det var verre jo høyere opp du var. Han mente det enkleste for overordnet ledelse var å holde seg unna og håpe at det gikk bra, nettopp for at det ikke skulle bli en tydelig konflikt. Bjørn følte politikonflikten var et spill, det var en aksjon, men ikke på papiret. Han var imponert over at spillet kunne gå på en sånn måte samtidig som det ble skreket ut fra pressen at «dette kan dere ikke gjøre». Han husket episoder fra andre politidistrikter hvor politimannskaper samtidig bommet på skyteprøver, og mente at det ikke gikk ann at alle bommet samtidig.

Bjørn la opp til et samarbeid med sine mannskaper og brukte sin personlige relasjon til å få mannskapene til å stille på overtid. Hans strategi var å legge godviljen til, skryte av mannskapene og gi dem komplimenter som en bevisst strategi for å få mannskapene til å jobbe overtid. Han valgte å ikke utfordre samarbeidet med sine mannskaper. Noen mannskaper ville ikke flagge høyt at de ville jobbe overtid, men kommuniserte med Bjørn om at hvis det skjedde noe, så var de tilgjengelige. Bjørn mente at politiet hadde flaks under politikonflikten med så lite bemanning og uten de store hendelsene. Han var glad for at det ikke skjedde store hendelser under politikonflikten, samtidig som at politiet ved en stor hendelse kunne synliggjort hvor lite mannskaper de til enhver tid er. Bjørn mente at samarbeidet kunne vært bedre under politikonflikten. Han følte seg mye alene og at det ikke var noe samordnet samarbeid mellom partene. Han følte også at dette var hans konflikt og at han som enkeltmenneske måtte ta den.

Forskjellen mellom å lede før politikonflikten og under var i følge Bjørn at før politikonflikten så var det velsmurt system. Derimot holdt mannskapene tilbake noe av sin arbeidsinnsats under politikonflikten. Han mente at mannskapene markerte at de ikke hadde lyst til å jobbe, til å strekke seg noe lenger eller stå på. Bjørn synes det var en veldig stor forskjell ved at han ikke hadde mannskapene med seg på samme måte som før politikonflikten. Han mener at politikonflikten ikke har gitt noen varige endringer for han som leder. Bjørn følte at politidistriktet var fort tilbake til det normale.

Berre fra politidistrikt 2

Berre er førstelinjeleder og har kun noen få år ledererfaring. Berre var lojal mot sin lederrolle, men følte seg ofte mellom barken og veden. Han rettet lojaliteten oppover mot sine overordnede, men mente at PF og mannskapet forventet at han var lojal mot dem. Han fikk motbør nettopp fordi han utførte sin lederrolle. Han fikk spørsmål fra mannskapene om hvorfor han satte seg selv på overtid når alle skulle stå samlet om et lønnskrav. Overordnet ledelse ga ingen klare forventninger til han som leder under politikonflikten. Han mente at det kunne være fordi også overordnet ledelse var PF-medlemmer. Han mente at de var uklare fordi det ikke skulle være noen aksjon, og at de da lot aksjonen gå. Berre tror det var en bevisst handling fra overordnet ledelse for å ikke skape ytterligere bråk. Han sa også at han utførte et spill. Det var jo ikke en politikonflikt på papiret, i følge Berre, men en skjult konflikt som politiet kunne leke med.

Samtidig så var ikke politikonflikten skjult, alle parter visste hva som foregikk. Han mente at media la politikonflikten åpen og at den heller ikke var ukjent for politikerne.

Berre beordret mannskaper på overtid når det var behov, samtidig som PF ikke ville at han skulle få tak i folk. Men han mente at tjenesten måtte gå rundt og strategien var overtid. Han søkte likevel å finne løsninger ved å bistå mannskapene og forhindre konflikt. Berre mente at lederne prøvde å være samstemte, men opplevde at lederen som hadde skiftet foran han gjorde det stikk motsatte av han, ved å ikke beordre mannskaper på overtid. Det skapte en del unødvendig splid. Han syntes det ble plundrete å være leder under politikonflikten. Berre mente at av seks ledere, så var fire opptatt av å få tjenesten til å gå rundt, mens to torpederte det. Han synes det var viktig å få belyst et problem om bemanningsproblematikken i politiet, men ville ikke at det skulle gå på bekostning av dem politiet var satt til å tjene. Han opplevde også at det var mer sykefravær under politikonflikten enn før og at HMS-kontoret reagerte. De lurte på om det var et eller annet virus på gang. Berre mente at det var et virus på gang, et sånt politivirus. Under politikonflikten mente Berre at samarbeidet likevel gikk bra og at han var god til å forhandle. Samarbeidet gikk greit, selv med uenigheter. Han hadde intet samarbeid med tillitsmannsapparatet.

Berre fortalte at det var en forskjell ved det å lede under politikonflikten enn før. Før politikonflikten følte han seg som en del av mannskapsstyrken. I følge Berre, følte ikke de lederne som ønsket å være lojale oppover mot arbeidsgiver den samme tilhørigheten under politikonflikten. Han mente at det kunne være synlig før politikonflikten også, men ikke samme grad. Berre mente at hans erfaring fra utlandet gjorde at han fikk et annet perspektiv på lønnskampen blant politiet i Norge. Det medførte at han tenkte at politiet i Norge ikke har noe å klage på, noe som gjorde at han ikke hadde det samme engasjementet for lønnskampen som mange andre.

Berre mente at politikonflikten ikke har gitt noen varige endringer i forhold til sin lederrolle. Han mener at politifolk er gode på å krangle og glemme det etter ett kvarter. Han ser likevel at arbeidstidsbestemmelsene er mer i bruk i dag, enn både før og under politikonflikten.

Brage fra politidistrikt 2

Brage arbeider som førstelinjeleder og har lang ledererfaring. Brage var lojal mot sin lederjobb, men synes det ble komplisert. Brage har tidligere hatt et sentralt verv i PF samtidig som han nå også var deltaker i ledergruppen i distriktet. Han beordret likevel mannskaper til overtid som sin strategi, men opplevde sure miner og forventninger fra mange mannskaper om at han skulle være lojal mot dem. Brage opplevde forventningene fra overordnet ledelse som klare under politikonflikten. Hans nærmeste overordnede var ikke medlem av PF. Samtidig tror han at overordnet ledelse fikk beskjed om å ligge lavt under politikonflikten for å ikke skape mer konflikt enn nødvendig. Brage mente likevel at selv om forventningene var klare, så klarte han ikke selv å oppfylle dem helt på grunn av ressurssituasjonen. Det formidlet han til overordnet ledelse for å dempe noe av forventningene til de oppgavene han og mannskapene var satt til å løse. Brage mente at politikonflikten var et skuespill og helt klart et tøft og høyt spill. Han som leder måtte svelge mange kameler under politikonflikten og mente at det helt klart foregikk en aksjon, og at alle parter visste hva som foregikk. Media presset på og ringte for å spørre hvorfor politiet ikke hadde gjort noe i forbindelse med ulike hendelser. Han svarte at politiet ikke hadde nok ressurser hvor media igjen spurte hvorfor de ikke beordret mannskaper på overtid. Brage beordret mannskaper på overtid, men likevel var det ikke nok mannskaper til å løse ulike hendelser. Brage slet med den følelsen.

Normalt pleier Brage å sende ut sms til mannskapene ved behov om overtid, men under politikonflikten ringte ingen. Han tok tak i mannskaper mens de var på jobb og beordret dem til overtid neste dag. Brage opplevde at dette var en strategi for å få tak i mannskaper, men opplevde også at flere mannskaper ville at han som leder skulle beordre dem uten at det skulle synes. Han beordret også mannskaper til å utføre arbeidsoppgaver som de nektet å utføre, blant annet trafikk-kontroller. En episode var når mannskapene kom inn fra patruljetjeneste og ikke hadde utført mange nok trafikk-kontroller som de vanligvis klarer. Normalt utenfor politikonflikten klarer mannskapene å utføre mange kontroller og Brage måtte stille spørsmål om hvorfor de ikke klarte det denne gang. I et tilfelle måtte Brage bruke sin autoritet og makt som leder. I dette tilfellet ville ikke en ansatt utføre trafikk-kontroller fordi han mente at det var en arbeidsoppgave som ikke skulle utføres under politikonflikten. Brage svarte med at det skulle vi utføre og utfordret den ansatte som ble meget sur. Det ble dårlig stemning i bilen og den ansatte visste at han ikke kunne nekte å utføre oppgaven, fordi å nekte ville blitt sett på som ordrenekt. Brage synes politikonflikten var fryktelig slitsomt fordi han ikke kunne ta av

seg lederhatten for å bli en fagforeningsmann under konflikten. Brage utførte også arbeidsoppgaver han normalt ikke utførte for å få tjenesten til å gå rundt. Han tenkte mye på at det for eksempel kunne komme en telefon en natt, hvor en person har blitt skadet og at de ikke hadde mannskaper nok til å utføre oppdraget. Det mente han var slitsomt og tenkte mye på hvor langt tjenesteplikten til mannskapene bærer i en slik situasjon. Brage mente at målene fra PF i forbindelse med politikonflikten var bra, men var uenig i virkemidlene. Han tenkte mye på at politiet er avhengig av å ha tillit blant borgerne og mente at politikonflikten var ødeleggende for omdømmet til politiet. Han var også opptatt av prinsippene til politiet og synes det var rart at ingen av partene ga seg tidligere. Brage var opptatt av moral og etikk og mener at når politifolk har sagt ja til å ta en jobb og får betalt for det, så skal de utføre jobben. Da synes Brage det ble det vanskelig når mannskapene ikke ville gjøre jobben sin og kastet sin moral og etikk i forhold til den jobben de skulle gjøre. Han mente at det var spesielt at mannskapene så bort ifra at de skulle være samfunnets tjenere og valgte å fokusere mer på seg selv. Samarbeidet under politikonflikten var også vanskelig fordi mannskaper som normalt samarbeider, valgte å ikke samarbeide. Han følte at det krevde mye av han selv i forhold til samarbeid, nettopp fordi mange hadde fått beskjed fra PF om å ikke samarbeide. Han opplevde også at han ikke fikk informasjon fra PF som han normalt fikk. Han tror han ble avkortet fra informasjon nettopp fordi han var leder. Brage snakket med flere representanter fra PF, både offisielle representanter og mer uoffisielle representanter som han visste var viktige premissleverandører. Han mente PF dro konflikten for langt, men fikk ingen gehør. Det var i dette tilfellet han vurderte sterkt om hvor lenge han kunne være medlem i PF under slike forhold.

Brage opplevde at det var vanskeligere å lede under politikonflikten enn før. Under politikonflikten var det mindre smidighet, lojaliteten var annerledes og arbeidsoppgavene forskjellig. Det at mannskapene unnlot å gjøre arbeidsoppgaver fordi de skulle fokusere på kvalitet var vanskelig. Brage så ingen endringer i kvaliteten på oppgavene og mente han måtte ta tak i det. Forventningene fra samarbeidspartnere som politiet normalt samarbeider med ble vanskeligere å takle. Brage kunne ikke si at det pågikk en aksjon og at det var vanskeligere å få tak i mannskaper på overtid.

Politikonflikten har gitt varige endringer for Brage som leder, men til det positive. Brage mener at det har blitt en mer forståelse i etaten for de rammene alle må jobbe under. I tillegg mener han at det fokuset ledere har hatt under politikonflikten har gitt mindre usynlige skiller mellom seksjonene. Samarbeidet på tvers har blitt bedre og det har blitt en gevinst.

Birger fra politidistrikt 2

Birger er førstelinjeleder og har lang ledererfaring. Birger var lojal mot sin lederrolle og blandet seg ikke inn i politikonflikten. Han følte seg likevel litt alene i sin lederjobb i og med at han hadde ansvar for å få tjenesten til å gå rundt, samtidig som mannskapene ikke ønsket det like sterkt. Birger fikk ingen signaler fra overordnet ledelse under politikonflikten. Han mente at det lå en naturlig forventning til han som leder at bemanningen skulle være slik at tjenesten gikk rundt. Birger fikk ingen klare beskjeder under politikonflikten om hvordan jobben skulle utføres, men mente at føringene lå innbakt i hans rolle som leder. Birger sa at mannskapene håndterte politikonflikten på ulike måter, fra stor fokus til de som hadde et mer nyansert bilde av situasjonen. Han hadde god dialog med alle på sitt tjenestested under politikonflikten og beordret mannskaper på overtid når det var behov. Han samarbeidet tett med tillitsmannsapparatet som sin strategi, og de hadde en enighet om hvordan de skulle forholde seg under politikonflikten. Birger ville vise en smidighet, unngå personkonflikter og ville bevisst ikke gå inn å ødelegge PF sin markering, men var klar i sin rolle som leder. Det medførte at de hadde den nødvendige bemanningen for å løse de oppdragene som kom. Birger mente at man under politikonflikten måtte spille et spill. Alle visste at oppdrag måtte gjøres, samtidig som mannskapene under politikonflikten ville prioritere noe annet. Birger opplevde ikke press fra andre under politikonflikten, kun det som var skrevet i media om andre politidistrikter. Birger mente at samarbeidet under politikonflikten gikk bra og at alle hadde forståelse av at de måtte ha en minimumsbemanning. God dialog med tillitsmannsapparatet og mannskapene før politikonflikten og under, gjorde at han ikke opplevde noen konflikter.

Under politikonflikten så Birger en endring med at mannskapene ikke frivillig satte seg opp på overtid, noe de alltid gjorde før politikonflikten. Det medførte at han beordret mannskaper til overtid selv om det ikke var frivillig overtid.

Birger mener at politikonflikten har gitt noen varige endringer ved at det også i dag er vanskeligere å få mannskaper til å jobbe overtid. Han tror at politikonflikten gjorde at mannskapene fikk et annet bilde på sin fritid og at de har lagt til seg en annen tenkemåte. Det har også blitt mer fokus på arbeidstidsbestemmelsene til politiet. Det gjør at han bruker mer tid på å lede og få tak i mannskaper nå i ettertid. Politikonflikten har gjort noe med Birger sett opp mot hans yrkesstolthet og hans bilde av politiet. Dette var vanskelig for han. Han fryktet at politiet ville få et stort omdømmetap under politikonflikten og det så han som uheldig. Samtidig mente han at politiet ikke fikk et stort omdømmetap, men at over lengre tid så kunne politiet fått det. Han syntes det var spesielt at et helt politikorps bestemmer seg for å prioritere at det går utover publikum, og at man helt åpent registrer at noen kan bli skadelidende.

6.2 Beskrivelse av funn og resultater

1. Forventninger fra PF og andre aktører under politikonflikten

Alle respondentene opplevde det som vanskelig å lede under politikonflikten i og med at de var medlem av PF som var part i konflikten og hadde lederansvar for mannskaper som også befant seg i samme situasjon. Alle respondentene opplevde at de aller fleste ansatte beskyttet sin fritid og var lite interessert i frivillig overtid. Normalt setter ansatte seg frivillig opp på såkalte overtidslister, men under politikonflikten opplevde alle respondentene at ingen satte seg frivillig opp. Dette var et dilemma alle respondentene opplevde. Politikonflikten skulle heller ikke være en aksjon(som var ulovlig), som noen utdypet på en slik måte: ikke på papiret, ikke synlig, ikke offentlig, usynlig og et spill på et høyt nivå. Likevel var alle respondentene enige i at det var en aksjon.

Arne, Allan, Ari, Bjørn og Brage fortalte at de opplevde press og forventninger fra eksterne aktører under politikonflikten. Arne fortalte at han husket at samfunnet reagerte. Ari fortalte at det kom en del reaksjoner fra andre etater som politiet normalt samarbeider med, blant annet Brannvesenet og fra psykiatrisk helsevesen. Han opplevde også press fra media, men kunne ikke kommentere at det var politikonflikten som var årsak til at de ikke kunne utføre arbeidsoppgaver de normalt gjennomfører. Oppdrag de ikke kunne utføre var for eksempel å rykke ut på trafikkulykker med personskaade og innbrudd. Brage opplevde det som vanskelig å forklare til media hvorfor politiet ikke gjorde noe under enkelte hendelser.

Allan sa det slik; Og fra publikum som kritiserte oss, det såret et gammelt politihjerte

Berre og Bjørn sa at de ansatte ble sure og at de fikk motbør ved beordring av overtid. Allan sa at noen av de ansatte forventet at han skulle beordre noen andre på overtid når det var behov, men bare ikke dem.

2. Overordnet ledelse ga ingen tydelige og klare forventninger

Ved spørsmål om forventninger fra overordnet ledelse svarte Arne, Ari og Arnulf, Bjørn og Berre at de hørte lite eller ingenting fra overordnet ledelse om hvordan de forventet at de skulle utføre sin lederrolle. Allan fikk noe blandet informasjon fra overordnet ledelse.

Allan utdypet det slik: Alt som ble sagt i det rommet sa hun nok ikke som politileder, men som PF-leder. Fordi lederen ikke kunne si hva vi skulle gjøre eller ikke på grunn av at lederen sitter i den situasjon som hun gjør, så fikk vi det på en måte andre veier, men signalene var tydelige.

Arnulf sa det slik: Det var ingen forventninger, det ga seg selv. Noen ledere over meg var den gang sentrale i forbundet, det var nok derfor.

Birger hørte ingenting fra overordnet ledelse, men sa at det lå en veldig naturlig forventning fra overordnet ledelse at tjenesten skulle gå rundt. Brage var den eneste respondenten som mente han fikk klare signaler og forventninger fra overordnede. Han måtte samtidig justere ned forventningene fra overordnet ledelse på bakgrunn av at han så han ikke klarte å utføre oppgavene som forventet.

3. Skuespill under politikonflikten

Under intervjuene kom det frem fra Bjørn, Berre, Brage, Birger og Ari at de måtte spille et spill under politikonflikten, i og med at aksjonen ikke skulle være synlig.

Som Berre sa: *Vi holdt på med et spill, en skjult konflikt som politiet kunne leke med. Men alle visste jo hva som foregikk.*

Ari sa: *Et høyt spill. Noen spilte sure, noe syke. Et skuespill.*

Bjørn utdypet det slik: *Følte at det var et spill, det var en aksjon, men ikke på papiret. Pressen skrek at dette kan dere ikke gjøre. Jeg er imponert over at spillet kunne gå på en sånn måte. Overordnet ledelse måtte også spille, verre jo høyere opp du var.*

Brage uttrykte seg slik: *Det var et skuespill og det var helt klart et veldig tøft spill og et høyt spill. Hvor det ble så mye prestisje på det på nasjonalt plan at altså, politikere og administrasjonen i Politidirektoratet og Justisdepartementet hadde vanskelig for å gi seg. Og PF kunne ikke komme ut av det uten å få en løsning for medlemmene sine. Sånt sett så ble det bare tøffere og tøffere og inn i den onde sirkelen.*

4. Respondentene fikk rolleproblemer

Politiet Fellesforbund presset sine medlemmer til å utføre ulovlige aksjoner som å nekte overtid. Alle respondentene var medlem i PF, noe de fleste underordnete også var. Noen i den overordnete ledelsen satt også den gang i sentrale verv i PF. Overordnet ledelse var også utydelige i sine forventninger til syv av respondentene. Overordnet ledelse arbeidet som regel dagtid, mens respondentene arbeidet døgnturnus. Noen respondenter opplevde også press fra media og andre samarbeidspartnere. I tillegg så skulle ikke aksjonen være synlig fordi den var ulovlig, slik at fem respondenter følte de måtte spille et spill under politikonflikten. Alle respondentene er rekruttert fra en fagrolle til en lederrolle på samme arbeidssted. De hadde også et ansvar for å få riktig bemanning i forhold til de arbeidsoppgavene som til enhver tid skulle løses, og normalt var de helt avhengig av å beordre ansatte til overtid. Det interne samarbeidet var også vekslende under politikonflikten. Det var under disse omstendighetene respondentene opplevde rolleproblemer og som de løste på ulike måter. Alle respondentene mente at PF sin kamp var viktig, men virkemidlene for å synliggjøre den var det uenighet om.

Arne, Arnulf og Allan var helt klare på at de støttet PF sin kamp og virkemidler med å beskytte sin fritid og var lojale mot politikonflikten.

Arne uttrykte det slik: *Jeg var tro mot konflikten, fast bestemt på det, tenkte ikke på det etiske. Lojal mot konflikten, ingen fikk sette seg på overtid.*

Arnulf sa det slik: *Jeg er en fagforeningsspiller. Min rolle med å være leder og samtidig støtte konflikten var vanskelig. Greit å ta konflikten for å markere og bli sett. Stor samstemmighet i organisasjonen, de aller fleste fagforeningsmedlemmer.*

Allan sa det sånn: *For jeg er jo et PF-medlem og sånn sett støtter jeg jo konflikten. Men som leder kunne jeg ikke flagge det for høyt.*

Derimot forholdt Ari, Bjørn, Berre, Brage og Birger seg til sin lederrolle og var lojal mot sin lederrolle og mot overordnet ledelse.

Berre utdypet det slik: *Det var et dilemma som vi hadde veldig ofte. Hvilken vei skal vi sette, hvilken vei skal vi sette lojaliteten vår? Noen satte lojaliteten oppover, og jeg må vel si at jeg var en av dem.*

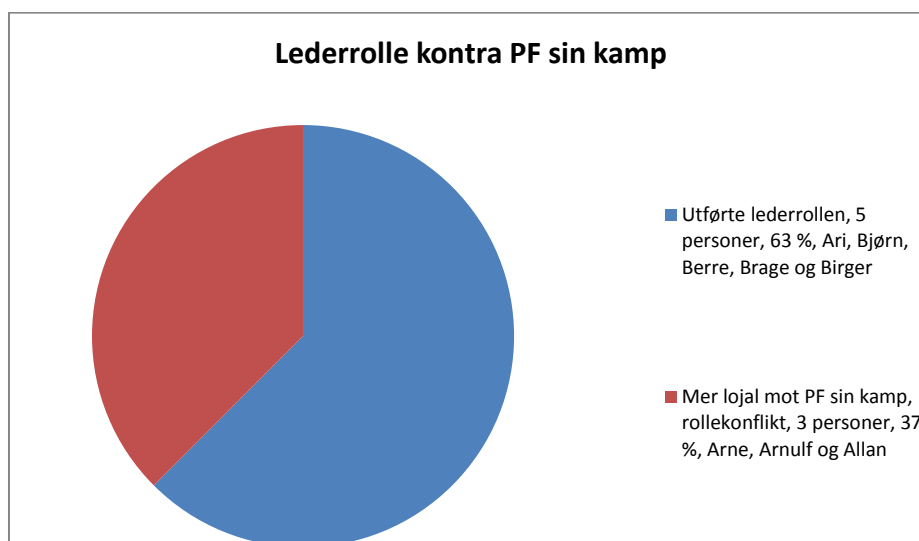
Bjørn sa det slik: *Min jobb var å skaffe folk på jobb. Samtidig visste jeg at nå er det vanskelig å skaffe folk. Jeg ble litt mellom barken og veden på det å få gjort en jobb.*

Brage mente følgende: *Forholdt meg til den jobben jeg har, og det er å være leder.*

Birger sa følgende: *Mitt fokus var å ha et tett samarbeid med tillitsmannsapparatet. Ga beskjed om at jeg hadde tenkt å beordre noen, og da var det ikke noe annet alternativ, så det endte med det.*

Ari sa det slik: *Vi er jo PF-medlemmer alle sammen selv og vi ble jo i en liten klem. Men alle var klar over, i hvert fall på mitt avsnitt, at vi var ledere og måtte representere ledelsen.*

Modellen under beskriver hvordan de åtte ulike respondentene stilte seg i balansegangen mellom å utføre sin lederrolle kontra innta en rolle som ivaretok PF sin kamp.



Figur 6 – Lederrollen

Her ser vi at tre respondenter fra politidistrikt 1 er mer lojal mot PF og deres virkemidler enn mot sin lederrolle og arbeidsgiver. Det samme politidistriktet hadde også en overordnet ledelse som den gang var sentral i PF. En respondent fra politidistrikt 1 og fire respondenter fra politidistrikt 2 var mer lojal mot sin lederrolle og arbeidsgiver enn mot PF sine virkemidler.

5. Vekslende samarbeidet internt

Arne, Allan, Ari, Berre og Birger mente at det interne samarbeidet mellom ulike grupper og avdelinger under politikonflikten gikk bra.

Allan utypet det slik; Jeg tror det har med lojalitet å gjøre. Jeg tror vi ønsker i utgangspunktet å gjøre en best mulig jobb for hverandre og for publikum.

Arne sa det slik; Jeg er bygd sånn at jeg er en positiv kar. Jeg kommer alltid på siden av en konflikt uansett. Og jeg får med meg mannskapene uansett, altså. Det er ikke noe problem. En må bare være positiv, det står på en liten periode så er det over.

Arnulf, Brage og Bjørn mente at det interne samarbeidet var dårlig.

Brage utdypet det slik; *Vanskelig å samarbeide. Jeg følte at det krevde veldig mye av meg på samarbeid. Folk valgte å ikke samarbeide. Og folk som normalt samarbeider veldig bra, har fått informasjon at de ikke skal samarbeide.*

Bjørn sa det slik: *Samarbeidsklima, ja. Det er ganske lavt. Jeg føler at du blir ganske alene om det. Det er noe du må stå for selv og det er ikke noe samordnet sånn og sånn. Jeg følte det her var min konflikt på en måte. Det er jeg som enkeltmenneske som måtte ta den.*

6. Handlingsstrategier som respondentene utførte under politikonflikten

Under intervjuene kom det frem at Arne, Allan og Arnulf ikke beordret mannskaper på jobb, selv om behovet til tider var stort. De samme tre respondentene holdt til tider mannskaper inne istedenfor å rykke ut på oppdrag, særskilt når de var for få på jobb. Begrunnelsen var av hensynet til mannskapets sikkerhet. Liv og helse ble prioritert, men innbrudd, husbråk, trafikkulykker m.m. ble ikke prioritert. De tre respondentene støttet virkemidlene til PF og valgte handlinger som ble en direkte konsekvens av at de var mer lojal mot PF enn mot sin egen lederrolle. Handlinger som viste det, var blant annet ved å ikke beordre mannskaper på overtid når det åpenbart var behov. De ville beskytte sine mannskapers fritid, men også sin egen. Allan pleide normalt å sende ut sms og ringe ved behov om mannskaper på overtid. Men under politikonflikten mente han at han ikke fikk tak i de ansatte uansett, og valgte å ikke engang gjøre et forsøk. Mannskapene forventet også at han skulle få tak i mannskaper på overtid når de selv var på jobb, men Allan forble defensiv. Arne, Allan og Arnulf utførte ikke sin lederrolle fullt ut og tok part i konflikten. De orienterte seg nedover mot sine underordnede og var lojal mot dem og PF.

Som Arne sa: *Overtid var det ikke snakk om, alle skulle jo boikotte der, så ingen fikk lov til å melde seg der. Og det var jo nesten sånn at den som gjorde det, ble stygt, sett stygt på. Og det var de fleste lojale mot, så alle holdt seg jo unna det og fikk beskjed om det under konflikten der.*

Allan sa det slik; *Det kunne hende at vi ikke kjørte ut. Jeg var redd for at patruljer kunne havne i trøbbel. Vi har jo ikke ressurser til å hjelpe dem med da. Og da var det faktisk bedre at de var inne.*

Ari, Bjørn, Berre, Brage og Birger forsøkte å løse det dilemma de hadde kommet opp i under politikonflikten med stort press fra blant annet PF og ansatte om å være mer lojal mot dem. De forsøkte likevel å utføre sin lederrolle. Berre og Birger gikk ikke direkte inn i politikonflikten, men lot partene i arbeidslivet håndtere konflikten. De måtte likevel balansere sine handlinger for å ikke skape en større konflikt. De var lojal mot sin lederrolle og utførte ulike tiltak for å få arbeidsoppgavene løst, blant annet ved å beordre mannskaper på overtid. Ari støttet også politiforbundets kamp, men mente at han hadde uskrevne avtaler med mannskaper om at hvis det skjedde noe alvorlig så var de tilgjengelig for overtid. Han beordret noen til overtid, men mannskapene søkte fritak og fikk det. Berre benyttet seg av samarbeid og balanserte handlingene sine for å få til en god løsning for alle parter, både for ledelsen og de ansatte. Han hadde mannskaper tilgjengelig til overtid ved behov. Birger valgte å samarbeide tett med tillitsmannsapparatet og de hadde god dialog hele veien om når det var behov for overtid eller ikke. De hadde også en dialog i starten av politikonflikten hvor det ble lagd retningslinjer for hvor og når de skulle beordre mannskaper på overtid. Han hadde ingen personkonflikter og gjorde det han kunne for å få til tjenesten på en smidig måte. Brage utførte arbeidsoppgaver han normalt ikke utfører og han måtte i et tilfelle benytte seg av sin autoritet og makt for å få den ansatte til å utføre den tjenesten han var satt til å gjøre. Brage var også i møter med representanter fra PF, både uoffisielle og offisielle for å forsøke å bli enig om spilleregler under politikonflikten, uten et positivt resultat. Alle respondentene var likevel forsiktige og benyttet dialog med mannskapene eller med tillitsmannsapparatet for å få det til.

Ari og Bjørn var derimot de eneste som støttet kampen til PF, selv om de var uenig i virkemidlene til PF. De utførte lederrollen sin ved å få tak i mannskaper på overtid. Bjørn var usikker i sin lederrolle, men benyttet sin personlige relasjon til mannskapene for å få dem til å stille på overtid. Han hadde i tillegg mannskaper som ville ha overtid «under bordet», men som ikke ville flagge det høyt. Ari hadde også mannskaper «under bordet» ved behov.

Som det ble beskrevet under punkt skuespill, mente også fem respondenter at de måtte utøve rollespill under politikonflikten, i og med at aksjonen ikke skulle være synlig. Alle respondentene utviste også stor forsiktighet for å ikke ytterligere utfordre den situasjonen de allerede var under politikonflikten. Det gjaldt også de som utførte sin lederrolle fullt ut.

7. Endring i utførelse av lederrollen under politikonflikten

Et av spørsmålene respondentene fikk var om de så noen forskjeller i det å være leder under politikonflikten. Alle respondentene opplevde en endring av måten de skulle lede på under politikonflikten kontra hvordan det var før politikonflikten. De var mer forsiktige i sin tilnærming til beordring av overtid på bakgrunn av den aksjonen som mannskapene hadde. Ari nevnte usikkermomentet i det å skulle klare å få mannskaper på jobb som en forskjell. Han var nødt til å benytte mer strategitenkning under politikonflikten enn det han tidligere måtte utføre i sin rolle. Han var også mer forsiktig opp mot de ansatte, spilte et skuespill blant annet ovenfor media, men utførte lederrollen sin. Han hadde også en mer forsiktig tilnærming til mannskapene enn normalt. Arnulf mente det var en stor utfordring å lede under politikonflikten fordi han følte det var en stor forskjell i motivasjon, arbeidslyst og glede med det å være på jobb. Han opplevde store begrensninger i det å lede, mannskapene var mer likegyldige og apatiske og han samarbeidet tettere med dem enn tidligere og satte lederjobben til side. Arne synes det ble en vanskelig balanse og tenkte mye på hvordan han skulle løse oppdragene. Han synes det var ille å se på at noe foregår ute blant publikum og samtidig ikke kunne gjøre noe med det.

Ari sa det slik under politikonflikten: *Tenkte mye mer enn tidligere som leder. Hva gjør vi, hva er planen, hva er strategien? Tenkte på publikums ve og vel. At dem ikke får noe respons når dem ringer politiet. Hva greier vi eller hva møter vi i dag? Jeg tenker ikke på skyteepisoder eller knivstikking, jeg tenker på en stor brann, to trafikkulykker på vei, motorvei sperret. Forskjellen var at man måtte ha en større klarhet i og med at du starter jobben med et dilemma.*

Brage sa det slik: *Det skulle fokuseres på kvalitet(gå sakte aksjon). Jeg så ikke noen forskjell. De unnlot å gjøre ting. Jeg tok opp mange saker som rett og slett var for dårlig utført.*

Med «gå sakte aksjon» så menes det at mannskapene fokuserer mer på kvalitet i forhold til arbeidsoppgavene enn kvantitet. D.v.s. at de bruker mer tid på arbeidsoppgaver enn de normalt gjør, men også at færre arbeidsoppgaver blir løst. Dette er etter min mening en kjent metode/virkemiddel blant medlemmer i et fagforbund, der fagforbundet er i konflikt med arbeidsgiver. Til slutt må det også her nevnes at fem respondenter mente at de måtte spille et skuespill under politikonflikten på bakgrunn av den ulovlige aksjonen.

8. Varige endringer i lederrollen på grunn av politikonflikten

Ved spørsmål om politikonflikten hadde gitt noen varige endringer i forhold til utførelse av ledelse, svarte Ari, Arnulf, Brage, Berre og Birger at politikonflikten har gitt varige endringer i forhold til sin rolle som førstelinjeleder. Ari og Berre mener at arbeidstidsbestemmelsene(ATB) blir praktisert på en annen måte enn før politikonflikten. Berre mente at mannskapene ikke er fornøyd med ATB og at det er misnøye med begrensningene på uttak av overtid. Han mener at det er en stor forskjell fra tidligere og at det hemmer både arbeidsgiver og arbeidstaker. Han mener videre at ATB medfører at det blir vanskeligere å planlegge. Arnulf mener at det i dag er mer struktur og en større ivaretagelse av mannskapene i forhold til jobb og fritid. Brage mener at det har blitt mer forståelse fra alle ansatte at avdelingen kun har de mannskapene som er på jobb og ikke flere. Det også i følge Brage mindre klager fra mannskapene nå enn før politikonflikten. Han mener at samarbeidet på tvers av seksjoner har blitt veldig mye bedre og at alle på hans arbeidssted har måttet »kaste etasjeskillere».

Brage sa det sånn: *Tidligere var det masse klager på at vi var for få folk om natta. Nå har vi hatt et vanskelig økonomisk år, utfordrende på mange måter, men vi har hatt en sterk forståelse i organisasjonen, føler jeg. Fordi vi har måttet ha gått med mange vakanser, for å ha penger til drift, og da har folk vært villige til å jobbe med færre. Vi er ikke flere. Og det tror jeg på en måte har vært en konsekvens.*

Birger mener at det i dag ikke er like lett å få tak i folk på overtid som før politikonflikten. Han bruker mye mer tid til å få tak i mannskaper og det har blitt merkbart vanskeligere. Birger mente også at politikonflikten har gjort noe med han som person.

Birger uttrykte det på denne måte: *Politikonflikten gjorde noe med yrkesstoltheten, de innfører noe som skader omdømme og mitt bilde av politiet. Jeg fryktet større omdømmetap, men det ble det ikke. Men jeg fryktet det og det så jeg som uheldig. Kanskje hvis den hadde vart lenger så ville det har vært et omdømmetap.*

Arne, Allan og Bjørn mener at politikonflikten ikke har gitt noen varige endringer. Arne og Allan sa at tilstanden var tilbake til det normale og at politikonflikten var glemt kort tid etter.

Allan sa også at politiet er vant til å ta ting som de kommer og så ingen varige endringer.

Bjørn uttrykte det slik: *Føler vi er tilbake der vi var før politikonflikten. Og det følte jeg ble sånn på dagen. Det er jo penger. Og folk er villige til å jobbe.*

Arne sa det slik: *Kan si at politikonflikten var glemt kort tid etterpå. Det var den. Da var vi tilbake til hverdagen og vi hadde nok å holde på med, så da tenkte vi ikke på det vi hadde vært igjennom. Sånn er det med alt. Livet går videre og det er nye utfordringer og nye ting som står på døra.*

6.3 Sammenfatning

En kort sammenfatning av funn og resultater vil belyses nærmere i dette avsnittet. De hovedresultatene som utpekte seg klarest var følgende:

1. Forventninger fra PF og andre aktører under politikonflikten

- Alle respondentene mente PF forventet at de skulle være lojal mot deres virkemidler
- Alle respondentene mente de ansatte utførte ulovlige aksjoner ved samlet å beskytte sin fritid og at det var en skjult aksjon
- Fem respondenter opplevde press fra andre aktører
- Alle respondentene mente det var en skjult aksjon
- Alle respondentene fikk ulike forventninger fra andre aktører

	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Forventninger fra PF og andre aktører	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Forventning fra PF med å være lojal mot deres virkemidler	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Forventning fra ansatte om å få beskytte sin fritid	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Mente det var en skjult aksjon	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Opplevde press fra andre aktører	X	X	X		X		X		5
Ulike forventninger fra andre aktører	X	X	X	X	X	X	X	X	8

2. Overordnet ledelse ga ingen tydelige og klare forventninger

- Sju av respondentene hørte lite eller ingenting fra overordnet ledelse
- Kun Brage mente han fikk klare signaler fra overordnet ledelse

3. Skuespill under politikonflikten

- Fem respondenter mente at de måtte spille et skuespill under politikonflikten fordi den ikke var lovlig eller skulle være synlig
- Fire respondenter mente at også overordnet ledelse og mannskapene spilte et skuespill

	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Skuespill	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Spilte et skuespill under politikonflikten		X			X	X	X	X	5
Mente overordnet ledelse og mannskapene også spilte et spill		X			X	X	X		4

4. Respondentene fikk rolleproblemer

- Alle respondentene synes det var vanskelig å lede under politikonflikten og samtidig være med medlem i PF som var part i konflikten
- Alle respondentene har gått fra en intern fagrolle til en lederrolle
- Tre av respondentene støttet forbundets kamp og var lojal mot PF sine virkemidler
- Fem av respondentene forholdt seg til lederrollen og var lojal mot arbeidsgiver

	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Rolleproblemer	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Fra fagrolle til lederrolle	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Vanskelig å lede under politikonflikten	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Lojal mot PF og deres virkemidler	X		X	X					3
Lojal mot sin lederrolle		X			X	X	X	X	5

5. Vekslende samarbeid internt

- Fem respondenter mente at det interne samarbeidet gikk bra under politikonflikten.
- Tre respondenter mente at samarbeidet var dårlig under politikonflikten.

Vekslende samarbeid internt	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				Antall
	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	
Bra internt samarbeid	X	X	X			X		X	5
Dårlig internt samarbeid				X	X		X		3

6. Handlingsstrategier som respondentene utførte under politikonflikten

Under vises ulike handlingsstrategier som de åtte respondentene valgte under politikonflikten. Hver og en av respondentene valgte mange ulike handlingsstrategier.

1. En respondent benyttet seg av makt og autoritet for å få en ansatt til å utføre en jobb
2. To respondenter benyttet samarbeid med mannskapene som en av sine strategier
3. Fire respondenter valgte handlinger som var med på å direkte beskytte både sin egen og mannskapenes fritid.
4. Alle respondentene var veldig forsiktige med sin tilnærming til mannskapene under politikonflikten
5. Tre respondenter benyttet kompromiss som en av sine strategier
6. En respondent utførte arbeidsoppgaver han normalt ikke utfører
7. Tre respondenter lagde retningslinjer for hvordan de skulle løse utfordringene under politikonflikten
8. Fire respondenter gjennomførte møter som en strategi for å få kontroll over situasjonen
9. Tre respondenter hadde en tilbakeholdt stilling til sin lederrolle og beordret ikke mannskaper ved behov
10. Fire respondenter utførte ikke oppdrag på grunn av manglende mannskaper
11. Tre respondenter hadde mannskaper som ville jobbe overtid «under bordet»
12. Fem respondenter mente at de måtte spille et rollespill under politikonflikten
13. Fire respondenter beordret mannskaper på overtid ved behov

	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Handlingsstrategier	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
1. Bruk av autoritet og makt							X		1
2. Samarbeid		X						X	2
3. Beskytte egen og andres fritid	X	X	X	X					4
4. Forsiktig tilnærming til konflikten	X	X	X	X	X	X	X	X	8
5. Kompromiss					X	X	X		3
6. Utføre nye arbeidsoppgaver							X		1
7. Lage retningslinjer						X	X	X	3
8. Møter – tiltak for kontroll		X				X	X	X	4
9. Tilbakeholdt lederskap	X		X	X					3
10. Å ikke utføre oppdrag	X	X	X	X					4
11. Mannskaper tilgjengelig «under bordet»		X			X		X		3
12. Rollespill		X			X	X	X	X	5
13. Å beordre mannskaper på overtid					X	X	X	X	4

7. Endringer i utførelse av lederrollen under politikonflikten

Alle respondentene opplevde endring i måten å lede på under politikonflikten kontra før.

Endringene var følgende:

- Alle respondentene mente det var usikkert og vanskelig å lede under politikonflikten
- En respondent benyttet mer strategitenkning og hadde en annen tilnærming til arbeidsoppgavene
- Alle respondentene opplevde en forskjell i motivasjon og arbeidslyst hos mannskapene
- En respondent mente det var begrensninger i det å lede, mannskapene var mer likegyldige og apatiske
- Alle respondentene mente det var en vanskelig balanse, mellom barken og veden som medlem i PF og leder
- Fire respondenter brukte mye mer tid på å tenke på hvordan de skulle løse oppdragene med lite bemanning
- Alle respondentene hadde en annen tilnærming til å beordre mannskaper på overtid
- Fire respondenter tenkte mer på publikum når dem ikke rykket ut på oppdrag
- Fem respondenter spilte et skuespill under politikonflikten på bakgrunn av den ulovlige aksjonen

	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Endringer i lederrollen under politikonflikten	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Usikkert og vanskelig	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Strategitenkning		X							1
Mindre motivasjon og arbeidslyst				X					1
Vanskelig å vite hvordan oppdragene skal løses	X	X	X	X					4
Tenkte mer på publikum	X	X	X	X					4
Mannskapene ikke motiverte	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Vanskelig balansegang mellom det å være medlem i PF og være leder	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Annen tilnærming til å beordre på overtid	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Spilte et skuespill under politikonflikten		X			X	X	X	X	5

8. Varige endringer i lederrollen på grunn av politikonflikten

Tre respondenter mente at politikonflikten ikke hadde gitt noen varige endringer. Derimot mente de fem andre respondentene at politikonflikten hadde gitt varige endringer i forhold til sin rolle som leder. De varige endringene var følgende:

- To respondenter mener det er vanskeligere å planlegge tjenesten i dag
- En respondent forklarer at det er mer struktur i dag
- En respondent fortalte at det er mer forståelse fra mannskapene når det er lite folk på
- En respondent mener også at samarbeidet på tvers har blitt bedre og etasjeskillere har blitt mindre
- En respondent forklarte at det ikke er like lett å få tak i folk på overtid som før politikonflikten og at han bruker mer tid på å få tak i mannskaper
- Fire respondenter mener at arbeidstidsbestemmelsene blir praktisert mer i dag
- En respondent fortalte at de ulovlige aksjonene under politikonflikten i ettertid har gjort noe med hans yrkesstolthet

	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Varige endringer i lederrollen på grunn av politikonflikten	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Ingen varige endringer i lederrollen	X		X		X				3
Varige endringer i lederrollen		X		X		X	X	X	5
Mer struktur i dag		X						X	2
Mer forståelse fra mannskapene om ressurssituasjonen				X					1
Bedre samarbeid på tvers av avdelingene							X		1
Fortsatt vanskelig å få tak i mannskaper til overtid								X	1
ATB blir praktisert mer i dag		X		X		X		X	4
Yrkesstoltheten ble svekket								X	1

9. Politidistriktene: likheter og forskjeller

Alle respondentene forsøkte å nærme seg konflikten på en forsiktig måte for å unngå at den eskalerte. Men de valgte likevel ulike handlingsstrategier. Den mest markante forskjellen mellom politidistriktene var respondentenes måte å løse de rolleproblemene de opplevde under politikonflikten. I politidistrikt 1 var det tydelig at tre respondenter lojalt valgte å støtte virkemidlene til PF med å beskytte sin egen og andres fritid ved å ikke benytte seg av overtid, mens en respondent utførte sin lederrolle ved å ha mannskaper tilgjengelig «under bordet ved behov». I politidistrikt 2 var det tydelig at de fire respondentene valgte å utføre sin lederrolle og var således lojal mot ledelsen. De beordret også mannskaper på overtid ved behov. Når en ser på ledererfaringen til alle respondentene, var det ingen klar sammenheng mellom antall år som leder i forhold til valgene de gjorde. Hvis en likevel skal trekke noen svake slutninger, så viser det seg at respondentene i politidistrikt 1 til sammen hadde flere antall år i ledererfaring og gjennomsnittlig høyere alder, uten at det trenger å bety noe. I tillegg var utdanningsnivået i forhold til høyere utdanning i tillegg til politiskole, tilnærmingsvis helt likt i begge politidistriktene. Når en ser på sammenhengen mellom forventninger fra overordnet ledelse, opplevde sju respondenter at de hørte lite eller ingenting. Det var kun Brage fra politidistrikt 2 som mente at han fikk klare signaler fra overordnet ledelse. Det som var interessant var at Ari, Bjørn, Berre, Brage og Birger som utførte sin lederrolle, også var nøyaktig de samme som mente at de måtte spille et skuespill/rollespill under politikonflikten.

10. Sammenfatning for den enkelte respondent

Tabell 8 i vedlegg 1 viser en samlet tabell med de ulike funnene til hver enkelt respondent.

7. Drøfting og diskusjon

Formålet med avhandlingen var å finne ut hvordan førstelinjeledere håndterte rolleproblemer under politikonflikten og hvilke handlingsstrategier de valgte. Jeg ville også finne ut om lederrollen i denne konteksten skilte seg ut fra lederrollen som normalt blir utført, og om politikonflikten har gitt noen varige endringer i rolleutførelsen som leder.

7.1 Drøfting og diskusjon

Jeg mener undersøkelsen gir et godt bilde på de problemene respondentene fikk under politikonflikten og hvordan de løste dem. Først vil jeg drøfte bakgrunnen for de ulike rolleproblemene respondentene fikk under politikonflikten sett fra ulike teoretiske perspektiver som følgende:

- forventninger
- skuespill/rollespill
- balansegang mellom medarbeider, fag- og lederrolle
- verdier, moral og etikk i politiet
- samarbeid

Videre vil drøftingen se på teori rundt rolleproblemer, konflikthåndtering og handlingsstrategier sett opp mot funnene. Til slutt avsluttes kapitlet med drøftinger rundt endringer i lederrollen under politikonflikten og varige endringer etter politikonflikten.

7.2 Forventinger fra PF og andre under politikonflikten

Rolleklarhet er i følge Haukedal (2005) viktig for legitimitet og samhandling, og forhindrer usikkerhet rundt forventninger, noe han kaller for rolletvetydighet. Dette er viktig under en politikonflikt hvor respondentene åpenbart opplevde ulike forventninger fra mange aktører. Haukedal mener videre at det er viktig å forstå egen og andres atferd og at mennesker inntar roller som er basert på faglig og personlig ståsted. Kaufmann m.fl. (1996) mener at flere aktører kan ha forventninger til en rolle innehaver om hvordan rolle innehaveren skal utføre sin jobb. De kaller de forskjellige aktørene for rollegruppen. Rollegruppen kommuniserer noen av disse forventningene til rolle innehaveren som igjen vurderer forventningene. Kaufmann m.fl. mener videre at rolle innehaverens oppfatning av forventningene gir rolle innehaveren en rettesnor for ulike handlinger. Dette kan sees opp mot de forventningene respondentene fikk og senere i avhandlingen hvordan de handlet. Haukedal (2005) sier også at ansatte blir

sosialisert inn i grupper, og utsettes for sosial påvirkningskraft i form av forventninger, regler og normer, som man forsøker å innordne seg.

Politiets Fellesforbund førte en kamp mot arbeidsgiver og frustrasjonen eskalerte over hele landet. De fikk uten tvil mange støttespiller fra egne medlemmer. I tillegg var det uten tvil en ulovlig aksjon blant mange ansatte, noe også Thomassen (2010) bekrefter i sin rapport om «politiet i spill». Hun mener videre at samfunnet reagerte for langsomt på politikonflikten slik at den fikk utvikle seg i det omfanget den fikk. I tillegg sier hun at myndighetene og det politiske systemet ikke var forberedt på at PF kunne sette seg i spill ved at samfunnet ble utfordret.

En respondent beskrev en situasjon der de fleste av PF-medlemmene deltok på et allmøte i regi av PF. Respondenten mente det ble en psykologisk effekt av at mange var samlet og ble enige om å stå sammen. Videre påpekte han at det var stor samstemmighet i organisasjonen. En slik situasjon beskriver det sosiale presset mange kan ha følt under politikonflikten, spesielt fra PF. Det er ikke beskrevet nøyaktig hva som lå i begrepet «stå sammen», men ut fra svarene og virkemidlene kan det ikke være tvil om at PF forventet at medlemmene skulle beskytte sin fritid. Når ansatte beskytter sin fritid i organisert form, blir det betegnet som en ulovlig aksjon. Hotvedt (1997) mener sosialt press i arbeidslivskonflikter berører organisasjonens rettigheter, og at det ofte benyttes sterke virkemidler for å opprettholde disiplin i rekkene. En respondent forklarte at mannskaper som satte seg på overtid fikk sterke reaksjoner fra andre. «Alle» var enige om å boikotte overtid og ingen fikk melde seg på frivillig overtid. En annen respondent sier at PF forventet at han lojalt skulle følge PF sine virkemidler, men han gjorde det motsatte ved å sette seg på overtid. Han fikk motbør, men bøyde ikke av for presset. Dette beskriver en situasjon der det kan være vanskelig å stå utenfor en allianse. Hotvedt (1997) mener at å stå utenfor allianser betyr å være alene, å være ubeskyttet og kanskje utstøtt. En respondent fikk ikke tilsendt informasjonen fra tillitsvalgte som ble sendt til mannskapene på avdelingene, og mente det var rart å bli avkortet fra den informasjonen. Hotvedt (1997) sier videre at ikke-involverte kan bli tvunget til å ta parti av frykt for sterke reaksjoner. Likevel mener han at det ofte er sterkt samhold innad i gruppen og at de ofte ikke snakker ut ifra seg selv, men ut fra gruppen. Han beskriver også at fagforeninger ofte har makt som overstyrer ledelsen. Jo mer de foreliggende motsetningene er forankret i grunnleggende verdier hos enkeltpersoner, jo mer intense har motsetningene en tendens til å bli. Politikonflikten slik den oppsto, ble nok forsterket på bakgrunn av den

frustrasjonen om manglende ressurser som har pågått i politiet i mange år. Kaufmann m.fl. (1996) mener at gruppeatferd i alminnelighet er sterkt normdirigert og at konsekvensen kan være at mange ansatte opptrer likt av frykt for negative opplevelser. Det samme nevner Haukedal (2005) når han beskriver den sosiale påvirkningskraften det ligger i forventninger. Dette bakteppet er viktig å ha med seg for å forstå hvorfor det ble rolleproblemer blant respondentene under politikonflikten.

Flere respondenter opplevde press fra andre aktører utenfor politiet. En respondent fortalte at brannvesenet reagerte når de ikke rykket ut på trafikkulykke med personskafe og at psykiatrisk helsevesen var kritisk til at politiet ikke var like tilgjengelige som før. Respondenten syntes det var vanskelig å forklare ovenfor media om hvorfor de ikke rykket ut. En annen respondent mente at pressen skrek at «dette kan dere ikke gjøre» og flere husket at samfunnet reagerte. St.meld.nr. 42, 2004-2005 sier noe om at politiet til enhver tid er utsatt for etterprøving og kontroll av den «fjerde statsmakt», d.v.s. media. Thomassen (2010) refererer til at media våren 2009 ble stadig mer kritisk til politikonflikten. Samtidig stiller hun spørsmål om de var tilstrekkelige kritiske nok til politiets aksjoner og myndighetenes svar på dette.

Politidirektoratet (2009) nevner i sine retningslinjer om grunnleggende verdier, moral og etikk for politi- og lensmannsetaten at et av hovedmålene er å sikre en verdimessig, moralsk og etisk bevissthet som veiviser i den daglige samhandlingen med blant annet samarbeidspartnere, borgere og samfunnet. Fire respondenter mente at eksterne samarbeidspartnere reagerte ved at de ikke var like tilgjengelig som før politikonflikten.

Respondentene opplevde helt klart mange ulike forventninger fra flere aktører, herunder rollegruppen. Hvordan de oppfattet og løste noe av de forventningene vil avsnittet om rolleproblemer og handlingsstrategier vise.

7.3 Overordnet ledelse ga ingen tydelige og klare forventninger

Colbjørnsen (2004) mener at ledere som følges opp av overordnede tar lederoppgavene sine langt mer på alvor, og at det er viktig at de overordnede er tydelige på hvilke forventninger de har. Under en konflikt vil forventninger fra overordnet ledelse være viktig for at respondentene skulle kunne utføre sin lederrolle, spesielt når PF og underordnede vil det motsatte. Colbjørnsen mener også at hierarkisk organisering med tydelige instruksjons- og rapporteringsveier mellom over- og underordnede ikke trenger å være en hindring for delegering. Her vil det være viktig at overordnet ledelse er tydelige på det ansvaret respondentene har i sin lederrolle. Colbjørnsen mener videre at klare roller kan skape organisatorisk ryddighet og trygghet for lederne til å utøve de fullmakter de har fått delegert. Under en konflikt vil det være særdeles viktig at overordnet ledelse formidler tydelige forventninger til respondentene på bakgrunn at den usikkerheten de kan få i forhold til ulike utfordringer.

Syv av respondentene hørte lite eller ingenting fra overordnet ledelse under politikonflikten. Det er også viktig å nevne at overordnet ledelse som regel arbeider på dagtid, mens respondentene arbeider døgntkontinuerlig tjeneste. At overordnet ledelse ikke arbeider til samme tider som respondentene, kan også ha betydning for dialog og samhandling. Kaufmann m.fl. (2006) mener at rolletvetydighet kan oppstå når man er usikker på hvordan målene skal nås og hvordan rollen skal utføres. Når overordnet ledelse ikke gir klare signaler til respondentene om hvordan de skal utføre sin lederrolle under politikonflikten, kan konsekvensen bli at respondentene følte seg usikre om hvordan de skulle nå målene. En respondent mente overordnet ledelse lå lavt og luktet litt på hvordan mannskapene og lederne gjorde det under politikonflikten. Den samme respondenten ønsket heller ikke dialog med overordnet ledelse. En annen respondent sa at det ikke var noen forventninger og at det ga seg selv, liv og helse skulle prioriteres. To respondenter mente at hvis presset fra overordnet ledelse hadde vært større under politikonflikten, ville det blitt et større dilemma for dem som ledere og skapt en konflikt med deres mannskaper. De mente videre at hvis ledelsen hadde gått tydeligere inn, så hadde det ført til mere bråk. Det er en forskjell mellom det å gi ordre og det å gi råd og veiledning fra overordnet ledelse til respondentene. Spørsmålet blir om overordnet ledelse sin tilbakeholdenhet var på grunn av at de ikke hadde en løsning, ingen gode råd eller noen ordre å gi. Likevel mener jeg at overordnet ledelse kunne hjelpe respondentene til å handle, tolke og forstå.

Jeg mener det ikke burde være en utfordring for overordnet ledelse å hjelpe respondentene, samtidig som de ikke utfordret konflikten ytterligere. Selv om politikonflikten kunne oppfattes som vanskelig av overordnet ledelse, er det tvilsomt om tilbakeholdelse og manglende kommunikasjon til respondentene gjorde situasjonen lettere for alle parter. Derimot mener jeg at tilbakeholdenhet fra overordnet ledelse medførte at mange respondenter fikk en vanskeligere situasjon, og at politikonflikten fikk utvikle seg videre i det tempoet og omfanget som skjedde. Denne situasjonen er en typisk rolletvetydighet hvor respondentene ble usikre på hvordan de skulle utføre sin rolle, noe overordnet ledelse kunne ha unngått ved å gå i dialog med dem. Katz og Kahn (1978) mener også at man lærer mye mer effektivt når det er gitt klare regler for rollen i motsetning til å finne ut ting selv, slik mange respondenter måtte gjøre under politikonflikten. En annen respondent mente at den naturlige forventningen fra overordnet ledelse lå der ved at tjenesten skulle gå rundt og at det var en klar føring selv om han ikke hørte noe fra overordnet ledelse. Katz og Kahn beskriver også at en rolle gitt av ledelsen får en mottakelse basert på hva som er forventet av den ansatte og hva den ansattes motivasjon og forventning til rollen er. Respondenten virket klar på den forventningen som allerede lå i stillingen. Han hadde likevel ingen innblanding fra overordnet ledelse og de ga ingen klare forventninger under politikonflikten, noe som gjorde at han følte seg litt alene. Likevel viser det seg at respondenter i sin rolleutøvelse var klar over de forventningene som lå fra overordnet ledelse.

Det var kun en respondent som mente at han fikk klare forventninger fra overordnet ledelse om hvordan han skulle utføre sin lederrolle. Likevel følte respondenter at politimesteren hadde fått beskjed om å ligge lavt og ikke skape mer konflikt enn nødvendig. Respondenter klarte ikke å utføre de forventningene han fikk fra overordnet ledelse. Kaufmann m.fl. (1996) kaller det en rolleoverbelastning. Rolleoverbelastning oppstår når krav og forventninger til en persons rolle overstiger personens evne til å takle rollen. Respondenter sa imidlertid klart i fra og forventningene ble justert ned fra overordnet ledelse.

Colbjørnsen (2004) undersøkelse blant flere tusen ledere i Norge bekrefter at bare en av tre ledere på lavere nivå fikk støtte og oppfølging fra overordnet ledelse. Denne undersøkelsen bekrefter det respondenter opplevde under politikonflikten med manglende oppfølging fra overordnet ledelse. Det interessante i undersøkelsen til Colbjørnsen var at overordnet ledelse selv mente de ga oppfølging og støtte. Undersøkelsen viste også at fire av fem ledere sjelden eller aldri opplevde at deres beslutninger overprøvd fra overordnet ledelse.

Colbjørnsen mente at årsaken sannsynligvis var at overordnet ledelse fraskrev seg ansvaret for å følge opp sine ledere. Samtidig sier han at det er viktig at overordnet ledelse tar tak i situasjoner, spesielt når lederen ikke lykkes. Under politikonflikten ble respondentene overlatt til seg selv og overordnet ledelse inntok en tilbakeholdenhet ved å ikke gå i dialog med respondentene. Dette medførte at respondentene utførte forskjellige handlingsstrategier, noe jeg kommer tilbake til senere i avhandlingen.

7.4 Skuespill under en «skjult og ulovlig» aksjon

Katz og Kahn (1978) sier at rolleinnhavere vanligvis oppfører seg som seg selv, uten påvirkning av andre. De mener også at man kan snakke om spesielle utførelser hvor det blir rollespill, både innenfor og utenfor formelle organisasjoner og systemer. Politikonflikten har vært en spesiell situasjon hvor det lett kan oppstå rollespill. Strand (2007) mener at rollen er noe annet enn personen. Videre at rollen kan byttes ut og at hver rolleinnhaver har et visst rom for å utføre rollen på sin måte. Jacobsen (2003) mener at en sosial rolle og sosialisering kan betegnes som at ansatte i en organisasjon mer eller mindre ubevisst spiller en rolle.

Fem respondenter mente de måtte spille et spill under politikonflikten. Aksjonen skulle ikke være synlig i og med at aksjoner under fredsplikt mellom arbeidsgivere og fagforbund ikke var lovlig. En respondent mente at politiet holdt på med et spill, en skjult konflikt som politiet kunne leke med. En annen respondent mente at noen spilte skuespill ved å være både sure og syke. En respondent følte det var et spill, en aksjon, men som ikke var på papiret og at overordnede også måtte spille et spill. Han sa at det var verre jo høyere opp du var. Når også overordnede spiller et skuespill, bekrefter det at flere nivåer spilte roller sammen. Under politikonflikten spilte fem respondenter en bevisst rolle, og Jacobsen (2003) sier at hvilken rolleatferd en kollega og overordnet har, vil være en stor informasjonskilde i den enkeltes ansatte tilegnelse av kunnskap. Tre respondenter var også klar over at det var en ulovlig aksjon, selv om det ikke kom frem klare formeninger under intervjuene om de spilte en rolle. De kan likevel helt klart ha spilt en ubevisst eller bevisst rolle under politikonflikten. Når muligens overordnede og respondentene spiller et skuespill, er det ikke vanskelig å tenke seg at andre kollegaer eller underordnede blir påvirket av en slik atferd. Kaufmann m.fl. (1996) beskriver dette som en interrollekonflikt, der personer har flere roller å utfylle, som i dette tilfellet også et skuespill, nettopp for å håndtere det dilemmaet de var oppe i. Thomassen (2010) sier at myndighetene og det politiske systemet ikke var forberedt på at et fagforbund

kunne sette seg i spill ved at samfunnet ble utfordret, men også at PF sprengte rammene for det vi forbinder med fagorganisasjoner i Norge. Hun sier videre at det er alvorlig med en aksjon som ikke er under kontroll og som på mange måter truet samfunnssikkerheten. Alle respondentene mente det var en ulovlig aksjon blant mannskapene. Som en respondent bekreftet med at han fort skjønte at mannskapene var utilgjengelige, og fikk han tak i mannskaper, så hadde alle» drukket alkohol». Katz og Kahn (1978) mener at beskjeder kan bli misoppfattet eller forsvarsmessig endret av mottaker og at hvis mottaker syntes det blir feil, kan det lede til det motsatte av det forventede hos en rolletaker. Politikonflikten kan være en slik situasjon hvor respondentene inntok forsvarsmessige roller, og som Katz og Kahn sier videre, kan resultere i «gå sakte aksjoner». Med forsvarsmessige roller mener jeg den grunnleggende frustrasjonen de hadde til ressursituasjon i politiet, noe som kan ha medført den mostanden de viste. Grimsmo og Sørensen (2001) mener at kalde konflikter er regulerte uttrykk for interesser eller verdier som kan dreie seg om fordelingsspørsmål og prinsipper eller verdier som påvirker en hel gruppes posisjon eller rettigheter, og uten personlige retningslinjer. Politikonflikten var helt klart et uttrykk av interesser som både hadde elementer av fordelingsspørsmål og prinsippsspørsmål. Grimsmo og Sørensen mener videre at kalde konflikter har lange tradisjoner og håndteres på institusjonelle måter og at det finnes kjente regler for hvordan de skal håndteres og at straffetiltak settes inn når de brytes. Politiets Fellesforbund gjorde en kald konflikt om til en varm konflikt, med respondentene som en av de gruppene som ble hardt presset hvis de ikke innordnet seg det definerte konfliktregime. Politikonflikten ble ikke regulert gjennom institusjonelle måter og regler fordi den var en skjult konflikt, som aktørene sammen definerte som en ikke-konflikt. Det er også ulovlig med aksjoner under fredsplikt fra ulike parter i en interessekonflikt. Grimsmo og Sørensen nevner også varme konflikter som er aktualisert gjennom sosiale motsetninger mellom mennesker som skal arbeide sammen, og hvor ansatte kan komme til å bli både samarbeidspartnere og konkurrenter. Det kan i følge teorien til Grimsmo og Sørensen se ut som politikonflikten både hadde innslag av en kald og varm konflikt. En kald konflikt fordi det var en interessedvist mellom arbeidsgiver og PF, og en varm konflikt fordi PF sine handlinger gjorde at den ble varm på grunn av sine ulovlige aksjoner. De ansatte ble under politikonflikten både samarbeidspartnere og konkurrenter. Hotvedt (1997) mener at konflikter både har en personlig og en strukturside. Han sier videre at konflikter ofte er en indre dynamikk av episoder eller hendelser som dels stimulerer og dels er et resultat av uoverensstemmelser mellom personer eller grupper.

Larsen (1999) mener at ansatte lett kan dras inn i en konflikt og at metoder som partene benytter for å rekruttere allierte, kan være utspekulerte. Politikonflikten utviklet seg gjennom ulike episoder og hendelser og over lengre tid. I lys av denne settingen måtte respondentene balansere sine ord, handlinger og oppfatninger. Det var ingen aksjon som skulle være åpen, aksjoner var ulovlig og dermed ble den skjult. Utad kommuniserte PF om at det ikke var noen aksjon, mens det innad i politiet i følge respondentene, ikke var tvil om at det pågikk en åpen aksjon. De mente at alle nivåer i politiet var godt kjent med aksjonen.

7.5 Respondentene fikk rolleproblemer

Strand (2007) mener at ledere, som andre sosiale aktører, utøver roller og at de har noen relativt faste formater for atferd som de følger. Roller er noe som kan identifiseres i alt sosialt liv, både det som er preget av formell organisering og den uformelle samhandlingen mellom mennesker. Rollene som respondentene hadde under politikonflikten var preget av en formell organisering hvor respondentene hadde en rolle som førstelinjeleder, men også den samhandlingen mellom overordnede og underordnede som ble satt under press. Kaufmann m.fl. (1996) nevner det betydningsfulle med å ta del i sosiale grupper vi er medlem av og at ansatte blir utsatt for et visst sosialiseringstrykk om å tilpasse seg gjeldende verdier, holdninger med mer. Strand og Thomassen (2000) mener at politiet er preget av en sterk ordrekultur og at polititjenestemenn- og kvinner identifiserer seg vel så mye med politirollen som med lederrollen. Politiet har etter min mening en sterk korpsånd og normalt er ansatte meget lojal mot sin egen etat, men under politikonflikten «konverterte» mange ansatte til PF. Strand (2007) beskriver at organisasjonen kan oppfattes som et system av roller med forskrifter, tillatelser og krav til den enkeltes atferd og bidrag. Under politikonflikten kom det ulike krav og forventninger til respondentene.

Politikonflikten varte i 2008-2009 og skapte store medieoppslag. Det er etter min mening ikke i tvil om at dårlig bemanning, ressursituasjonen og meninger om dårlig lønn blant ansatte i politiet har vedvart i mange år. Dette har medført at det over flere år har bygget seg opp en stor frustrasjon blant mange i politiet. Min erfaring er at respondenter i politiet ved ordensavdelingene kanskje fikk føle dette ekstra nært. Ordensavdelingene har ansvaret for døgnkontinuerlig tjeneste ut mot publikum og er ofte helt avhengig av frivillig overtid for å få nok mannskaper til ulike oppdrag, nettopp på grunn av lite ressurser.

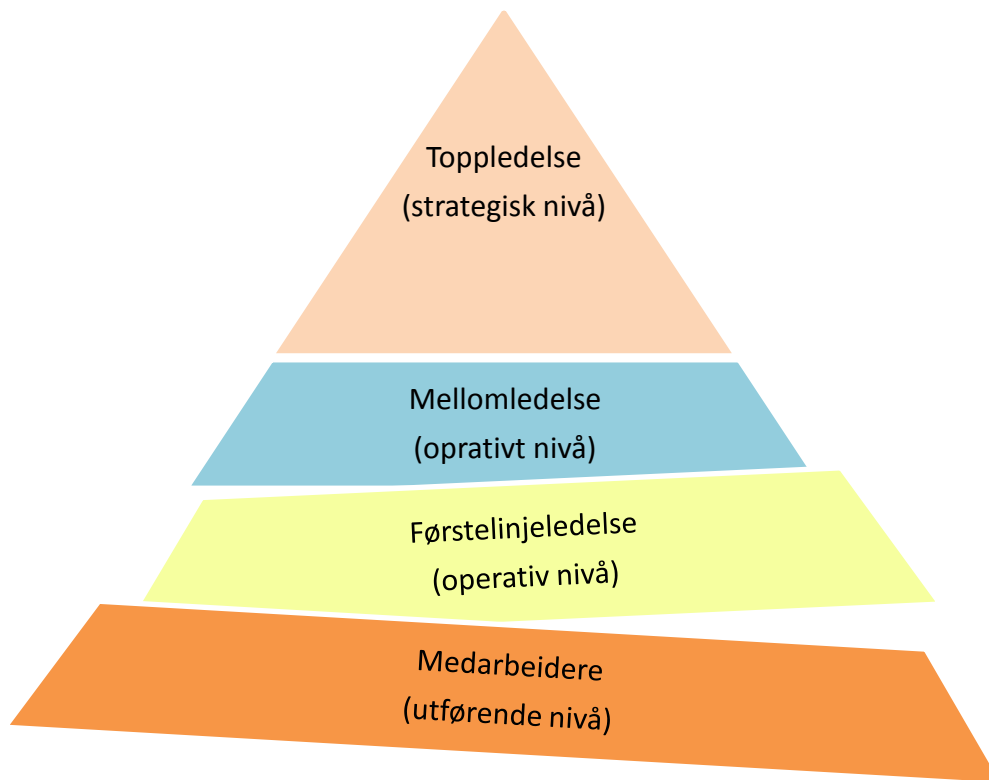
Et av de mest gjennomgående og det mest entydige resultatet jeg kom frem til, var at alle respondentene mente det var vanskelig å være leder under politikonflikten. Alle respondentene var medlem av PF som var part i konflikten, samtidig som de hadde lederansvar for mannskaper som befant seg i samme situasjon. I de fleste tilfellene var også respondentenes overordnede medlem i PF. Det som var særegent under politikonflikten var krisen mellom arbeidsgiver og PF og respondentenes rolle som direkte leder for mannskapene. At respondentene hadde et arbeidsgiveransvar samtidig som de var medlem i PF, gjorde situasjonen spesiell. Interessentmodellen vist i figur 3 på **side 19** kan i følge Busch m.fl. (1985) benyttes til å analysere en offentlig virksomhet. Modellen kan beskrive det krysspresset respondentene fikk under politikonflikten fra mange hold, blant annet forventninger fra aktører som beskrevet tidligere. Selv om respondentene hadde ulike måter å løse forventningspresset fra PF på, kan det i følge Kaufmann m.fl. (1996) oppstå *personrollekonflikt* når forventningene som stilles til en yrkesrolle er uforenlig med ens verdigrunnlag og holdninger. Katz og Kahn (1978) mener *rolleflertydighet* betyr at det er usikkerhet i hvordan man skal forholde seg til en enkelt sak. Respondentene opplevde politikonflikten som vanskelig på bakgrunn av at ulike aktører hadde ulike forventninger. Haukedal (2005) sier også at rolleklarhet er viktig for å forstå egen og andres atferd. Alle respondentene opplevde forventninger fra mannskapene om at de skulle få beskytte sin fritid, men samtidig opplevde tre respondenter at mannskapene kom med motstridende budskap. De var klare på at de ville beskytte sin fritid, men samtidig ville de at respondentene skulle beordre dem på overtid, bare ingen fikk vite det. Kaufmann m.fl. (1996) mener en *intrasenderrollekonflikt* oppstår når en person mottar to motstridende budskap fra en person. Spørsmålet blir likevel om det heller var et offisielt og et uoffisielt budskap fra mannskapene, som kanskje ikke var motstridende likevel. I tillegg kom media, borgerne og samarbeidspartnere med kritiske bemerkninger og forventninger under politikonflikten. Kaufmann m.fl. mener også at *intersenderrollekonflikt* oppstår når en person mottar motstridende forventninger fra to eller flere personer. Under politikonflikten kom det motstridende forventninger fra flere aktører til respondentene. Under dette forventningspresset skulle respondentene utføre sin lederrolle og fikk derfor rolleproblemer. Kaufmann m.fl. (1996) mener at de forventningene som er rettet mot en rolle innehaver må sees opp mot personens plass i gruppen og i det sosiale systemet. Forventingene fra PF, de ansatte og andre aktører medførte at respondentene opplevde en meget vanskelig rolle som var vanskelig å utøve, noe Kaufmann m.fl. (1996) kaller for en interrollekonflikt.

Kaufmann m.fl. mener en *interrollekonflikt* kan oppstå når en person har flere roller å fylle og slik sett blir de innbyrdes i konflikt med hverandre, noe respondentene under politikonflikten opplevde. Det er vanskelig eller umulig å tilfredsstille både arbeidsgiverrollen og rollen som fagforeningsmedlem, når en også har en rolle som kollega med sine underordnede. Situasjonen skiller seg også fra en vanlig rollekonflikt som en respondent kan oppleve ved å være i press mellom overordnet ledelse og underordnede.

Balansegangen mellom medarbeider, fag- og lederrolle

Haaland og Dale (2005) viser til forskjellen mellom det å være medarbeider og overordnet. De mener at i rollen som leder skal du *bidra til* at medarbeiderne utfører arbeidet og at det er medarbeiderne som skal *utføre* selve arbeidet. Videre har man helt andre arbeidsoppgaver som leder og flere hensyn å ivareta som for eksempel økonomi, administrasjon, helhetstenkning og styring. Som medarbeider har man kunnskap på fag og ikke like mange hensyn å ta. Respondentene har en kombinasjon av leder- og fagstilling i sin funksjon som førstelinjeleder. De er også alle rekruttert fra en fagrolle til en lederrolle. Haaland og Dale (2005) mener det er vanskelig å skille disse rollene fordi de ofte har motstridende hensyn. Stieng (1989) har gjennomført en studie blant førstelinjeledere i to kommuner. Hun skiller mellom to roller førstelinjeledere kan ha: 1. kollegalederen og 2. administratoren. Hun sier at kollegalederen ofte vil lede sammen med sine underordnede og identifiserer seg ofte med kollegaer. Derimot vil en administrator ha en høyere lederidentitet og identifiserer seg mer oppover i systemet.

Figur 2 på **side 17** av Hatch (1997) viser nivåer i ledelseshierarkiet i politiet og det spenningsfeltet en førstelinjeleder kan oppleve med det å være direkte leder for underordnede samtidig å skulle ta hensyn til overordnet nivå, herunder mellomledere og toppledelse. Politikonflikten synliggjorde dette skillet. Her vil figuren på nytt synliggjøre det spenningsfeltet respondentene fikk ved at de skal orientere seg både oppover og nedover i systemet. Figuren forsøker å vise hvordan respondentene får problemer med å orientere seg oppover i hierarkiet mot overordnede eller nedover mot underordnede.



Figur 7, etter: Hatch (1997)

Hvordan dette spenningsfeltet satte respondentene under press og hvordan de løste disse utfordringene vil i dette kapitlet utypes nærmere. Katz og Kahn (1978) mener at enhver ansatt i organisasjoner må tilpasse seg både oppover og nedover i systemet, noe man særlig ser i hierarkiske organisasjoner. Under politikonflikten ble imidlertid en ny dimensjon tilført situasjonen, respondentenes fagforbund PF var i konflikt med arbeidsgiver på en måte som politiet sjelden har opplevd, både i omfang og lengde. At de fleste ledere uansett nivå og ansatte var medlem i PF, kan vanskelig beskrives som noe annet en tilspisset situasjon. Respondentene hadde samtidig et ansvar for å få riktig bemanning til de arbeidsoppgavene som til enhver tid skulle løses, og var helt avhengig av overtid for at tjenesten skulle gå rundt. De mente samtidig at det pågikk en aksjon blant mannskapene som var medlemmer i PF selv om aksjonen ikke skulle være synlig. Denne situasjonen var et stort dilemma for alle respondentene under politikonflikten.

Det som var interessant var at tre respondenter fra politidistrikt 1 var helt klare på at de støttet PF sine virkemidler med å beskytte sin fritid og ikke sette seg på overtid. Det viser at de har blitt påvirket av PF sin strategi, men også at de kanskje så en personlig gevinst i at politikonflikten kunne fortsette. Katz og Kahn (1978) mener at rollesystemet kan bli forklart med motstridende uttalelser som varighet og sårbarhet, noe politiet opplevde når det oppsto en politikonflikt. Det resulterte i at de ikke beordret mannskaper på overtid selv ved behov, og trådte nærmest ut av sin lederrolle og inn på medarbeidernivå i tråd med PF sin vilje. Colbjørnsen (2009) beskriver det hierarkiske prinsippet om å følge tjenestevei og at det ikke skal være tvil om hvem man er ansvarlig overfor. Han sier også at ledere har myndighet og sanksjonsmyndighet og ansvar for de handlingene ansatte utfører. Når tre respondenter ikke beordret mannskaper på overtid, men plasserte seg på samme nivå som dem, blir dem også ansvarlig for deres handlinger. Det kan også se ut som de ikke klarte å skille sin rolle som leder sett opp mot medarbeiderrollen. I politidistrikt 1 er det en typisk situasjon der tre respondenter identifiserer seg med sine underordnede istedenfor å lede, noe rekrutteringen fra en fagrolle til lederrolle kan ha bidratt til. Et eksempel på dette er når en respondent identifiserte seg som «en av gjengen». Stieng (1989) sier videre at studier viser at organisasjoner som er preget av både byråkratiske trekk og prioriteringer av fagutøvelse, ofte kan ha en dominans av kollegalederskap og at de ofte vil oppfylle forventningene fra underordnede. Strand og Thomassen (2000) mener at førstelinjeledere i politiet ofte har en problematisk rolle, på bakgrunn at de fleste har etatsutdanning fra politiet og identifiserer seg vel så mye med politirollen som lederrollen. De sier videre at de på den ene side er satt til å lede «sine egne» ved at de leder ansatte med samme fagbakgrunn. Dette beskriver godt den situasjonen de tre respondentene var i og hvordan de håndterte rolleproblemene. Haaland og Dale (2005) nevner også faren for at ledere rekruttert fra en fagrolle ofte blir værende i tidligere etablerte roller, relasjoner og forestillinger og at de må endres i samarbeid med tidligere kollegaer. Situasjonen for respondentene i politidistrikt 1 viser at de kanskje ikke har endret seg i samarbeid med tidligere kollegaer. Haaland og Dale (2005) mener også at identiteten til internt rekrutterte ledere ofte er forbundet med faget og at man som leder må løsrive seg fra dette utgangspunktet og utvikle ny identitet. Dette var tydeligvis vanskelig for disse respondentene. De mener også at kombinerte roller som både har fag og ledelse i rollen under press, lett kan falle tilbake til det de mestrer mest, nemlig fagrollen. Richard (1997) bekrefter også dette i en studie av førstelinjeledere gjennomført i tre organisasjoner. Her var lederne ofte i en krysspress-situasjon og de stiltes ovenfor motstridende krav og forventninger.

Lederne ved en klinikk ville være som sine kollegaer og lytte til dem, samtidig som de var ledere. Dette bekrefter igjen hvor vanskelig det er å skille en fagrolle og lederrolle. Richard kaller dette for det motvillige lederskapet og disse tre respondentene kan tolkes i retning av å ha en slik rollefortolkning. Katz og Kahn (1978) nevner at stillinger som er dypt befestet i organisasjonen har mindre konflikter enn de i ytterkant som har mindre krav til utdanning. Det kan etter min mening defineres som at for eksempel politiet som har samme etatsutdanning, oppretter sterke bånd og har et tett samarbeid og stor grad av lojalitet for hverandre. Under politikonflikten var samholdet viktig for å klare det presset respondentene opplevde og det var lett å gå tilbake til fagrollen og identifisere seg med sine underordnede. Katz og Kahn sier videre at rollen skaper holdninger hos den enkelte og at de forventende aktiviteter i forhold til jobben også betyr et nært samarbeid og enighet med de andre på laget. De sier videre at det er bevist gjennom forskning i mange kulturer at samarbeid foregår oftere enn konflikter, noe de fleste respondentene viste. Stieng (1989) sin studie viste at førstelinjeledere ofte var mellom barken og veden, men også at de ofte orienterte seg nedover organisasjonen. Det stemmer også overens med det respondentene gjorde i politidistrikt 1, de ønsket å være kollega på lik linje med sine underordnede. De stilte på lag med sine mannskaper og utførte sin lederrolle i begrenset grad. Katz og Kahn (1978) mener at i organisasjoner hvor det er et godt forhold mellom kollegaer, har det en tendens til å forsterke en konflikt med lederen. I politikonflikten mener jeg at det var det gode samarbeidet og det tette båndet mellom de tre respondentene og mannskapene i politidistrikt 1, som forsterket konflikten til arbeidsgiver. Katz og Kahn sier videre at det kollegiale forholdet spiller en viktig rolle innad i organisasjonen og at det under stressede forhold er utrolig viktig med den buffer-effekten som kollegiale forhold gir. De sier videre at forsøk har vist at man er mindre lojal i en situasjon når man taper penger. Dette tolker jeg som at ansatte også kan være mindre lojal mot arbeidsgiver når det oppstår en interessedrift som under politikonflikten, og det står økonomiske motiver bak. Med økonomiske motiver mener jeg muligheter med å få økte ressurser og lønn, men også innføring av arbeidstidsbestemmelser som i følge PF ikke gagnet de ansatte. Det som var spesielt var at tre respondenter var personlig enig i den kampen PF førte mot arbeidsgiver, de så at det var noe økonomisk å vinne ved å delta i konflikten, noe som skapte ytterligere problemer med å utøve sin rolle som leder. Dimensjonen med det å være førstelinjeleder fikk i en slik konflikt tilført en tilleggsfaktor som gjorde rollen enda mer komplisert, nemlig en personlig rolle og muligheter for personlig økonomisk gevinst.

Derimot utførte fem respondenter sin lederrolle og tok ansvar for de oppdragene de til enhver tid måtte løse, nettopp ved å beordre mannskaper på overtid ved behov. De tok det ansvaret som et hierarkisk prinsipp er til for, som Colbjørnsen (2009) beskriver som å følge tjenestevei, lede og instruere dersom det er nødvendig. Katz og Kahn (1978) sier også at variasjonene i organisasjonene bestemmer over den enkeltes rolle som å følge regler og ordre.

Modellen som er vist på **side 57** beskriver hvordan de ulike respondentene utførte sin rolle: Fem respondenter utførte sin lederrolle og tre tok del i PF sin kamp. Spenningsfeltet mellom å følge regler og ordre som ligger i den formelle lederrollen og samtidig ta del i PF sin kamp, var varierende hos respondentene. Forskjellen var at tre respondenter ikke fulgte regler og ordre og var heller svært opptatt av å stå sammen med sine mannskaper i PF sin kamp. De satte seg i en medarbeiderrolle. De andre fem respondentene identifiserte seg derimot med administrator-rollen og har i følge Stiang (1989) en høyere lederidentitet. Videre mener hun at administratoren også identifiserer seg oppover i systemet. Disse respondentene hadde også et tett samarbeid med mannskapene i ulike vaktlag. De støttet også PF sin kamp, men var uenig i virkemidlene. De merket også at mannskapene ikke var tilgjengelige for overtid, men forholdt seg likevel til sin lederrolle ved å bidra til at oppdragene ble løst gjennom mannskapene som utførte jobben. En respondent hadde den gang også et verv i PF, men var opptatt av å utføre sin lederjobb, selv om han syntes det var vanskelig å vite hvilken vei han skulle sette lojaliteten sin. Fem respondenter har klart å identifisere seg med lederrollen, noe Haaland og Dale (2005) mener er nødvendig for å utvikle ny identitet. Richard (1997) beskriver også at førstelinjelederne i en verkstedbedrift fungerte som buffert for å beskytte de ansatte mot mange av arbeidsgivers krav og at de definerte situasjonen, roller, normer og relasjonene som fantes i den. Richard kalte dette for det bevisste lederskapet, noe som kan tolkes i retning av at fem respondenter under politikonflikten også var bevisst på sin lederrolle. Katz og Kahn (1978) mener at hvis man skal beskrive funksjonen til de forskjellige roller, må en ta hensyn til hva slags sosiale forhold de opererer under, mer enn deres personlighet. Det er ikke spesifikt undersøkt om hva slags sosiale forhold respondentene opererte under, men det var ikke i tvil om at ressursmangelen i politiet var et entydig problem for absolutt alle respondentene. Frustrasjonen ved å ikke ha nok ressurser til enhver tid, var nok årsak til at alle var enige i målene til PF, selv om det var uenighet om virkemidlene. Politikonflikten satte preg på den settingen respondentene skulle lede under, men både det sosiale forholdet og respondentenes personlighet var nok mer eller mindre fremtredende i denne tiden.

Fem av respondentene som utførte sin lederrolle var også enig i målet til PF, men klarte likevel å utføre sin lederrolle.

Simu (2009) gjennomførte en studie i Sverige der hun viser til hvordan førstelinjelederne opplevde et spenningsfelt mellom et ledernivå og medarbeidernivå. Førstelinjelederne måtte finne en balansegang mellom det å være mellom et overordnet nivå og underordnet nivå. Resultatet i studien viste at førstelinjelederne syntes det var vanskelig å uttrykke hvor de la sin lojalitet, men det viste seg at de balanserte mellom å være lojal mot overordnet nivå og underordnet nivå. Det stemmer overens med resultatene fra politidistrikt 1 og 2 hvor tre respondenter var mer lojal mot underordnede, men hvor fem respondenter var mer lojal mot sin lederrolle og overordnet nivå. Alle respondentene beskrev også situasjonen som en balansegang eller som en rolle mellom barken og veden. Førstelinjelederne i studien til Simu (2009) beskrev også situasjonen som en stadig balansegang, de ville være lojale mot begge parter, men de sa det var umulig noen ganger. Richard (1997) bekrefter også dette ved at førstelinjelederne i hennes studie mente at det var forventet at de skulle være lojal mot ledelsen samtidig som de også måtte være lydhøre mot de ansattes behov. De ble også ofte stilt ovenfor motstridende krav og forventninger. I AFFs lederundersøkelse ved Norges Handelshøyskole i 1999 viste undersøkelsen at 70 % av lederne ofte eller av og til kom i klem mellom over- og underordnede. Disse studiene bekrefter noe av det som mange respondenter opplevde under politikonflikten, nemlig en vanskelig balansegang mellom det å være leder og samhandling med underordnede.

Organisasjonssosialisering er et begrep Jakobsen (2003) benytter for å beskrive blant annet at ansatte tilegner seg ferdigheter og kunnskaper i en organisasjon samtidig som de aksepterer de måtene organisasjonen handler på. Hun sier videre at den tause kunnskapen som kollegaer og overordnede overfører til ansatte er av betydning. Når tre respondenter i lengre tid har vært frustrerte over ressursmangelen i politiet, kan nok deres frustrasjon lett påvirke de mannskapene de hadde personalansvar for. Bevisst eller ikke, på denne måten å kommunisere på, kanskje over lengre tid, så overfører de kunnskap til sine mannskaper. En respondent sa at alle var enige om å stå sammen og at han støttet kampen mot arbeidsgiver med sine mannskaper og PF som støttespiller. Når en respondent kommuniserer med sine mannskaper på en slik måte, ble det lettere for mannskapene å ta stilling til konflikten, i dette tilfelle mot arbeidsgiver. Kaufmann m.fl. (1996) mener at sosialiseringsspress og forskning viser at tett samhandling i grupper der individer er utpreget avhengig av et fruktbart samarbeid, normalt

utvikler sterk grad av samhold. I et vaktlag bestående av en førstelinjeleder og mannskaper som arbeider døgnskontinuerlig tjeneste, mener jeg man er helt avhengig at godt samarbeid og samhold for å kunne løse mange av de vanskelige oppdragene de er satt til å løse. Katz og Kahn (1978) viser til studier der forskjellige aktører ser på sine roller og at synspunktene gradvis faller sammen etter hvert, om ikke helt likt. En politikonflikt som har utviklet seg over lang tid, får også mulighet til å opparbeide seg støtte for konflikten blant ansatte, noe som skjedde i dette tilfellet i stor grad politidistrikt 1, men også blant mannskapene i politidistrikt 2. Katz og Kahn sier videre at å sosialisere en ansatt blant annet kan bety utvelging og opplæring, noe også Jakobsen (2003) har beskrevet ovenfor og som bekrefter at sosialisering skjer i en organisasjon. Strand og Thomassen (2000) sier at politiet er organisert for å takle vanskelige oppdrag og kriser, og at ledere og ansattes atferd er preget av politiets organisasjon i ulik grad. Under politikonflikten var det ikke bare oppdrag eller kriser som var vanskelig å takle, men også en konflikt mellom PF og arbeidsgiver. Dette satte lederskapet på en annen prøve i forhold til hvilken retning lojaliteten skulle gå, til arbeidsgiver eller PF. Denne situasjonen var ny for mange og det oppsto rollekonflikter i forhold til hvordan de skulle takle en slik dobbeltrolle. Strand (2007) mener at roller formidler forholdet mellom organisasjonen og individet, og er organisasjonens sosiale avtrykk på den enkelte. Politikonflikten satte dette forholdet på spissen ved å utfordre den lojaliteten et politikorps har i egen organisasjon. I Thomassen (2010) sin rapport stilte hun spørsmålet om hvor politiets lojalitet egentlig var under politikonflikten.

Verdier, moral og etikk i politiet

Politidirektoratet (2009) sier blant annet i sine retningslinjer for grunnleggende verdier, moral og etikk i politiet at ledere og ansatte skal bidra til etisk refleksjon over egen og andres atferd/handlemåter. De sier også at de skal vise gjennom egen atferd hvordan etiske standarder skal etterleves. Et godt eksempel fra politidistrikt 1 var når en respondent sa at han ikke tenkte på det etiske, men var tro mot politikonflikten. De tre respondentene som «sto sammen» med sine mannskaper og PF i kampen mot arbeidsgiver, viste at de ikke reflekterte over egne eller andres handlinger. Fem respondenter utførte sin lederrolle og hadde en bevisst holdning til deres egen rolle, også under politikonflikten. En respondent mente at politikonflikten hadde gjort noe med hans yrkesstolthet og at hans bilde av politiet var vanskelig under denne tiden, spesielt det at mannskapene ikke ville prioritere publikum, men sin egen vinning. Han hadde også frykt for politiets omdømme. Et annet eksempel kom fra en

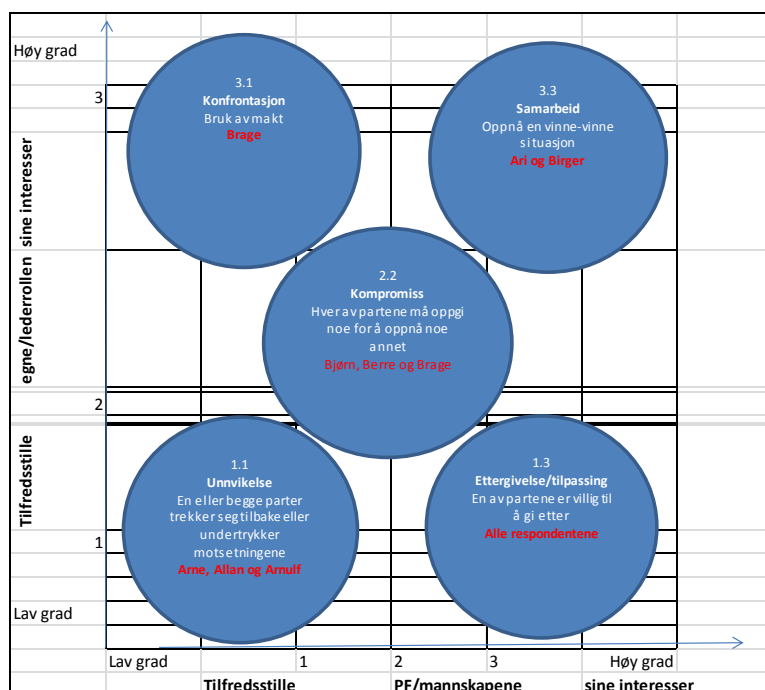
respondent som hadde samme refleksjon ved at han sa han var opptatt av moral og etikk. Han mente at når mannskapene har takket ja til en jobb, så skulle de også utføre den. Han mente videre at det var spesielt at mannskapene så bort fra å være samfunnets tjenere og at de valgte å fokusere mer på seg selv. Dette viser at blant annet at noen respondenter reflekterte over egen og andres atferd i tråd med retningslinjene til Politidirektoratet.

7.6 Vekslede samarbeid internt

I politiet er det normalt å samarbeide om oppgaver på tvers av grupper og avdelinger. Oppgavene som skal løses krever ofte et tett samarbeid mellom ulike fagområder. Fem respondenter mente at det interne samarbeidet gikk bra under politikonflikten. En respondent tror at det gode interne samarbeidet var på grunn av at alle ønsket å gjøre en best mulig jobb for hverandre og for publikum. En annen respondent mente at på et lite sted så var alle helt avhengig av hverandre og at alle hadde en forståelse av hverandres roller. Katz og Kahn (1978) mener at når systemet er dannet av motiverte folk, vil det bestå, fordi alle er en del av det og vil verne om det. Videre sier de at et velfungerende system er synlig, det er samarbeid på alle plan. Det kan være en beskrivelse av at fem respondenter opplevde det interne samarbeidet som bra til tross for politikonflikten. Katz og Kahn sier videre at de forventende aktiviteter i forhold til den jobben man har fått, også betyr nært samarbeid og enighet med de andre på laget. Tre respondenter mente at samarbeidet var dårlig. En respondent sa at det daglige samarbeidet mellom andre avdelinger var fraværende, likevel samarbeidet han bra med sine mannskaper på eget lag. En annen respondent opplevde at det interne samarbeidet mellom ulike avdelinger var dårlig, men også han mente at samholdet på sitt lag var bra. En respondent fortalte at mannskapene som normalt samarbeider, valgte å ikke samarbeide under politikonflikten. Han syntes det krevde mye av han selv, nettopp fordi mange hadde fått beskjed fra PF om å ikke samarbeide. Politikonflikten var i følge Thomassen (2010) en aksjon. Respondentenes bekreftelser på beskyttelse av fritid fra mange mannskaper og ledere, kan være en årsak til at mange valgte å ikke samarbeide. De opplevde manglende samarbeid spesielt mellom ulike avdelinger under politikonflikten.

7.7 Ulike handlingsstrategier som respondentene utførte

Under politikonflikten ble mange ulike strategier valgt av respondentene for å håndtere de rolleproblemene de opplevde. Side 64 viser de ulike handlingsstrategier respondentene valgte under politikonflikten. Thomas (1976) beskriver fem ulike strategier for konflikthåndtering. Hvis en benytter modellen vist i figur 4, side 30 på noen av de handlingsstrategiene som respondentene valgte, vil den se slik ut;



Figur 8

En respondent benyttet konfrontasjon og autoritet som en av sine handlingsstrategier ovenfor en av de ansatte han var leder for. Den ansatte ville ikke utføre trafikk-kontroller på grunn av en «gå sakte aksjon», hvor trafikk-kontroller i følge den ansatte ikke var prioritert. Thomas (1976) mener at en leder velger konfrontasjon fordi man ønsker å vinne ens egne interesser på bekostning av andres interesser. I dette tilfellet følte respondenten at han var nødt til å benytte seg av makt for å kunne utføre trafikk-kontroller. Thomas mener at ledere velger en slik strategi hvis saken er viktig nok for lederen. Thomas sier videre at konfrontasjon inneholder et høyt ønske om å tilfredsstille egne interesser. Respondenten mente han var nødt til å benytte makt/autoritet som leder i forhold til det oppdraget som skulle utføres.

Thomas (1976) mener at ved tilnærming ettergivelse/tilpassing så ønsker lederen å tilfredsstille andres interesser uten å ivareta sine egne. Det kan se ut som at alle respondentene i noen tilfeller hadde ettergivelse/tilpassing som sin strategi. Respondentene var veldig forsiktig i sin tilnærming til å beordre mannskaper på overtid. Noen respondenter valgte å ikke beordre sine mannskaper på overtid og andre beordret med stor forsiktighet. Alle respondentene mente at politikonflikten ville eskalere i omfang hvis de kjørte en stram linje ved å beordre mannskaper på overtid som før. De så seg nødt til å holde en lav profil. I Thomas (1976) begrepsapparat vil dette være ettergivelse/tilpassing. Dette er en strategi som benyttes når en av partene er villig til å gi seg, slik at den andre parten får det som de vil, men også at lederen ser at man likevel kommer til å tape og snur i tide. Det kan se ut som at respondentene mente at politikonflikten ville bli større i omfang hvis de ikke utviste stor forsiktighet. Det kan se ut som at de i høy grad ville tilfredsstille andres interesser som PF og sine underordnede, under en vanskelig konflikt. I dette tilfellet vil det også si at de nedprioritere lederrollen og arbeidsgivers interesser. Valg av ettergivelse/tilpassing kan også ses i lys av tre respondenters identifikasjon med sine egne underordnede og medlemskap i PF, og at de var det de selv kalte «lojale mot konflikten».

Thomas (1976) mener at kompromissløsningen er et mellomledd mellom konfrontasjon og ettergivelse. Tre respondenter valgte kompromiss som sin strategi under politikonflikten. En respondent spilte på sin personlige relasjon til mannskapene for å få dem til å jobbe overtid samtidig som han støttet PF sin kamp i politikonflikten. En annen respondent søkte hele tiden løsninger for å få tjenesten til å gå rundt med sine mannskaper. Han støttet også PF sin kamp, men ville likevel gjøre sin lederjobb og beordret mannskaper på overtid. Den siste respondenten prøvde også å få til et kompromiss ved at han kun beordret mannskaper som «under bordet» ville jobbe overtid. Thomas mener videre at det er en moderat, men ufullstendig tilfredsstillelse for begge parter og at partene gir opp noe i forhold til det de ideelt ønsker seg. Det kan stemme med den strategien disse tre respondentene valgte. Det ble en ufullstendig tilfredsstillelse for både respondentene og mannskapene, men i den situasjonen som politikonflikten skapte, så det ut som at kompromiss løste noen av utfordringene. Borgerne og arbeidsgivers interesser ble i størst mulig grad ivaretatt, samtidig som man ikke eskalerte konflikten ved å åpent konfrontere underordnede og PF. De søkte en kompromissløsning.

To respondenter valgte samarbeid som en bevisst strategi. En respondent hadde uskrevede regler med mannskapene om at de var tilgjengelig for overtid ved behov. Han mente at når mannskapene var lojale mot han, ville også han være lojal mot dem. Den andre respondenten var helt klar på at dialog og samarbeid med mannskapene og tillitsmannsapparatet var hans strategi. Thomas (1976) mener at samarbeid er en strategi som verdsettes høyt som tilnærming til konfliktløsning og at samarbeid kan skape et felles eiendomsforhold til løsningen. Thomas sier videre at samarbeid krever tid og innsats fra partene og at det forventes at lederen er samarbeidsorientert. Han mener videre at samarbeid innebærer et ønske om å tilfredsstille og integrere interessene til begge parter, noe disse respondentene hadde et ønske om.

Thomas (1976) mener unnvikelse/unngåelse reflekterer likegyldighet for interessene til de ulike partene. Når det gjelder unnvikelse/unngåelse mener jeg at alle respondentene hadde et innslag av dette i sine valg av strategier. Thomas mener også at av og til må lederen unnvike situasjoner som kan skape konflikt eller avstå fra handlinger som synliggjør eller åpner en konflikt. Dette mener jeg er essensielt under politikonflikten. De fleste respondentene var blant annet klar på at overordnet ledelse ikke turte å gå inn i konflikten å stramme til med blant annet stor overtidstopping, nettopp fordi det var en usynlig og skjult konflikt. Respondentene var selv enig i at hvis de beordret mannskapene på overtid som før, ville det blitt mange flere og større konflikter. En respondent som ikke ønsket dialog med overordnet ledelse, kan også ha benyttet en form for «skjermingsstrategi». Thomas sier også at når en konflikt eskalerer i omfang, har unnvikelse/unngåelse som strategi vært mislykket. Fordi det ikke kom frem noe om dette under intervjuene, blir det bare spekulasjoner om unnvikelse/unngåelse fra både respondentene og overordnet nivå var en årsak til at selve politikonflikten fikk utvikle seg i det omfanget som den fikk. Spørsmålet jeg stiller meg er om hva som hadde skjedd hvis overordnet ledelse i politiet hadde slått ned på det som åpenbart var en aksjon fra PF sine medlemmer tidlig under politikonflikten.

Ricard Elvi (1997) har studert handlingsstrategiene til førstelinjeledere i tre organisasjoner i Sverige. Figur 5, **side 32** viser sammenhengen mellom ulike historiske arv som en avgjørende faktor, i tillegg til ulike regelsystem for å beskrive tre organisasjoner særtrekk og ulike arbeidslederskap og handlingsstrategier. Noen av handlingsstrategiene dem valgte kan sammenliknes med noen at de strategiene respondentene utførte under politikonflikten. Som beskrevet tidligere på **side 8** er også politiet bundet av et eksternt regelverk med lover og

forskrifter samt at de politisk ledet. Det foreligger ofte mange og motstridende mål, samtidig som politiet skal ivareta fordelingshensyn og styre samfunnsutviklingen. Politiet har samtidig et internt regelsystem og er avhengig av tildelte rammebetingelser (Politihøgskolen, 2010). Politiet er også en hierarkisk organisasjon som definerer forholdet mellom myndighet og ansvar ved hjelp av entydige instruksjons- og rapporteringsveier (Colbjørnsen, 2009). Strand og Thomassen (2000) mener at et særtrekk ved politiet er at de er preget av en sterk ordrekultur. Politikonflikten med kamp om ressurser og lønn kom i tillegg som en utløsende faktor som er viktig å ha med seg når en ser på de handlingsstrategiene som respondentene valgte, mange strategier de normalt ikke utfører.

I en klinikk som Richard (1997) studerte ville lederne være som sine kollegaer og lytte til de, samtidig som de var ledere. De måtte håndtere ulike regelsystem som ofte hadde motsetninger og de måtte balansere og forhandle mellom dem. Det medførte at lederne i klinikken inntok en tilbakeholdt innstilling til sine lederoppgaver, noe som kan sees som en av handlingsstrategiene for å håndtere sin lederrolle. For å bøte på manglende ledelse arrangerte de møter for å få en viss kontroll. Richard kaller dette for det motvillige lederskapet. Denne situasjonen stemmer godt med det tre respondenter fra politidistrikt 1 hadde, de utførte ikke sin lederrolle fullt ut når den ble utfordret av politikonflikten, og de var mer opptatt av sin fagrolle. De rykket ikke ut på oppdrag så fremt det ikke var fare for liv og helse, og holdt mannskapene inne av sikkerhetshensyn.

Det spesielle under politikonflikten var at alle respondentene hadde begrenset tilgang på ressurser og ikke like mange mannskaper som normalt. De hadde ikke muligheter til å anskaffe flere ressurser enn helt nødvendig, eller som sagt tidligere ved at noen valgte å ikke anskaffe ressurser. Richard nevner en studie gjennomført i en hjemmetjenestebedrift. De opplevde at de ikke hadde frihet til å gjøre valg i forhold til hvordan de ville løse oppgavene og at de ikke kunne skaffe ressurser nok for å løse konflikter mellom mange regelsystem. De benyttet møter for å oppnå kontroll og inntok en bufferrolle. Richard kalte dette for det avkortede lederskapet. Et eksempel under politikonflikten var når en respondent utførte arbeidsoppgaver han normalt ikke utførte fordi det manglet ressurser og i tillegg satte seg selv på overtid. Alle respondentene følte nok at de ikke hadde frihet til å utføre arbeidsoppgavene slik de ville under politikonflikten og ble avkortet fra å skaffe nok ressurser.

Fem respondenter definerte sin rolle som leder og mange av de reflekterte over hvordan de skulle løse oppgavene. Noen av dem reflekterte også over ulike roller under politikonflikten og det etiske rundt det. Alle syntes det var en vanskelig balansegang mellom det å være leder og samtidig ta hensyn til menneskenes situasjon. En respondent hadde tett dialog med tillitsmannsapparatet og ble enige om spillereglene under politikonflikten. En annen respondent tenkte mye mer på hva han skulle gjøre, hva slags plan han skulle utføre og hva strategien skulle være under politikonflikten. En respondent utførte arbeidsoppgaver han normalt ikke gjorde for å klare å oppfylle noen av kravene, samtidig som han selv tok overtid. Richard (1997) nevner en verkstedbedrift hvor lederne opplevde å være i en mellomposisjon mellom de ansatte og arbeidsgivers krav. De prøvde blant annet å definere sin situasjon, roller, normer og relasjonene som fantes i dem, nettopp for å skape orden og trygghet som handlingsredskap. Videre tenkte de mye på hvordan de skulle håndtere ulike situasjoner, slik at de kunne opptre som en slags støtdemper for ulike krav. Richard kalte dette for det bevisste lederskapet, noe handlingene til disse fem respondentene viser ved at de brukte tid til å reflektere og klargjøre sine roller.

Fem respondenter spilte også en rolle under politikonflikten. De var nødt til å spille et skuespill siden det ikke skulle være noen aksjon. Jeg viser til **side 55** som beskriver den situasjonen de var i forbindelse med rolleproblemer og rollespill. At respondentene benyttet rollespill som en av sine handlingsstrategier er kanskje ikke så merkelig i og med at de måtte være med å spille under en skjult aksjon. Når også overordnet ledelse i følge noen av respondentene spilte et skuespill, forsterker dette bruken av rollespill som en handlingsstrategi også for disse respondentene.

7.8 Endringer i utførelse av lederrollen under politikonflikten

Hotvedt (2010) mener at interessen motsetninger kan være slik at jo mer de foreliggende motsetningene er forankret i grunnleggende verdier hos enkeltpersoner og grupper, jo mer intense har motsetningene en tendens til å bli. Jeg mener at når arbeidsgiver innfører en forskrift for arbeidstidsbestemmelser og PF protesterer for manglende forhandlingsrett, kan den frustrasjonen om manglende ressurser som mange ansatte i politiet hadde i seg fra før, «eksplodere». De ansatte ble «vekket» og ble oppmerksom på å beskytte sin fritid. Motstanden blant ansatte var stor, noe demonstrasjonen mars 2009 viste, da over 4000 ansatte i Oslos gater demonstrerte mot regjeringens forskrift.

Alle respondentene opplevde en endring i det å lede under politikonflikten ved at mannskapene ikke var like villige til å frivillig sette seg på overtid, samarbeide og yte noe ekstra. Som nevnt tidligere opplevde de også en vanskelig balansegang mellom det å være medlem i PF og samtidig være leder når PF var i konflikt med arbeidsgiver. Alle var mer forsiktige i sin tilnærming til sine mannskaper enn de normalt er, for å ikke eskalere konflikten ytterligere. Respondentene tenkte også mye mer på publikum enn de normalt gjør. Noen av mannskapene utførte også «gå sakte aksjoner» ved at det ble fokusert på kvalitet istedenfor kvantitet. En respondent sa at han ikke så noen forskjell i kvalitet i utførelsen av arbeidsoppgavene under «gå sakte aksjonen». Han mente også at mannskapene unnlot å gjøre ting. Han måtte ta opp mange saker med mannskapene som var for dårlig utført. I følge Thomassen (2010) satte PF seg i spill ved å utfordre samfunnet og ved å sette i gang en aksjon som ikke var under kontroll. Under aksjonen ble respondentenes lederrolle utfordret. En respondent uttrykte stor forskjell i motivasjon, arbeidslyst og glede i å være på jobb, samtidig som han opplevde store begrensninger i det å lede. Han mente at mannskapene var mer likegyldige og apatiske. Under denne konteksten skulle respondentene lede, noe som medførte endringer i deres lederrolle. En respondent uttrykte endringen på denne måte: «Forskjellen var at man måtte ha en større klarhet i og med at du starter jobben med et dilemma». Han stilte spørsmålsteget med hva han og mannskapene klarte når publikum hadde behov for deres hjelp. Som beskrevet under punkt rollespill på **side 73**, mente fem respondenter at de utøvde et rollespill under politikonflikten i og med at det ikke var en lovlig og åpen aksjon.

7.9 Varige endringer i rollen som førstelinjeleder på bakgrunn av politikonflikten

Ved spørsmål om politikonflikten har gitt noen varige endringer i deres lederrolle svarte fire respondenter at politikonflikten har medført at de har fått en varig endring i sin lederrolle. En respondent mente at blant annet arbeidstidsbestemmelsene som regjeringen innførte har gitt endringer i måten de blir praktisert på. Arbeidstidsbestemmelsene ble før politikonflikten bare delvis praktisert, men etter politikonflikten blir de praktisert fullt ut. I følge respondenten er det blitt vanskeligere å planlegge tjenesten i og med at de må følge arbeidstidsbestemmelsene i større grad. En annen respondent mente at det er større ivaretagelse av mannskapene og deres fritid i dag. En respondent sa at mannskapene er mer opptatt av sin fritid i dag og at det har blitt vanskeligere å få mannskaper til å ta overtid. En annen respondent mener at det er

blitt mer forståelse fra mannskapene om at politiet kun har de mannskapene de har. Han mener videre at samarbeidet også har blitt bedre mellom avdelingene som følge av politikonflikten. I følge Thomassen (2010) ble protokollen om nye arbeidstidsbestemmelser og godtgjørelse undertegnet mellom regjeringen og PF den 9.7.09. Politikonflikten hadde da pågått med varierende styrke siden landsmøtevedtaket til PF høsten 2007. Det viser seg at blant annet de vedtatte arbeidstidsbestemmelsene har hatt en innvirkning på lederrollen til overnevnte respondenter. Arbeidstidsbestemmelsene regulerer blant annet uttak av overtid, noe som gjør at respondentene ikke like lett som før kan ta ut mannskaper til overtid. Politikonflikten har i følge en respondent gjort at samarbeidet mellom avdelingene er blitt bedre. Det kan etter min mening ha noe å gjøre med at en langvarig konflikt har skapt større forståelse for hverandres utfordringer. En respondent mente at politikonflikten gjorde noe med hans yrkesstolthet fordi PF innførte en aksjon som skadet politiets omdømme og hans bilde av politiet. Politidirektoratet (2009) har laget retningslinjer for politi- og lensmannsetaten om grunnleggende verdier, moral og etikk. Et av hovedmålene er å sikre en høy, etisk og moralsk bevissthet i det daglige arbeidet. Denne respondenter viser med sin tankegang at han etter politikonflikten har hatt et bevisst tanke på det moralske som skjedde rundt de ulovlige aksjonene, noe som er intensjonen i følge retningslinjene til Politidirektoratet.

8. Oppsummering og konklusjon

8.1 Innledning

Politikonflikten varte i 2008-2009 og var en konflikt mellom arbeidsgiver og Politiets Fellesforbund(PF). Konflikten startet på bakgrunn av en dårlig ressursituasjon i politiet og meninger om dårlig lønn blant PF's medlemmer. Politikonflikten eskalerte i 2009 når regjeringen vedtok en særavtale om politiets arbeidstidsbestemmelser hvor PF ikke fikk være med å forhandle. Innføringen av arbeidsbestemmelsen kom på bakgrunn av i følge regjeringen, PF's manglende vilje til å komme frem til en løsning i en vanskelig situasjon. Under politikonflikten ble det utført mange ulovlige aksjoner som massiv beskyttelse av sin fritid fra ansatte sin side og ulike «gå sakte aksjoner». Politikonflikten fikk utvikle seg som en skjult aksjon, som ikke skulle være åpen, men som de fleste parter var klar over eksisterte. Myndighetene og det politiske systemet grep ikke inn og stoppet politikonflikten, noe som i følge Thomassen (2010) medførte at politikonflikten fikk utvikle seg i PF's regi. I denne konteksten skulle respondentene lede og sørge for bemanning til de oppdragene de til enhver tid skulle utføre, men som i de fleste tilfeller måtte løses med uttak av overtid. Respondentene og ansatte som de hadde personalansvar for, var alle medlemmer i PF. I noen tilfeller var også respondentenes overordnet ledelse også medlem i PF.

8.2 Konklusjon

Klare forventninger fra PF og andre aktører under politikonflikten

Alle respondentene følte seg mellom barken veden, mellom å utføre sin plikt som leder eller støtte PF sine virkemidler under politikonflikten. Politiets Fellesforbund hadde regien på en *ulovlig aksjon* hvor deres medlemmer i organisert form beskyttet sin fritid ved å ikke frivillig arbeide overtid. Aksjonen var i følge respondentene skjult og ikke på papiret, men de mente at alle aktørene visste hva som forgikk. De opplevde også mange forventninger og krysspress fra flere aktører som ansatte, kollegaer, tillitsvalgte, PF, publikum, media og arbeidsgiver. Respondentene opplevde også politikonflikten som vanskelig på bakgrunn av ulike aktørers forventninger til dem. De opplevde en *intersenderrollekonflikt* på bakgrunn av at de mottok motstridende forventninger fra flere aktører. De ansatte forventet at respondentene ikke skulle beordre dem på overtid, selv om noen forventet at respondentene skulle beordre andre på overtid når de selv var på jobb. Borgerne forventet at de fikk hjelp når de kontaktet politiet og

eksterne samarbeidspartnere at politiet stilte opp ved behov. Til slutt forventet PF at alle medlemmene lojalt skulle stille seg bak deres virkemidler ved å beskytte sin fritid og ikke beordre mannskaper på overtid. De aktørene som formidlet det største presset på respondentene var uten tvil PF, deres tillitsvalgte og mannskapene.

Ingen forventninger fra overordnet ledelse

Et annet tydelig funn var at syv av åtte respondenter ikke fikk klare og tydelige *forventninger fra overordnet ledelse* under politikonflikten. Respondentene hørte lite eller ingenting fra overordnet ledelse. Respondentene kunne ved klare og tydelige forventninger fra overordnet ledelse, ha unngått den *rolletvetydigheten* de fikk ved å være usikre på hvordan de skulle løse de ulike problemene under politikonflikten. Det var kun en respondent som mente at han fikk klare og tydelige forventninger fra overordnet ledelse og samtidig fikk han forventningene nedjustert i samarbeid med sin ledelse. Han opplevde en rolleklarhet fordi overordnet ledelse forhindret usikkerhet rundt hans rolle.

Rollespill under en «skjult aksjon»

Fem respondenter *spilte et skuespill* under politikonflikten. Rollespillet ble begrunnet med at politiet holdt på med et spill, en skjult konflikt, en aksjon som ikke var på papiret og at det var verre jo høyere opp i hierarkiet du kom. De spilte et skuespill ovenfor media, underordnede, overordnet ledelse og PF. Noen respondenter mente at de ansatte også spilte et spill ved å være syke og sure. I tillegg ville de være tilgjengelig «under bordet» uten at respondentene skulle synliggjøre det ovenfor andre ansatte eller PF.

Rolleproblemer under politikonflikten

Alle respondentene fikk *rolleproblemer*. Et av hovedfunnene i undersøkelsen var at alle respondentene opplevde rolleproblemer og syntes det var vanskelig å lede under politikonflikten. Alle respondentene var medlem i PF og de ansatte de skulle lede var i samme situasjon. Respondentene var samstemte i at det foregikk en aksjon ved at de ansatte organisert beskyttet sin fritid og ikke satte seg på frivillig overtid. Respondentene har også blitt rekruttert fra en fagrolle i politiet til en lederrolle. Respondentene opplevde en *interrollekonflikt* ved at de hadde flere roller å utfylle ved at de skulle være lojal mot arbeidsgiver og deres egen lederrolle, men samtidig være medlem i PF og lojal mot deres virkemidler. Når respondentene hadde flere roller å utfylle ble rollene innbyrdes i konflikt med hverandre.

Tre respondenter utførte ikke sin lederrolle fullt ut og identifiserte seg mer med en *kollegarolle* enn sin lederrolle. De samme respondentene har blitt rekruttert fra en fagrolle til en lederrolle. De beordret ikke mannskapene sine på overtid ved behov og var mer opptatt av å «stå sammen med sine mannskaper». De satte seg selv på et *medarbeidernivå* og var mer *lojal mot underordnede* enn mot sin lederrolle. De var også helt klare på at de var lojal opp mot PF sine virkemidler med å beskytte sin egen og mannskapenes fritid. Årsaken i følge dem selv var at PF og dem selv måtte synliggjøre hvor dårlig ressurssituasjonen i politiet var. De var opptatt av å stå sammen med sine mannskaper under politikonflikten. Konsekvensen var at mange oppdrag ikke ble utført og i flere tilfeller holdt de mannskapene inne, av sikkerhet for dem selv. Liv og helse ble likevel prioritert. Det hierarkiske prinsippet er å følge tjenestevei og at man ikke skal være tvil om hvem man er ansvarlig for. Når respondentene ikke utførte sin lederrolle fullt ut og godtok at mannskapene utførte en ulovlig aksjon, blir dem også ansvarlige for de handlingene de ansatte utfører. I dette tilfellet medvirkning til en ulovlig aksjon i regi av PF. De hadde ikke en etisk refleksjon over egen og andres atferd og handlemåter, noe Politidirektoratet mener ledere skal bidra til.

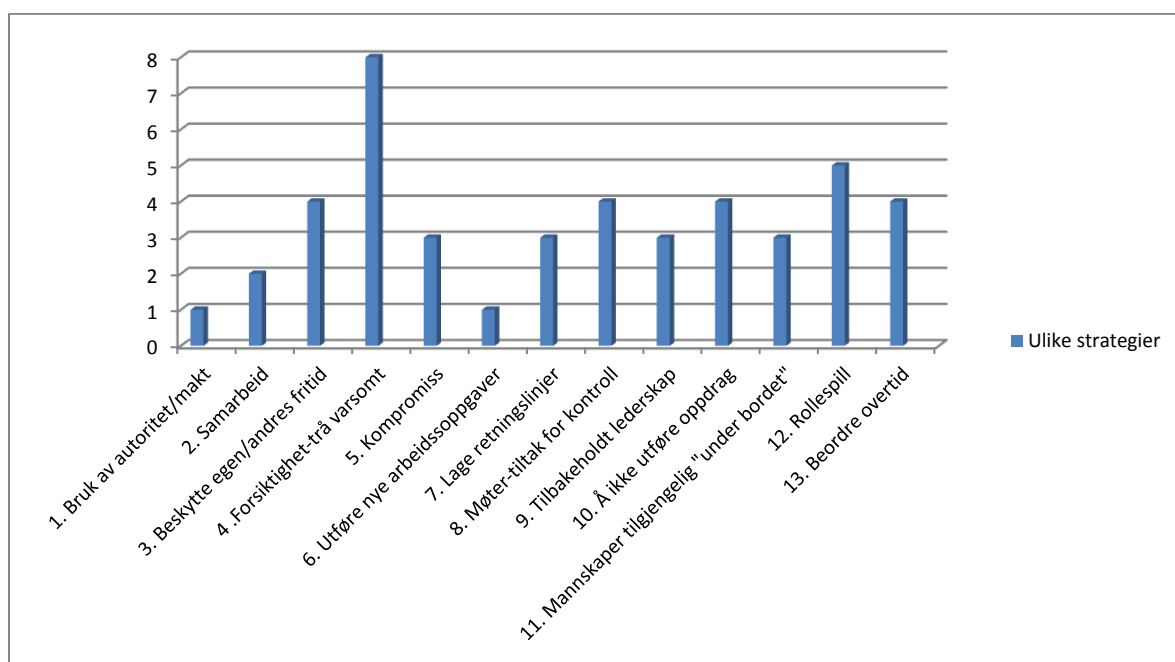
Fem respondenter identifiserte seg derimot som ledere ved at de *identifiserte seg med sin lederrolle* og utførte handlinger i tråd med sin lederrolle. De tok ansvar for de oppdragene som de til enhver tid hadde ansvar for å løse. De fulgte det hierarkiske prinsipp ved å følge tjenestevei, lede og instruere ved behov og beordret også mannskaper på overtid ved behov. De var *lojal mot sin lederrolle* og overordnet nivå. Noen av respondentene hadde møter med mannskapene og tillitsvalgte, og noen lagde spilleregler for hvordan de skulle utføre oppgavene under politikonflikten. De hadde også en etisk refleksjon over sin lederrolle, og de reagerte også sterkt ovenfor ansatte og PF sine virkemidler og handlemåter, selv om de var enige i PF sitt hovedmål. Fire av de samme respondenter satte derimot store spørsmålsteget med PF's og ansatte sine virkemidler. De var opprørte over at PF kunne sette seg i spill på den måten og at ansatte fikk lov til å utspille en ulovlig aksjon som gikk utover publikum. Noen av respondentene satte store spørsmålsteget ved lojaliteten til de ansatte og andre om sitt eget medlemskap i PF. Andre respondenter var redd for tilliten og omdømmet til politiet når ansatte prioriterte sin egen vinning fremfor å prioritere publikum.

Vekslende internt samarbeid

Det *interne samarbeidet* under politikonflikten var bra i følge fem respondenter, mens derimot tre responder mente at samarbeidet var dårlig. Det dårlige samarbeidet gikk på at det daglige samarbeidet var fraværende under politikonflikten og at ansatte som normalt samarbeider bevisst valgte å ikke samarbeide under politikonflikten under press fra PF.

Ulike handlingsstrategier ble valgt for å løse rolleproblemene

Alle respondentene valgte ulike og flere *handlingsstrategier* for å løse de ulike rolleproblemene. Figuren under viser de ulike handlingsstrategiene som åtte respondenter valgte. **Side 65** beskriver hvem av respondentene som valgte de ulike handlingsstrategiene som vist under.



Figur 9 - Antall valgte handlingsstrategier fra åtte respondenter

I tillegg viser det seg at alle respondentene i noen tilfeller *tilpasset* seg situasjonen under politikonflikten ved at dem beordret mannskaper på overtid med stor forsiktighet, mens andre respondenter valgte å ikke beordre mannskaper på overtid. Respondentene visste at politikonflikten ville eskalere i omfang hvis de kjørte en stram linje. De så seg nødt til å holde en lav profil. Alle respondentene hadde også et innslag av *unnvikelse* som en av sine strategier. Alle respondentene var klar på at overordnet ledelse ikke turte å gå inn i konflikten og stramme til med blant annet overtidsuttaking.

Årsaken var at det skulle være en usynlig og skjult konflikt utad, men innad var den spill åpen og godt kjent. Ved å unngå situasjonen under politikonflikten, trodde noen respondenter at politikonflikten ikke ville eskalere i omfang.

Annerledes ledelse under politikonflikten

Alle respondentene *utførte ledelse annerledes* under politikonflikten. De var mer usikre og syntes det var vanskeligere å lede. De mente at det var en vanskelig balansegang mellom det å være medlem i PF samtidig som de skulle være leder. Alle respondentene mente at mannskapene var mindre motiverte til å jobbe og noen opplevde selv mindre motivasjon og arbeidslyst. Fire respondenter benyttet en annen tilnærming til mannskapene med å være forsiktige med å beordre på overtid og tre respondenter ved å ikke beordre noen overhodet. Fire respondenter brukte mer tid på å planlegge hvordan de skulle løse de ulike oppdragene samtidig som de brukte mer tid på å tenke på publikum når de ikke rykket ut på oppdrag. Fem respondenter spilte et skuespill/rollespill under politikonflikten med begrunnelse i den ulovlige aksjonen. En respondent benyttet seg av mer strategitenkning under konflikten for å kunne løse oppdragene på en best mulig måte og en annen utførte arbeidsoppgaver som han normalt ikke utfører. Disse måtene å lede på skiller seg ut fra ledelse som respondentene normalt utfører i sin funksjon som førstelinjeleder.

Varige endringer i lederrollen som følge av politikonflikten

Fem respondenter fikk *varige endringer* i sin lederrolle på bakgrunn av politikonflikten. Det var tydelig at arbeidstidsbestemmelsene(ATB) til politi- og lensmannsetaten blir praktisert mer nøye etter politikonflikten. Det medfører blant annet at de ansattes fritid er mer beskyttet i dag, noe som igjen krever mer planlegging for å klare å ha den riktige bemanningen. Andre varige endringer var forbedring i samarbeidet mellom avdelinger og mer forståelse fra de ansatte i forhold til bemanning og manglende ressurser. En respondent mente at politikonflikten i ettertid har gjort noe negativt med hans syn på politiet og at yrkesstoltheten hans hadde fått en knekk på grunn av de ulovlige aksjonene. En respondent mente at de ansatte fortsatt beskyttet sin fritid i dag og at han brukte mer tid på å få ansatte på frivillig overtid. Tre respondenter mente at politikonflikten ikke hadde gitt noen varige endringer i forhold til deres lederrolle og at situasjonen gikk tilbake til det normale kort tid etter at politikonflikten var over.

9. Refleksjon

Under denne undersøkelsen ble jeg til tider overrasket over den frustrasjonen og ikke minst handlingsstrategiene som kom frem fra respondentene. I tillegg til at det entydig var en oppfatning av at de ansatte beskyttet sin fritid og at det i følge respondentene utkrystalliserte seg i et så stort omfang. At noen respondenter bevisst valgte å ikke utføre sin lederrolle fullt ut, kom også som en overraskelse på meg. Under analysen satte jeg igjen med mange spørsmål og refleksjoner om hva som egentlig skjedde under politikonflikten. Noen av spørsmålene jeg kunne tenke meg å få svar på er følgende: Det ville være interessant å se på hvordan den kvantitative fordelingen var i henhold til hvilke interesser førstelinjeledere ga forrang, og hvordan fordelingen var mellom hovedgruppene lederlojalitet og lederperspektiv. Og ikke minst medarbeiderlojalitet og medarbeiderperspektiv. Det ville også vært meget interessant å utføre en kvantitativ undersøkelse i flere politidistrikt for å undersøke om det foregikk en ulovlig aksjon blant medlemmene i PF flere steder i landet, og hva de ansatte selv tenkte rundt det. Det kunne også være interessant å gjøre en undersøkelse blant tillitsvalgte i PF og deres oppfatning av politikonflikten. Overordnet ledelse og deres tilbakeholdte stilling under politikonflikten ville også vært interessant å se nærmere på. Hvorfor valgte overordnet ledelse å ikke gi tydelige signaler til sine respondenter under en vanskelig konflikt? Hvordan kunne politikonflikten utvikle seg i et slikt omfang og hvor var de ansvarlige myndigheter? Visste de ansvarlige myndigheter om de ulovlige aksjonene eller var de godt skjult? Hvem var da med på å skjule de ulovlige aksjonene og hvilke parter visste om omfanget? Har ressursene i politiet blitt bedre og var politikonflikten nødvendig for å få til en eventuell endring? Har politikonflikten gitt noen endringer og i tilfelle hvilke? Hvordan var politikonflikten i de distriktene som det i følge media oppsto store konflikter? Disse spørsmålene ville det vært interessant å få svar på og jeg håper noen tar opp tråden og kanskje forsker videre på politikonflikten. Et annet perspektiv er i forhold til de to politidistriktene jeg gjennomførte undersøkelsen i. De to politidistriktene skiller seg fra hverandre. Jeg lurer på hvorfor. Hvordan ser resultatene fra disse politidistriktene ut i forhold til resten av politidistriktene i Norge? Det er begrenset med forskningsmateriale i politiet, og mitt ønske ville vært at noen gjennomførte en omfattende forskning på politikonflikten.

Tiden det tok med å gjennomføre en masteravhandling ved siden av 100 % stilling, var utfordrende og overraskende stor. Jeg tenkte at dette klarer jeg fint, jeg har jo lang erfaring med ulike eksamener og vet at dette krever en stor innsats. Men en masteravhandling på nærmere 100 sider var jeg ikke helt forberedt på. Når jeg nå nærmer meg slutten, ser jeg at det har vært utrolig utfordrende, men også veldig morsomt og spennende. Jeg ville ikke ha vært masteravhandlingen foruten. En ting jeg har reflektert over er min erfaring fra politiet. Jeg har mye erfaring fra politiet som ikke skulle påvirke avhandlingen i nevneverdig grad. Jeg tror jeg klarte å ha den riktige nærhet og distanse som kreves, men følgende spørsmål fikk jeg ofte fra veilederen under veiledningstimene: «Hvorfor har du ikke skrevet dette i oppgaven? Jeg svarte mange ganger: «Men det står jo i oppgaven». Noe det selvfølgelig ikke gjorde. Det viser seg at man ofte har argumentene bare» i hodet» og ikke på papir. Dette dilemmaet jobbet jeg mye med. Jeg valgte den tunge vei med å transkribere intervjuene, men fikk utrolig mye igjen for den jobben under analysen. I avhandlingen la jeg opp til en sitatpreget fremstilling, noe som kunne ha vært vanskelig uten transkribering.

10. Litteraturliste og vedlegg

10.1 Litteraturliste

- Berg, Morten E: *Lederutvikling. Situasjon – Virkemidler – Belønning*. Cappelen Akademisk Forlag, Oslo, 1996.
- Busch, Tor, Johnsen, Erik og Jan Ole Vanebo: *Endringsledelse i det offentlige*. Universitetsforlaget, Oslo, 1985.
- Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G. og Røvik, Kjell Arne: *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo, 2004.
- Colbjørnsen, Tom: *Ledere og lederskap, AFF lederundersøkelser*. Fagbokforlaget, Bergen, 2004.
- Fauske, Halvor: *Profesjonene – bremsekloss eller sydebukk*. Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon, Oslo, 1991.
- Glomseth, Rune: *Hva kjennetegner ledelse i politiet? Foredrag – Hedmark politidistrikt*, 2008.
- Grimsmo, Asbjørn og Sørensen, Bjørg Aase: *Varme og kalde konflikter*. Tiden, Oslo 2001.
- Halvorsen, Knut: *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Akademisk Forlag, Oslo, 2005.
- Haukedal, Willy og Bjørvik, Kjell Inge: *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen, Akademiske forlag, Oslo, 2005.
- Hotvedt, Terje: *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Ad Notam Gyldendal, Oslo, 1997.
- Haaland, Frode Hübertz og Dale, Frode: *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo, 2005.
- Jacobsen, Dag Ingvar: *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Høyskoleforlaget, Oslo, 2005.
- Jakobsen, Cathrine Filstad: *Nyansatte i organisasjoner. Perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Abstrakt Forlag, 2003.
- Katz, Daniel og Kahn, Robert L.: *The social psychology of organizations 2 ed*. John Wiley & Sons, Inc, Canada, 1978.
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid: *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen, 1996.
- Larsen, Rolf-Petter: *Konflikter og oenighet på arbeidsplassen*. J.W. Cappelen as, Oslo, 1999.

- Politihøgskolen: *Politilederundersøkelsen 2008-2010. En studie av politiledere og deres oppfatning om vilkår for ledelse i politiet*. Politihøgskolen, 2010.
- Politidirektoratet: *Grunnleggende verdier, moral og etikk – En innføring i etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten*. Politidirektoratet, Oslo, 2009.
- Richard, Elvi: *I första linjen. Arbetsledares mellanställning, kluvenhet og handlingsstrategier i tre organisationer*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet, 1997.
- Roos, Göran, Krogh, Georg von, Roos, Johan og Fernström, Lisa. *Strategi – en innføring*. Fagbokforlaget, Bergen, 2005.
- Ryen, Anne: *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen, 2006.
- Simu, Sandra: *Den evige balansegången. En studie av mellancheferes arbeidssituasjon*. Luleå tekniske universitet, 2009.
- Stieng, Gunn Helen: *Arbeidslederen – leder eller fagperson? - en analyse av ulike sider ved arbeidsledelse i kommunal tjenesteyting*. Norsk voksenpedagogisk institutt, Trondheim, 1993.
- Stieng, Gunn Helen: *Mellomlederen – administrator eller kollega, Om opplæringsbehov hos mellomledere i kommunehelsetjenesten*. Norsk voksenpedagogisk institutt, Trondheim, 1989.
- Stortingsmelding nr. 42: *Politiets rolle og oppgaver*. Det kongelige Justis- og politidepartement, 2004-2005.
- Strand, Torodd: *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget, Bergen, 2007.
- Strand, Per Oskar og Åse Thomassen: *Ledelse i politiet*. Universitetsforlaget, Oslo, 2000.
- Thomas, K.: *Conflict and conflict management*. In Marvin D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial organizational Psychologi*. Rand McNallye College Publishing Company, USA 1976.
- Thomassen, Åse: *Politiet i spill. Politikonflikten, mediene og retorikken*. Kolofon Forlag, 2010.
- Thaagard, Tove: *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen, 1998.
- <http://www.dagsavisen.no/inneriks/article423577.ece>, 19.8.2010
- <http://www.vg.no/nyheter/utskriftsvennlig/?artId=536786>, 19.8.2010
- <http://politilederen.no/dokumenter/Politilederen/Lensm.bladet%20nr.5-2009.pdf>, 30.04.2011

10.2 Vedlegg

VEDLEGG 1: Tabell 8

Sammenfatning av forventninger, rolleproblemer, handlingsstrategier og endringer for den enkelte respondent

	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Forventninger fra PF og andre aktører	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Forventning fra PF med å være lojal mot deres virkemidler	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Forventning fra ansatte om å få beskytte sin fritid	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Mente det var en skjult aksjon	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Opplevde press fra andre aktører	X	X	X		X		X		5
Ulike forventninger fra andre aktører	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Forventninger fra overordnet ledelse	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Klar forventning fra overordnet ledelse							X		1
Uklar forventning fra overordnet ledelse	X	X	X	X	X	X		X	7
	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Skuespill	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Spilte et skuespill under politikonflikten		X			X	X	X	X	5
Mente overordnet ledelse og mannskapene også spilte et spill		X			X	X	X		4
	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Rolleproblemer	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Fra fagrolle til lederrolle	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Vanskelig å lede under politikonflikten	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Lojal mot PF og deres virkemidler	X		X	X					3
Lojal mot sin lederrolle		X			X	X	X	X	5
	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Vekslende samarbeid internt	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Bra internt samarbeid	X	X	X			X		X	5
Dårlig internt samarbeid				X	X		X		3
	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Handlingsstrategier	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
1. Bruk av autoritet og makt							X		1
2. Samarbeid		X						X	2
3. Beskytte egen og andres fritid	X	X	X	X					4
4. Forsiktig tilnærming til konflikten	X	X	X	X	X	X	X	X	8
5. Kompromiss					X	X	X		3
6. Utføre nye arbeidsoppgaver							X		1

	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Handlingsstrategier, forts.	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
7. Lage retningslinjer						X	X	X	3
8. Møter – tiltak for kontroll		X				X	X	X	4
9. Tilbakeholdt lederskap	X		X	X					3
10. Å ikke utføre oppdrag	X	X	X	X					4
11. Mannskaper tilgjengelig «under bordet»		X			X		X		3
12. Rollespill		X			X	X	X	X	5
13. Å beordre mannskaper på overtid					X	X	X	X	4
	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Endringer i lederrollen under politikonflikten	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Usikkert og vanskelig	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Strategitenkning		X							1
Mindre motivasjon og arbeidslyst				X					1
Vanskelig å vite hvordan oppdragene skal løses	X	X	X	X					4
Tenkte mer på publikum	X	X	X	X					4
Mannskapene ikke motiverte	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Vanskelig balansegang mellom det å være medlem i PF og være leder	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	Politidistrikt 1				Politidistrikt 2				
Varige endringer i lederrollen på grunn av politikonflikten	Arne	Ari	Allan	Arnulf	Bjørn	Berre	Brage	Birger	Antall
Ingen varige endringer i lederrollen	X		X		X				3
Varige endringer i lederrollen		X		X		X	X	X	5
Mer struktur i dag		X						X	2
Mer forståelse fra mannskapene om ressurs situasjonen				X					1
Bedre samarbeid på tvers av avdelingene							X		1
Fortsatt vanskelig å få tak i mannskaper til overtid								X	1
ATB blir praktisert mer i dag		X		X		X		X	4
Yrkes stoltheten ble svekket								X	1

Tabell 8 Den enkelte respondent sine forventninger, rolleproblemer, handlingsstrategier og endringer

Vedlegg 2: Intervjuguide

1. Førstelinjeleder under politikonflikten(rollekonflikt, handlingsstrategier)

Førstelinjeleder før/etter politikonflikten

	Hovedspørsmål	Eventuelle støttespørsmål
1.	Fortell tre historier om det å være leder under politikonflikten	Handlingsstrategier? Hva gjorde du da? Hva skjedde? Handlingsmønstre Konflikter? Hvorfor denne strategien? Hvem snakket du sammen om dette?
2.	Opplevde du press fra andre under politikonflikten?	Hva gjorde du da? Hvorfor det?
3.	På en skala fra 0 til 10, hvor 0 står for dårlig samarbeidsklima med alle parter under politikonflikten og 10 for godt samarbeidsklima. Hvor befinner du deg?	Hvorfor akkurat det tallet og ikke dette? Hvor på skalaen må du være for å oppleve at problemet er løst? Eller hvor på skalaen må du være for at det blir et problem?
4.	Kan du nevne noen forskjeller fra det å være førstelinjeleder før politikonflikten og under politikonflikten?	Gjorde det noe med deg i din lederrolle? Gi gjerne eksempler
5.	Hva med dagens situasjon? Mener du at politikonflikten har gitt noen varige endringer for deg i forhold til utførelse av ledelse?	På hvilken måte? Hvorfor ikke?
6.	På en skala fra 0 til 10 hvor 0 er uklare og utydelige forventninger som stilles til deg som leder fra overordnede og 10 er klare og tydelige forventninger? Hvor på skalaen befinner du deg?	Hvorfor akkurat dette tallet? Kan du gi noen eksempler?
7.	Oppfølgingsspørsmål	