



# Bacheloroppgave

**ADM650 Jus og administrasjon**

**Politiets organisering knyttet til fleksibilitet og standardisering.**

**The police's arrangement regarding flexibility and standardization**

**Kandidat: 61**

**Henrik Ellingsen Kvalheim**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 35**

**Molde, 23.05.2018**



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Lisa Hansson

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 21.05.2018

**Antall ord:** Marker denne setningen, og skriv inn antall ord dersom det er et krav at antall ord skal oppgis. Hvis det ikke er et krav at antall ord skal oppgis slettes hele dette avsnitt, og i begge tilfeller slettes denne setning.

**Forklaring til bruk av malen - Noen veiledende punkt, som du sletter før besvarelsen leveres:**

- **Ark 1-3 (Forside, Egenerklæring og Publiseringsavtale):** Skjemautfylling med nedtrekksmenyer og felter.
- **Ark 4-5 (Forord og Sammendrag):** Disse arkene er uten sidenummerering. På arkene med Forord og Sammendrag kan du endre overskriftene. Trenger du flere sider til denne delen, se veiledning for hvordan du får et nytt ark uten sidenummerering – i korte trekk: Sett markøren på slutten av arket foran der du vil ha et nytt ark – Velg fanen **Page Layout** – Åpne nedtrekksmenyen **Breaks** – Velg (section break) **Next Page**
- **Ark 6 (Innhold):** Tabellen med innhold oppdateres etter du har definert overskrifter i selve besvarelsen. Vedlegg listes opp under tabellen, uten sidetall.

**Ark 7 og utover (Besvarelsen):** Her starter du å skrive (eller kopiere inn) din besvarelse (Innledning osv).

- Overskrifter (hovedkapittel og underkapittel) defineres enkeltvis med stilene (Heading 1-6), som du finner under fanebladet Home. Alle hovedkapittel settes til Heading 1. Videre er det mest vanlig å bruke et eller to nivå for underkapittel, Heading 2 og 3.
- Hvert hovedkapittel kan gjerne starte på ny side. For å ha kontroll på dette benytter du menyvalg **Insert – Page Break** (som er et vanlig sideskift og noe annet enn inndelingsskiftet Next Page) på siden foran nytt hovedkapittel.
- Overskriftene får automatisk nummerering. Dette er ok helt fram til Referanseliste, hvor du tar bort nummereringen.
- Ark med vedlegg: Disse kan gjerne ha sidenummerering, men de defineres ikke med overskrifter fra stilmenyen (siden de ikke skal ha sidetall i innholdsfortegnelsen).

## 1.0 Forord

Rett etter videregående startet jeg på årsstudium i jus ved Høgskolen i Molde. Planen var at jeg skulle se hvordan jeg likte jus og deretter søke meg videre på en eventuell jus studie eller politihøgskolen når jeg fylte 20 år. Etter det første året valgte jeg likevel å studere videre på årsstudium i statsvitenskap og fant ut at jeg trivdes godt med studiet og søkte meg derfor videre til å gjøre ferdig en bachelorgrad i jus og administrasjon.

Helt siden tidlig videregående har jeg visst at det er i en lovrettet retning jeg har ønsket å gå. Jeg synes det er spennende å jobbe med lover og har selv vurdert å søke politistudie. Under tredje året har jeg også fått stor interesse for faget organisasjonsteori noe som har ført til at dette er et fag jeg ønsker å studere videre på.

Jeg vil rett en takk til min veileder Lisa Hansson for gode innspill og god veiledning.

## Sammendrag

I denne oppgaven har jeg valgt å se på fleksibilitet og standardisering knyttet til politiet. For å besvare oppgaven vil jeg i hovedsak se på 22. juli rapporten som tar for seg terrorangrepet på regjeringskvartalet og AUF-leiren på Utøya.

Grunnen til at jeg har valgt å legge fokus på fleksibilitet og standardisering er på grunn av at det er to «motstridende» måter å organisere på. Samtidig kan begge metodene være riktig å bruke i ulike situasjoner for en organisasjon som politiet.

Det er også to metoder som politiet er blitt nødt til å vurdere mellom opp til flere ganger, ettersom at omgivelsene og samfunnet hele tiden er i endring. Samtidig er det ikke bare omgivelsene som er i endring, men også politiet internt.

I 22. juli rapporten tar kommisjonen opp både hva som ble gjort riktig av politiet og andre nødetater, samt at de ser på hva som kan forbedres og endres på. Her vil det blant annet bli tatt opp hendelser som kan knyttes opp imot standardisering og det å ha et fleksibelt politi.

Jeg valgte å gjøre en dokumentanalyse i hovedsak av 22. juli kommisjonens rapport. Grunnen til jeg valgte denne metoden var på grunn av at det er en troverdig kilde med en stor relevans til å besvare min oppgave.

Gjennom dokumentanalyse ønsket jeg å se på fordeler og ulemper ved både det å ha et standardisert politiet og det å ha et mer fleksibelt politi. Eller om det var muligheter for å ha en kombinasjon av disse «motstridende» sidene.

## Innhold

<b>1.0</b>	<b>Forord.....</b>	<b>5</b>
<b>2.0</b>	<b>Tema og problemstilling.....</b>	<b>1</b>
2.1	Innledning.....	1
2.2	Problemstilling .....	2
2.3	Oppgavens oppbygging.....	2
<b>3.0</b>	<b>Teori .....</b>	<b>3</b>
3.1	Organisasjon og omgivelser .....	3
3.1.1	Tekniske omgivelser .....	4
3.1.2	Institusjonelle omgivelser .....	4
3.2	Organisasjonskultur.....	6
3.2.1	Normer og verdier .....	7
3.2.2	Artefakter .....	7
3.2.3	Regler og prosedyrer .....	7
<b>4.0</b>	<b>Fleksibilitet og standardisering.....</b>	<b>8</b>
4.1.1	Fleksibilitet.....	8
4.1.2	Standardisering.....	8
<b>5.0</b>	<b>Metode.....</b>	<b>9</b>
5.1	Valg av metode.....	10
5.2	Dokumentanalyse .....	10
5.2.1	Offentlige og private dokument: .....	11
5.2.2	Valg av dokument: .....	12
5.2.3	UTVALG AV RAPPORT .....	14
5.2.4	Kategorisering .....	15
5.2.5	Problemer .....	16
<b>6.0</b>	<b>Bakgrunn: politiet .....</b>	<b>17</b>
6.1	22. Juli kommisjonen .....	17
6.2	Drøftelse .....	18
6.2.1	Øvelser og planverk .....	22
<b>7.0</b>	<b>Avslutning og Konklusjon .....</b>	<b>25</b>
<b>8.0</b>	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>27</b>

## 2.0 Tema og problemstilling

### 2.1 Innledning

22. Juli 2011 opplevde norsk politi utfordringer de aldri hadde møtt på tidligere. Norge ble utsatt for et terrorangrep, noe som ikke hadde skjedd tidligere på norsk jord i fredstid.

Knyttet til denne hendelsen har politiet og andre redningstjenester fått kritikk for ikke å ha begrenset skadene mer (NOU 2012: 14).

Politiet har stadig vært i endring. Likevel har 22. juli hendelsen spilt en viktig rolle når det kommer til hvordan endringene har vært i nyere tid. Det har blant annet vært bevæpnet politiet i større grad, blant annet på flyplasser. Dette er noe som ikke har skjedd før terrortrusselnivået i Norge økte, noe som er knyttet til 22. juli tragedien. Politiet må hele tiden gjøre seg klar til å møte nye utfordringer og de må kunne være forutsigbar slik at publikum kan føle seg trygge. Knyttet til dette kommer spørsmålet om fleksibilitet og standardisering som ville være problemstillingen i min bachelor oppgave.

Det at politiet arbeider på en standardisert måte innebærer at de ansatte skal følge regler, skriftlige rutiner og prosedyrer. Dette vil på mange måter være positivt for politiet selv. Etter de har gjort samme oppgaven mange ganger vil de etter hvert kunne føle trygghet til arbeidsoppgaven og de vil kunne arbeide mer effektivt. Dette vil også være positivt for tilliten mellom publikum og politiet. Det at publikum vet at politiet er effektiv og de kan forutsi hva politiet vil gjøre, vil skape en trygghet.

Jeg vil også vurdere om politiets kultur er «hendelsesstyrt». Dette innebærer egentlig mye av det jeg har snakket om til nå. Politiet er hele tiden nødt til å tilpasse seg nye utfordringer og nye hendelser. I slike tilfeller er det ikke bare strukturen som må endres. Kulturen må også kunne tilpasses for at de skal kunne opprettholde tilliten mellom hverandre og mellom publikum.

Det er likevel ikke det eneste problemet. Det at politiet har hendelsesbaserte oppgaver gjør det vanskeligere å tilpasse seg oppgavene. Oppgavene kan ikke nødvendigvis standardiseres. Det er som sagt mulig å standardisere deler av oppgaver eller noen



oppgaver, men det at man møter nye utfordringer blant annet på grunn av teknologi er med på å gjøre det vanskeligere å standardisere. Ser vi for eksempel på 22. Juli igjen, var dette en oppgave de ikke hadde standardisert godt nok eller var ikke fleksibel nok. Dette på grunn av at det var en ny oppgave / utfordringer. I møte med nye oppgaver kan det være positivt å vite hvordan man kan arbeide fleksibelt, siden standardisering av oppgaver ikke rekker til.

## **2.2 Problemstilling**

I denne oppgaven har jeg tenkt å ta for meg fleksibilitet og standardisering som er to konkurrerende faktorer innenfor en organisasjon. Dette vil jeg knytte opp imot politiet og se hvordan dette blir drøftet. Her vil jeg ta for meg både fordeler og ulemper for politiet.

Før jeg går inn på selve temaet og problemstillingen i denne oppgaven, er det viktig at man klargjøre begrep som vil være sentrale i denne oppgaven. Det viktigste begrepet vil være «organisasjon». Hva er egentlig en organisasjon? En organisasjon kan defineres som et sosialt system som er konstruert for å nå mål gjennom å løse bestemte oppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2016: s. 16).

## **2.3 Oppgavens oppbygging**

For å kunne besvare oppgaven har jeg valgt starte med å gå inn på hvordan politiet er bygget opp og organisert. Deretter vil jeg gå inn på en mer teoretisk del hvor jeg vil blant annet ta for meg ulike begreper som vil stå sentralt til min problemstilling.

Når den generelle teorien er ferdig vil jeg beskrive ulike metoder og hvorfor jeg valgte metoden jeg valgte. I neste del av oppgaven vil jeg gå nærmere inn på metoden jeg valgte som er dokument analyse. Her vil jeg ta for meg hva dokumentanalyse er og dens fordeler og ulemper.

Etter å ha beskrevet dokumentanalyse vil jeg komme inn på drøfting og analysering av blant annet 22. juli rapporten.

I siste del av oppgaven vil jeg komme inn på en avlastning og konklusjon.

I denne oppgaven vil jeg blant annet se videre på om en sentralisert struktur for politiet betyr at det vil være store utfordringer i uventede situasjoner.

## **3.0 Teori**

### **3.1 Organisasjon og omgivelser**

Organisasjoner bygges opp på ulike måter og ut i fra hvilke kortsiktige og langsiktige mål de har. Organisasjoner er bevisst konstruert gjennom en bestemt struktur eller et «organisasjonskart» som kan hjelpe organisasjonen til å løse oppgaver på best mulig måte. Hva som er den beste måten vil være opp til hver enkelt organisasjons mål å definere.

Organisasjonsstrukturen er «skjelettet» til en organisasjon. Dette skjelettet kan inneholde stillingsinstrukser, vaktplaner, lover og forskrifter, kvalitetssystem, organisasjonskart, osv.

Organisasjonskart er med på å gi en beskrivelse om hvordan fordelingen av roller og oppgaver i en organisasjon. Det er med på å vise hvordan hierarkiet er bygget opp og hvor sentralisert eller desentralisert organisasjonen er.

Når det kommer til hvordan en organisasjon er bygget opp er det viktig å se på omgivelsene rundt også. Omgivelsene rundt en organisasjon spiller en viktig rolle, og dette av grunner som er ulike fra organisasjon til organisasjon. Noen organisasjoner må vise mer hensyn enn andre til omgivelsene.

Hva er egentlig «omgivelser»? Omgivelser kan defineres som «alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha potensielle effekter på organisasjonens effektivitet og legitimitet» (Jacobsen og Thorsvik 2016: s. 199). En organisasjon er hele tiden avhengig av å tilpasse seg omgivelsene, både for å kunne klare å utføre oppgavene sine, men også for at publikum rundt skal ha tillit til organisasjonen. Har man ikke legitimitet (tillit) til en organisasjon vil det være vanskeligere å overleve blant konkurrenter.

### **3.1.1 Tekniske omgivelser**

Vi snakker ofte om to ulike typer omgivelser. Vi har tekniske omgivelser som handler om alle forhold som er utenfor organisasjonen som kan være med på å påvirke organisasjonen. Dette kan være leverandører, konkurrenter og kunder.

Tekniske omgivelser kan kategoriseres på flere måter:

Først har vi forhold som spiller en direkte rolle på organisasjonens ressurstilgang (input). Eksterne forhold har betydning for hvordan organisasjoner får tak i ressurser. Dette kan for eksempel være penger eller andre midler som for eksempel kvalifisert arbeidskraft.

Det andre er forhold som har «direkte betydning for organisasjonens produksjon».

Teknologien er utviklet i samfunnet blant annet når det kommer til maskiner osv. og om ansatte sendes på kurs osv. Dette kan være relevant på mange måter. Vi vet blant annet at politiet blir sendt på kurs for å lære seg å håndtere ulike hendelser som for eksempel skolemassakre.

Til slutt har vi forhold som direkte betydning for resultater som organisasjoner står overfor. Dette er «out put», varer og tjenester som organisasjonen produserer eller gir. Skal vi knytte dette opp imot politiet blir det å se på tjenester som politiet gir gjennom beskyttelse for eksempel (Jacobsen og Thorsvik 2016 s. 201-202).

Ser man for eksempel på en dagligvarebutikk vil butikken ofte være preget av konkurranse mellom andre dagligvarebutikker. Her er det en kamp om å få tak i leverandører som gir dagligvarebutikkene gode muligheter til å få fornøyde kunder. Ser vi derimot på Politiet vil det være institusjonelle omgivelser som er viktigst å ta hensyn til.

### **3.1.2 Institusjonelle omgivelser**

Institusjonelle omgivelser handler om normer, verdier og forventninger som omgivelsene har til en organisasjon. Kort forklart handler det om hvordan organisasjonen blir oppfattet. Dersom det er en organisasjon som baserer seg på institusjonelle omgivelser vil det være legitimitet som er viktigst på mange måter. Hvis man ikke har legitimitet vil det være

vanskeligere for organisasjonen å samarbeide med omgivelsene rundt, noe som kan skape usikkerhet sosialt eller knyttet til ressurser og informasjon.

Tanken bak institusjonelle omgivelser kan beskrives i ulike kategorier:

De fleste organisasjoner vil kunne møte press når det kommer til møtet med forventninger knyttet til normer og verdier som står sentralt i omgivelsene. Dersom en organisasjon har normer og verdier som strider mot omgivelsenes normer og verdier kan dette skape en konflikt eller misnøye.

På grunn av dette vil det være nødvendig for organisasjoner å ta hensyn til eksterne normer og verdier som er sentrale i omgivelsene. Mange organisasjoner vil derfor prøve å ta hensyn eller ha like normer og verdier som omgivelsene rundt.

Til slutt har mange organisasjoner et mål på å lage et opplegg og formulere et mål som ikke direkte påvirker styringen, kontrollen og koordineringen internt i organisasjonen. De har heller et fokus på å signalisere til omgivelsene at man viser hensyn til hvordan ting burde gjøres (Jacobsen og Thorsvik 2016 s. 203).

I motsetning til mange andre organisasjoner er for eksempel politiet mer skjermet fra konkurranse om ressurser pga. politiet er eid av staten. Dette gjør det enklere å få gjennomført oppgavene sine på grunn av at de i utgangspunktet slipper å tenke like mye på mangel av ressurser og informasjon. Politiet «konkurrerer» imidlertid mot andre statlige etater i forhold til å få tilstrekkelige ressurser gjennom budsjettprosessene. Politiet har likevel nesten alltid et større behov for mer ressurser og informasjon. På den andre siden vil institusjonelle omgivelser spille en viktig rolle uansett om du er i offentlig eller privat organisasjon.

Som for eksempel politiet vil det være en fordel dersom de har tilliten til publikum og har felles normer og verdier. At det var mange som var «misfornøyd» med hvordan politiet håndterte 22. juli, kan være et tegn på at politiet har en jobb å gjøre når det kommer til å tilpasse seg endringer og utfordringer som følger med i omgivelsene.

Det er i dette tilfellet problemstillingen blir svært sentral. Under hendelser som 22. juli kan det være vanskelig for politiet å vite om de skal være standardiserte eller om de skal arbeide på en fleksibel måte.

## 3.2 Organisasjonskultur

I dokumentet fra Nordisk politiforskning blir blant annet Hawthorne studiene nevnt. I disse studiene blir psykologiske behov og relasjoner tatt opp. Her kommer Hawthorne inn på at blant annet at normer kan være med på å dominere hvordan ansatte er i forhold til en produksjonsgruppe (Jacobsen og Thorsvik 2016 s. 136).

Gjennom å danne felles normer dannes det også en organisasjonskultur hvor organisasjonen eller deler av organisasjonen står sammen mot noe eller for å oppnå noe. Dette vil igjen være med på å påvirke hva McGregor tenkte.

I henhold til McGregor delte han mennesker opp i to grupper knyttet til teori x og teori y. I følge McGregor var menneskene som kom under teorien X lik de som blir beskrevet i Taylorisme. Her er det mennesker som er late av natur og trenger å bli kontrollert for å arbeide. De liker heller ikke å få tildelt ansvar (Johannessen 2015).

Når det kommer til en organisasjon så er det ikke alltid den formelle strukturen som bestemmer hvordan de ansatte oppfører seg. Det kan også være knyttet til den uformelle strukturen som vi kaller for organisasjonskultur. Kultur spiller en viktig rolle når det kommer til hvordan en skal oppføre seg i sin sosiale rolle innenfor organisasjonen. Her kan vi blant annet knytte normer og verdier til.

Når det kommer til organisasjonskultur sier vi ofte at det har fem effekter på atferden. Disse fem effektene er tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og til slutt styring.

Dersom man oppnår et sterkt fellesskap hvor de ansatte føler en tilhørighet til organisasjonen, vil dette være med på å påvirke hvor godt samarbeidet er i organisasjonen. De ansatte vil arbeide mot et fellesmål, noe som igjen kan være med på å skape tillit og motivasjon til å samarbeide. Her kommer det også inn koordinering som blir enklere

ettersom at de ansatte vil arbeide mot et fellesmål og er derfor oftere mer villig til å arbeide mot et felles mål.

### **3.2.1 Normer og verdier**

Normer blir som regel sett på som uskrevne regler. Disse uskrevne reglene skal være med på å bestemme hva som er passende atferd og hva som er dårlig atferd. Det at en organisasjon lever etter felles normer er med på å redusere usikkerheten til de som arbeider etter de samme normene (Jacobsen og Thorsvik 2016 s. 135-136)

Når man snakker om normer, ser man ofte på verdier også. Verdier handler derimot hva man ønsker å ivareta og fremme.

For å skille normer og verdier, kan man kort forklart si at normer gir retningslinjer, begrensninger og prinsipper. Verdier derimot forteller oss hva som er viktig for en organisasjon. Hva en organisasjon ønsker å jobbe mot.

### **3.2.2 Artefakter**

Artefakter kan være tekst, gjenstander, språk eller fysiske gjenstander som er med på å representere eller vise hva en organisasjon står for. Politiet har for eksempel en bestemt uniform med en logo som representerer hvem de er, hva de jobber for, og hvem de jobber for.

Det at politiet har en bestemt uniform, er med på å gi tillit til de personene som jobber som politi. Dersom politiet hadde gått uten uniform eller noe lett gjenkjennelig, kunne man vært mer skeptisk til hvem som var politi. (Jacobsen og Thorsvik 2016 s. 136-137)

### **3.2.3 Regler og prosedyrer**

Regler og prosedyrer handler om det å ha kontroll, plikter og at man blir styrt. På grunn av dette knytter mange disse ordene opp imot standardisering av oppgaver, ettersom at det er med på å rettleder hvordan en oppgave skal gjennomføres gjennom fast praksis.

Knytter vi dette opp imot for eksempel organisasjonskultur som jeg nevner ovenfor, kan vi tenke oss at regler vil være mindre nødvendig på mange måter dersom man har tillit til de

som er under seg i hierarkiet og omvendt. Gjensidig tillit medfører at man stoler på de andre ansatte noe som gjør at de forventer at den andre gjør oppgaven sin uten at de må styres eller reguleres.

## **4.0 Fleksibilitet og standardisering**

Sammen med normer, verdier, artefakter, osv. har vi til slutt fleksibilitet og standardisering som viktige sider av politiets arbeid.

### **4.1.1 Fleksibilitet**

Fleksibilitet er også et sentralt begrep i min bacheloroppgave. Det at en organisasjon som for eksempel fokuserer på å ha muligheten til å være «fleksibel» i gjennomføring av oppgaver innebærer at de gir rom for å velge handlingsmetode.

Ser vi for eksempel tilbake på Fordismen hvor arbeiderne gjorde det samme om igjen hele tiden, vil dette være det motsatte av fleksibilitet. Det er dette vi kaller for standardisering. (Jacobsen og Thorsvik 2016 s. 82).

Politiet har også sine bestemte mål og ønsker om hva de vil oppnå. Det blir da spørsmål om disse målene er med på å danne retningslinjer for hvordan politiet skal handle, en slags «styrende funksjon».

### **4.1.2 Standardisering**

Når det kommer til standardisering kan det være ulike måter å standardisere i en organisasjon på. Man kan for eksempel standardisere resultater, normer, osv. (Jacobsen og Thorsvik 2016 s. 83-85). Innenfor politiet står blant annet standardisering av oppgaver sentralt. Dette innebærer å koordinere etter regler, skriftlige rutiner og prosedyrer. Dette er for å redusere beslutnings og produksjonskostnader, for politiet vil dette også hjelpe til å være mer effektive. I enkelte situasjoner vil det være viktig å handle raskt og klare å prioritere mellom flere oppgaver på kort tid. Da kan det være viktig at man har noen prosedyrer som veileder ulike patruljer for eksempel.

Samtidig kan det hjelpe med forutsigbarhet. Det at politiet vet hvordan de skal handle på de fleste områder gjør at publikum kan føle seg tryggere på sluttresultatet til politiets arbeid. Noe som er med på å skape tillit og trygghet i omgivelsene.

## 5.0 Metode

Når problemstillingen som jeg har valgt skal besvares, kan jeg gjøre et valg mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Det er likevel ikke alltid nødvendig å gjøre et valg mellom disse metodene, men i noen tilfeller kan det være en god løsning å velge mellom kvantitativ og kvalitativ metode.

En av de mest vanlige metodene for å gjennomføre en kvantitativ metode er å utføre en spørreundersøkelse. Ved en slik spørreundersøkelse er svaralternativene ofte bestemt på forhånd, noe som gjør at innsamling av data vil kunne ta kortere tid. Det at man blant annet sparer tid på innsamling av data gjør det også mulig til å ha flere respondenter i undersøkelsen. Dette er med på å skape et mer helhetlig bilde av det man ønsker å undersøke.

På den andre siden vil det fungere dårligere når det kommer til undersøkelse hvor man vil gå dypere inn i spørsmålene. Det er i slike tilfeller en kvalitativ undersøkelse vil fungere bedre.

Ved en kvalitativ undersøkelse er det som regel færre respondenter. Til gjengjeld er det på den andre siden ikke alltid bestemte svaralternativer på forhånd. Det kan for eksempel bli stilt et spørsmål hvor respondenten skal skrive hva han eller hun synes om noe eller hvordan de opplevde noe.

Ulempen med en kvalitativ undersøkelse er at det kan være mer ressurskrevende å samle inn dataen og sortere dette. Dette på grunn av at det ikke alltid er «klare» alternativer, og man kan derfor ikke sortere svaralternativer etter tall som man for eksempel kan ved en kvantitativ undersøkelse.



## 5.1 Valg av metode

Under arbeid med min bacheloroppgave kom jeg fort frem til at jeg skulle gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Jeg var likevel usikker på om jeg skulle gjennomføre intervju med et lite antall personer, eller om jeg skulle gjennomføre en dokumentanalyse.

Problemet med å gjennomføre et intervju ville vært at jeg ikke kunne fått et like helhetlig bilde. Jeg vil få enkelt persons perspektiv på situasjonen og hvordan de så på det hele. Det kan for eksempel skje at personen fokuserer bare på hva som hendte med seg selv, noe som vil gi et dårlig bilde på hva som skjedde 22. juli i forhold til politiet. På den andre siden kan det ha positive sider igjen dersom personene til sammen gir et godt bilde av alt de observerte og da ikke bare i tilknytning til seg selv.

Jeg endte opp med å gjennomføre en dokumentanalyse på grunn av at dette vil gi meg muligheten til å gå dypere i hva som skjedde i tilknytning til politiet. I 22. juli rapporten kommer det blant annet frem samtaler og informasjon om hvordan politiet arbeidet. Dette vil hjelpe meg til å få et godt innblikk i hendelsen.

I rapporten fra 22. juli blir det også sett på hva som er gjort riktig og hva som kunne blitt gjort annerledes. De går også spesifikt inn på hva som ble gjort, noe som gjør at jeg får muligheten til å få et mer helhetlig bilde.

## 5.2 Dokumentanalyse

Når man skal gjennomføre en dokumentanalyse kan man gjennomføre en kvalitativ innholdsanalyse eller kvantitativ.

Det positive med å gjennomføre en kvalitativ innholdsanalyse (dokumentanalyse) er at det kan brukes på alle typer dokumenter. Dette kan være for eksempel i form av tekst, tall, lyd eller bilder. Samtidig kan det gi et godt svar på en problemstilling.

Det er likevel vanlig å ha verbalt innhold i form av tekster som foreligger skriftlig eller muntlig på papir, lydopptak, internett eller datafil. I tilfeller hvor man skal analysere et

dokument som har en eller annen muntlig form, bruker man som regel å overføre det til skriftlig form før man begynner å analysere det (Jacobsen 2015: s. 170).

Før man setter i gang med å samle inn datamateriale til å gjennomføre dokumentanalyser, er det viktig at man har gjort noen forberedelser. Det første man burde avklare er hva man ønsker å fokusere på. Hva er det som vil være relevant til problemstillingen man har valgt?

Uten en problemstilling vil det være vanskelig å avgrense hva som er relevant og ikke relevant til oppgaven. Problemstillingen skal derfor være med på å «holde deg fast» slik du ikke går utenfor formålet med oppgaven.

Ser vi for eksempel på 22. juli rapporten kommer det fram at kommisjonen har valgt å inkludere svært mange detaljer i rapporten. I rapporten blir det blant annet sagt «Vesentlige forhold og mindre viktige enkeltheter blir stående side om side». Med dette mener kommisjonen at noen hendelser vil være mer relevant enn andre, men på grunn av forholdene og hensikten bak rapporten er det viktig å evaluere så mange detaljer som mulig knyttet til tragedien.

På grunn av dette vil det være viktig for meg å ha dannet en problemstilling før jeg setter i gang med dokumentanalysen av 22. juli rapporten. Uten en problemstilling kan det hende jeg tar med meg informasjon som vil være mindre relevant. Jeg skal for eksempel ikke vurdere helsepersonellens håndtering av 22. juli tragedien, men skal se på bestemte forhold knyttet til arbeidet som ble gjennomført av politiet.

### **5.2.1 Offentlige og private dokument:**

Noe annet som er viktig å tenke over når man skal gjennomføre en dokumentanalyse er om dokumentet er offentlig eller privat.

Når det er snakk om private dokumenter tenker man ofte på brev og dagbøker. Da får man informasjon fra et mer personlig ståsted enn hva man ofte vil få når man undersøker et offentlig dokument.

Offentlige dokumenter knyttes ofte mot offentlige rapporter som er basert på flere vurderinger gjennomført i yrkessammenheng, noe som ofte vil gi en mer nøytral vurdering. Knyttet til dette burde man også tenke over hva hensikten bak dokumentet er. Ved private dokumenter som for eksempel dagbøker, kan hensikten være å få frem hvordan «jeg» personlig opplevde en hendelse. Slike private dokumenter er ikke ment til å gi noe særlig informasjon til hva som kunne ha vært gjort annerledes under 22. juli. Ser vi på offentlige dokument som 22. juli rapporten er dette et dokument med hensikt i å forbedre blant annet politiets arbeid i eventuelle kriser senere.

Er dokumentet privat er det en større sannsynlighet for at dokumentet kan ha fått en reaktiv effekt av forfatteren. Med dette menes det at forfatteren kan ha synspunkter til en bestemt situasjon som skaper en «ensidighet» av situasjonen. Skjer dette vil man kunne miste viktige detaljer og hendelser knyttet til den bestemte situasjonen.

### **5.2.2 Valg av dokument:**

Det er blant annet derfor jeg ikke har valgt å se på direkte synspunkter fra en privatperson knyttet til 22. juli. Her kan det være sterke meninger som er knyttet til situasjonen og det er ikke sikkert personen har et helhetlig bilde av alle forholdene, noe som kan føre til ensidighet knyttet til kommentarer fra denne personen.

Jeg har derfor gjort et utvalg av dokument, hvor jeg har lagt mest vekt på 22. juli rapporten som er gjennomført av 22. juli kommisjonen. Årsaken til jeg har valgt å legge fokuset på denne rapporten er på grunn av at jeg vet kommisjonen er mer eller mindre nøytral når det kommer til vurderinger i gjennomføringen av arbeidet til politiet. De skal vurdere hva som ble gjort både riktig og galt, for å skape et tryggere samfunn.

Når man skal gjennomføre datainnsamling utfører man en systematisk gjennomgang av de tekstene man selv har valgt å arbeide med. I dette tilfellet vil en av tekstene jeg arbeider mest med være 22. juli rapporten. Knyttet til dette kan man gjennomføre en løpende vurdering av hvilke tekster og hvilke deler av tekstene som vil være relevant og mulig å arbeide ut i fra.

Når man utfører innsamling av datamateriale er det også viktig å være kildekritisk og ha en gjennomgående kontekstuell vurdering av tekstene. Dette innebærer at man må vurdere teksten sin tilgjengelighet, relevans, troverdighet og autentisitet.

Når det er snakk om tilgjengelighet ser man ofte på om dokumentet er privat eller offentlig som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven. Private dokumenter er ofte vanskeligere å få tak i enn offentlige dokumenter. Dette gjør at det vil være vanskeligere å arbeide rundt emner som har private dokumenter. Som vi ser på for eksempel 22. juli rapporten er dette et lett tilgjengelig dokument. Det gir også mye informasjon som kan hjelpe meg å svare på min problemstilling.

Videre er det viktig å vurdere hvor relevant dokumentene man velger er. Når man skal gjennomføre utvelgning av informasjon og dokumenter er det viktig å ta utgangspunkt i hva problemstillingen vår er.

Hva som er relevant kan man både vurdere før og under arbeid av dokumentanalysen. Grunnen til at det kan være lurt å vurdere relevans under arbeid er at man ofte lærer mens man arbeider med et prosjekt eller en oppgave. Da kan man finne perspektiv som man ikke har tenkt på tidligere. Relevans kan knyttes opp i mot kategorisering som jeg kommer nærmere inn på senere i oppgaven. I oppgaven har jeg brukt 22. juli rapporten på grunn av dens relevans. Det er likevel ikke alt i rapporten som er like relevant for å svare på min problemstilling, jeg har derfor vært nødt til å velge ut deler av rapporten.

Når det kommer til troverdighet er det flere ting å tenke over. Det kan blant annet være forskerens kildekritiske forståelse som kan bli et problem. Forskeren kan skade sin egen undersøkelse ved å basere seg på teksten som ikke er troverdig. Samtidig kan forskeren være blind på andre perspektiv noe som fører til at han eller hun ikke får et like godt bilde av hva de egentlig er ute etter å finne ut av. 22. juli rapporten er ment til å dekke hele hendelsen av 22. juli tragedien. Det kan som sagt være flere sider ved fleksibilitet og standardisering som kan være relevant, men rapporten gir et godt innblikk i flere perspektiv som står sentralt i vurderingen av disse to faktorene.

I tilknytning til tekstens reaktivitet er man nødt til å vurdere hvem teksten er på vegne av. I dette tilfellet er teksten ment for politiet slik at de skal ha en bedre mulighet til å forbedre

seg. Samtidig viser Stortinget og Regjeringen omgivelsene at de ønsker å forbedre politiet for å skape bedre sikkerhet i samfunnet.

### **5.2.3 UTVALG AV RAPPORT**

Når man skal gjennomføre dokumentanalyse er det flere ting man må vurdere. For det første er det viktig å finne ut hva man mener er relevant og hva man mener er irrelevant til det man ønsker å undersøke. Dette kan knyttes opp imot kategoriseringen. Har man blant annet forhåndsbestemt kategorier som jeg var inne på tidligere i oppgaven, kan det være lettere å vurdere hvilke dokumenter som gir riktig informasjon.

Noe annet jeg var nødt til å ta hensyn til når jeg skulle velge hvor mange rapporter og hvilke rapporter jeg skulle forholde meg til prosjektets størrelse. Ved gjennomføring av denne oppgaven har jeg begrenset tid. Det ville derfor være mer tidkrevende og ressurskrevende å gjennomføre for eksempel en egen undersøkelse. Det samme gjelder dersom jeg skal analysere flere dokumenter enn det jeg har valgt. Dersom jeg skulle vurdert flere dokumenter ville det gått enda mer tid, og jeg ville ikke kunne gå like dypt i hvert av dokumentene jeg hadde valgt.

Jeg valgte i min dokumentanalyse å legge fokuset på 22. juli rapporten. Denne rapporten gir meg på mange måter et godt grunnlag til å gjennomføre en analyse. For det første gir den mer eller mindre ett overblikk over hvordan politiet i Norge er organisert. Samtidig gir det meg et godt innblikk i hvordan politiet håndterer oppgaver når det kommer til fleksibilitet og standardisering av oppgaver.

Det kunne som sagt vært andre dokumenter som var knyttet til andre hendelser enn 22. juli som også kunne gitt meg god informasjon rundt fleksibilitet og standardisering. 22. juli hendelsen gir likevel på mange måter et godt bilde på grunn av at det var en hendelse som politiet var lite forberedt på, og da blir fleksibilitet mer relevant å vurdere enn «mer generelle» hendelser som skjer ofte.

Noe annet som var viktig for meg var med tanke på hensikten bak rapporten til 22. juli. Den ble dannet på grunnlag av 22. juli hendelsen, og er for å skape et bedre politi. Her blir det blant annet vurdert både fordeler og ulemper ved ulike sider av politiet.

22. juli-kommisjonen er også en uavhengig kommisjon som var dannet for å skape lærdom fra 22. juli hendelsen. De har ingen hensikt med å fremme sine personlige tanker på noen måte. Det vil derfor være en nøytral rapport, noe jeg mener er viktig. Under min dokumentanalyse ønsker jeg å unngå at personlige vurderinger og meninger skal påvirke detaljer for min drøftelse (NOU 2012: 14).

#### **5.2.4 Kategorisering**

Når man skal samle inn relevant informasjon og datamateriale til problemstillingen, kan det være nødvendig å ha kategorier for å få best mulig resultat. Dette gjøres ved at man finner informasjon som har fellestrekk til hverandre.

Kategorisering av datamateriale kan skje på ulike måter. For eksempel kan kategoriene være grunnlagt i teori og man må ut i fra disse kategoriene samle inn informasjon som passer til kategoriene (Grønmo 2016 s. 179-180)

En annen løsning kan være å lage kategorier etter hvert som man samler inn informasjon. Under min dokumentanalyse hadde jeg både noen forhåndsbestemte kategorier grunnlagt i teori og laget kategorier etter hvert under arbeidet. Grunnen til dette er at jeg mener det å ha forhåndsbestemte kategorier kan gi noe å «holde meg fast til». Jeg går ikke utenfor min problemstilling. Samtidig var det noen kategorier jeg mente ville være helt nødvendig å ha med seg når jeg skulle arbeide med oppgaven.

Grunnen til at jeg også laget noen kategorier underveis, var fordi jeg mente at de forhåndsbestemte kategoriene ikke alltid var nok. Det kunne oppstå mangler på nødvendig informasjon dersom jeg ikke laget flere kategorier.

En annen årsak var at under arbeids med dokumentanalyse lærte jeg mer fra blant annet 22. juli rapporten. Dette gjorde at jeg fikk flere «deler» som ville være viktig å få med seg i min drøftelse.

Ulempen med å lage kategorier underveis er at man kan gå utenfor tema og problemstilling dersom jeg ikke vurderer kategoriene jeg ønsker å lage underveis. Det er derfor viktig å være kritiske dersom man skal lage kategorier underveis i en dokumentanalyse.

Det å gjennomføre kategorisering kan av flere årsaker ha en positiv effekt for både forsker, forfatter og leser. For det første vil det være med på å belyse problemstillingen og skape en bedre forståelse for hva man ønsker å oppnå bak dokumentene og tekstene. For det andre vil det være med på å gi et bedre bilde for hva som er relevant og hva som er mindre relevant.

Uten kategorier vil teksten og ulike datamateriale flyte over i hverandre. Dette vil gjøre det vanskelig for leser, forsker og forfatter å se hva de ønsker å finne ut av.

Når man gjennomfører en dokumentanalyse er det ikke alltid man kommer seg unna problemer (Grønmo 2016 s. 179-180).

Når forskerne ber om hjelp fra andre respondenter kan dette være påvirket av det man kaller reaktivitet. Dette handler om at forfatteren vet at innholdet skal analyseres av forskeren etter teksten er skrevet. Dette kan føre til at forfatteren velger å fremheve eller skjule ulike deler av det egentlige innholdet slik de mener det er mest riktig eller ut i fra hva de mener burde prioriteres.

### **5.2.5 Problemer**

For å unngå at det oppstår problemer er det viktig at forskeren gir god informasjon til de som skal bli forsket på slik at de svarer så korrekt som mulig. Samtidig er det viktig at de som blir forsket på vet hva formålet bak undersøkelsen er slik at de kan føle seg tryggere. Når det er usikkerhet om hva formålet er, er det lett at noen blir usikker og svarer «bedre» eller «verre» enn hva som egentlig er sant.

Derfor kan det være lurt for forsker og forfatter som skal bruke rapporten i ettertid å ha et visst samarbeid. Da kan forskeren rette seg mer etter hva forfatteren ønsker og omvendt.

Samtidig tror ikke jeg dette vil være et stort problem knyttet til 22. juli rapporten. 22. Juli rapporten er knyttet til referater, tekster og telefon samtaler, osv. som faktisk har skjedd. Det er ikke noe de direkte kan forandre så lenge det ikke er noe de velger å utelukke fra rapporten. Samtidig er formålet med rapporten på mange måter å være kritisk til politiet sitt arbeid. Grunnen til dette er at det er viktig å finne den minste feil som politiet gjorde slik at man kan bedre samfunnsikkerheten mest mulig for fremtiden.

## 6.0 Bakgrunn: politiet

Politidirektoratet også kalt «POD» er et forvaltningsorgan underlagt justis- og beredskapsdepartementet. Politidirektoratet har flere ansvarsområder. Noen av ansvarsområdene er blant annet faglig ledelse, styring, oppfølging, utvikling av politidistriktene og særorganene i politiet (Poltiet.no dato).

Justis- og beredskapsdepartementet har videre ansvar for å opprettholde samfunnssikkerheten og beredskap, kriminal omsorg, asyl, innvandring og kriminalbekjempelse. De har også ansvar for domstoler, lovarbeid og polarområdene (Regjeringen.no).

Departementet jobber med å utrede strategier, handlingsplaner, meldinger og lover/forskrifter. Dette er med på å styre hvordan politiet er organisert.

Politiet består av politidirektorater, flere ulike særorgan og 12 politidistrikt. Her er politiet som en sikkerhetstjeneste direkte underlagt justis- og beredskapsdepartementet.

Ut ifra hva justis- og beredskapsdepartementet bestemmer skal politiet opprettholde alminnelig orden, forhindre straffbare handlinger samt forebygge.

### 6.1 22. Juli kommisjonen

22. Juli 2011 ble 77 mennesker drept på grunn av et terrorangrep på regjeringskvartalet og skyting på Utøya. Samtidig ble flere mennesker skadet og flere led store menneskelige tap (NOU 2012: 14).

12. august 2011 ble det dannet en uavhengig kommisjon kalt «22.juli-kommisjonen». Den ble dannet for å gjennomgå 22. juli tragedien og trekke lærdom fra angrepet på AUF-leiren på Utøya og regjeringskvartalet 22. juli 2011 (NOU 2012: 14).



Kommisjonen har spilt en viktig rolle når det kommer til endringsprosessen innenfor politiet i nyere tid.

I august 2012 konkluderte de i rapporten med at 22. juli angrepet kunne vært forhindre eller begrenset. Det kommer frem i rapporten at det ble konkludert med at myndighetenes evne til å beskytte samfunnet fra terrorangrep var svakt og de var lite beredt for en slik hendelse.

Videre er det viktig å merke seg at i rapporten kommer det frem at i kriser skjer det fort feilvurdering og dårlige valg av handlinger på grunn av at hendelsen er uforutsigbar. Krisesituasjoner kan være et godt eksempel på det er vanskelig å dekke alle situasjoner som jeg kommer til å gå nærmere inn på i min oppgave.

I henhold til kommisjonen er det beste man kan gjøre for å håndtere en slik hendelse å planlegge så langt man kan, samt trene og samhandle. Dette viser et behov for både standardisering og fleksibilitet (NOU 2012: 14).

## **6.2 Drøftelse**

Organisasjonskultur er på mange måter knyttet til blant annet fleksibilitet. Dersom man for eksempel har en kultur hvor alle medlemmene jobber etter samme normer og verdier, er det lettere å styre organisasjonen. Er man tilknyttet samme organisasjonskultur arbeider man etter de samme normene og verdiene, noe som gjør at man får mer tillit til andre medlemmer. Noe som minsker behovet for å utføre kontrolltiltak og standardisering. (Jacobsen og Thorsvik 2016 s. 132-135).

Hvor gjeldene McGregor sine teorier vil være ovenfor det norske politiet kan diskuteres. Det er mange ulike individer å ta hensyn til, men gjennom rekrutteringsprosessen har nok de fleste som er «late av natur» blitt utelukket. Ettersom rekrutteringsprosessen til politiet er svært fokusert på å utelukke lite motiverte mennesker.

På den andre siden kan det være både positive og negative sider med det å måtte eller ha kontroll over sine ansatte. Det å kunne kontrollere tilsier at man hele tiden vet hva som

foregår og man lettere kan styre andre grupper/politi patruljer ut ifra hvordan man har kontrollert for eksempel patrulje nummer 1.

Som vi ser i for eksempel 22. juli rapporten (NOU 2012: 14) kommer det frem at ulike patruljer har ulike oppgave. For eksempel har patrulje 2 (P2) ansvar for etterforskning og etterretning. Dette gjør at oppgavene er standardiserte og patruljene er kontrollert ut i fra retningslinjer som er knyttet til hver enkelt.

Et problem som kommisjonen har reagert på i 22. juli rapporten er blant annet hvordan Beredskapstroppen (BT) ble brukt. Beredskapstroppen er landets mest trent politienhet er trent til å bekjempe sabotasjer og terror angrep.

Opprinnelig skal ikke denne troppen brukes før opplysningene er helt konkrete for å kunne ta konkrete tiltak. Likevel ble BT brukt under redningsarbeidet i regjeringskvartalet på grunn av at ressurstilgangen ikke strakk til hva redningsarbeidet ville kreve. Dette viser til at innsatslederen tok i bruk en av troppene på en fleksibel måte slik at de skal kunne få fortere kontroll på omstendighetene.

På den andre siden konstaterte kommisjonen med at Beredskapstroppen ble utnyttet på feil måte. De var ikke øyeblikkelig klar til utrykning under angrepet på Utøya ettersom de var brukt som redningsmannskap i regjeringskvartalet. Beredskapstroppen skulle være en tropp kun i bruk for konkrete oppgaver som arbeidet etter konkret informasjon, dette for at de skulle være mest mulig effektiv.

Vi ser her et eksempel på at det kunne vært løst på andre måter når det kommer til å være mer fleksibel, når oppgavene egentlig var blitt standardiserte. På den andre siden kommer det frem i rapporten at søket etter gjerningsmannen ikke ble igangsatt ettersom de trodde gjerningsmannen hadde flyktet og allerede var kommet seg langt bort. Ut i fra dette kan vi tolke det som at de ikke var klar for et sekundærangrep. Siden de ikke brukte flere ressurser på å forhindre et eventuelt sekundærangrep.

### **Motstridende hensyn**

Det er ikke bare beredskapstroppen som ble brukt på feil måte eller ble «dårlig» prioritert. Kommisjonen utdyper blant annet viktighetsgraden av at politiet prioriterer riktig når det

kommer til å velge mellom mange viktige ting samtidig. Her kan det komme opp motstridende hensyn, noe som gjør at standardisering ikke alltid vil være en mulighet. Dersom man har standardisert ved å gjøre alt i en bestemt rekkefølge vil det føre til at man kan bli låst om man møter på en uventet situasjon.

### **En kombinasjon av fleksibilitet og standardisering?**

På den andre siden kan det også være til hjelp når det kommer til å kombinere standardisering og fleksibilitet. Man kan for eksempel ha standardisert hovedelementene i oppgavene, men gir tilgang til å velge mellom flere handlingsalternativer til å løse en eller flere bestemte oppgaver. I slike tilfeller kan det være greit at man har lært seg å løse problemet på flere måter, og ikke bare en måte. Grunnen til dette er at andre måter kan være mer effektiv enn andre og samtidig mindre ressurskrevende. Dette kan være med på å effektivisere så lenge det ikke blir et eget drøftingsmoment før handling.

I NOU 2012:14 rapporten fra 22. juli – kommisjonen, kommer det frem at «I utgangspunktet skal innsatsledere og operasjonsleder snakke sammen, men i dette tilfellet var det ikke behov fordi det var opplagt hva som skal gjøres».

På grunn av at de valgte å være mer fleksibel på dette området ble kontakten mellom disse partene brutt. Noe som førte til at operasjonslederen ikke fikk nødvendig informasjon og meldinger som ble formidlet underveis av patrulje 3 og innsatsleder.

### **Uklare roller og ansvarsforhold?**

På grunn av disse valgene når det kommer til kommunikasjon ble det vanskeligere for operasjonslederne å styre situasjonen. Rollene ble mer uklare og ansvarsforholdene ble fjernet.

Dette er et eksempel hvor det å være fleksibel kan ha vært med på å forverre situasjonen til en viss grad. Man kan tenke seg at patrulje 3 og innsatsleder var alene effektive på flere områder, men på den andre siden gikk dette ut over andre parter som arbeidet innenfor politiet. Operasjonslederne fikk problemer på grunn av at de ikke fikk et helhetlig bilde.

Hadde for eksempel operasjonslederne fått nødvendig informasjon, kunne de fått bedre styringsevne, med en bedre oversikt som kunne hjelpe dem å kontrollere andre patruljer. "

På grunn av slike hendelser blant annet, publiserte Kaplan og Norton i 1992 en artikkel om å innføre målstyring. Dette handler om ikke bare å styre etter resultater knyttet til økonomi, men også etter resultater knyttet til innovasjon, kundeorientering, kompetanse, osv.

I 22. juli rapporten kommer det frem flere problemer som er viktig å ta hensyn til når man drøfter fordeler og ulemper knyttet til fleksibiliteten og standardiseringen av oppgaver hos politiet.

I 22. juli rapporten kapittel 6 kommer det frem at politiet under aksjonen i Oslo skulle kunne arbeide effektivt under gitte forutsetninger. For eksempel kreves det hele tiden at det er kompetent personell tilgjengelig og god beredskap knyttet til planverk, kjøretøy, samband, våpen osv.

Uten disse forutsetningene er det fare for at det skapes problemer på flere områder innenfor politiets arbeid.

I 22. juli rapporten kommer det videre frem at de hadde lite oversikt på flere områder samtidig som det var mangel på ressurser og personell. Til slike situasjoner har egentlig politiet dannet et omfattende planverk slik at de enklere skal kunne håndtere slike situasjoner.

### **Handlingsalternativ**

Jeg vil ut i fra dette gå ut i fra at de normalt sett har andre prosedyrer de har standardisert knyttet til andre situasjoner som er mer oversiktlige. Vi kan se her at politiet har mulighet til å være fleksibel ved å velge handlingsalternativ mellom flere standardiserte oppgaver og tiltak.

I rapporten kommer det frem at politiet blant annet hadde dannet et «terror- og sabotasjeplanverk» som skulle brukes under uoversiktlige situasjoner når de ikke har kontroll på trusselbildet.

«Terror- og sabotasjeplanverket» skal blant annet å øke kapasiteten for å redusere responstiden til politiet. Videre skal politiet forhindre at terroristen forflytter seg videre til

andre eventuelle mål for å utføre sekundærangrep. Samtidig skulle det gjennomføres tiltak for å beskytte personer, bygninger og områder.

Problemet knyttet til dette var at det ikke var alle tiltakene som ble benyttet under 22. julis akutfase. Dette viser både svakheter knyttet til standardisering av oppgaver og fleksibilitet. Det at politiet kunne velge mellom flere metoder gjorde at de kanskje ikke valgte riktig. Dette gjorde at politiet handlet på feil måte og kunne derfor ha avverget en forflytning til Utøya dersom de hadde fulgt planverk til uoversiktlige situasjoner.

På den andre siden viser det også svakheter knyttet til standardisering av oppgaver. Dersom man er vant til å følge bestemte rutiner kan det hende man ikke vet hvordan man skal vurdere når man står overfor flere handlingsalternativer. Og dermed velger handlingsalternativer som er mindre effektive til den bestemte situasjonen.

Når det også er et ønske om flere handlingsalternativ kan det også være lurt at politiet arbeider ut i fra noen felles normer og verdier. Dersom disse normene og verdiene er motstridende kan det ta for lang tid å vurdere hvordan man skal gjennomføre oppgaven i stedet for å faktisk gjennomføre oppgaven.

### **6.2.1 Øvelser og planverk**

I kommisjonen kommer det frem at det i 2010 ble avvirket en øvelse som handlet om skoleskyting. Knyttet til denne øvelsen skal det ha kommet klart frem at lav bemanning skapte utfordringer knyttet til ledelsen. Likevel er det ikke standardisert noe form for direkte minstekrav om hvor stor bemanningen burde være. For som vi ser er det ikke alle terrorangrep man greier å forhindre før de er igangsatt. Dermed burde det være en standardisert plan og struktur på hvor stor bemanningen skal være slik at man kan utføre alle nødvendige oppgaver om en slik situasjon skulle oppstå.

I kapittel 6.3 «status 22/7 kl. 15.24» (før eksplosjonen) kommer det frem at «politidistriktet hadde ingen informasjon som ga indikasjoner om hva som var i vente». Dette tilsier at et hvert terrorangrep kan komme uventet.

Ikke bare var bemanningen lav hos operasjonssentralen, men samtidig var operasjonslederen nylig blitt tilsatt som operasjonsleder, og hadde tidligere tolv års erfaring som operatør. Hun hadde derfor begrenset erfaring innenfor visse områder. Videre var det også to av operatørene som var med henne som var relativt nye, hvor den ene ikke var ferdig opplært. Vi kan her se at det på mange måter er snakk om en mangel av ressurser. I dette tilfellet snakker vi om ressurser som kompetanse og arbeidskraft.

Som vi ser i rapporten er det ikke bare mangel på løsninger som er et problem knyttet til en så omfattende situasjon. Det er også mangel på både ressurser og bemanning som er med på å gjøre at oppgaver bli vanskeligere å løse.

Samtidig kan det bli et problem dersom oppgaver er så standardiserte at de er ment til og løses av flere personer. Da kan lav bemanning skape et større problem. I et slikt tilfelle vil det være nødvendig å ha personer med mer erfaring innenfor politiyrket. Desto mer erfaring, jo mer fleksibel har personen mulighet til å være dersom man ser at de standardiserte oppgavene og prosedyrene ikke vil strekke til. Da blir det et problem at det er lav bemanning og de har bare en eller noen få personer med lengre erfaring sammen med personer som ikke engang er ferdig opplært.

Som vi ser videre i 22. juli rapporten fører dette til at operasjonssentralen er nødt til å velge mer fleksible løsninger. I rapporten kommer det blant annet frem at «sentralen leste ut på sambandet at alle enheter i Oslo setter retning til Regjeringskvartalet og området rundt der. Trenger å melde på samband». Dette prosedyreavviket måtte utføres for at sentralen skulle kunne skaffe seg ledig kapasitet til andre viktige oppgaver.

På en måte ser vi her at fleksibilitet spiller en viktig rolle på den måten at det er med på å gi muligheter til prioritering. På den andre siden kunne dette vært løst på andre måter dersom oppgaver og prosedyrer var bedre standardisert i forhold til hvor mye kapasitet politiet skal ha. Igjen kan dette være vanskelig å få til på grunn av blant annet økonomi. Det vil selvfølgelig bli dyrere å ha en større bemanning, og det vil derfor kanskje ikke være mulig å standardisere oppgaver knyttet til bemanning.

På den andre siden kan det være viktig å standardisere oppgaver som passer til en lavere bemanning. Uklart om dette er gjort, men det vil likevel være med på å gjøre det lettere å

vite hvordan man skal håndtere en situasjon dersom bemanningen er lav og den har lite erfaring.

En av grunnene til at politiet får kritikk er at det ikke ble «trykket på den store knappen». Selv om situasjonen var uklar ble det utelukket flere tiltak som kunne vært med på å bedre situasjonen politiet var i.

Dette er som sagt et eksempel hvor standardiserte prosedyrer og oppgaver ble utelukket, og det fikk konsekvenser på grunn av at man valgte å utelukke disse tiltakene.

I rapporten kommer det frem at beredskapstoppen hadde «ved flere anledninger henvendt seg til operativt nivå med anmodning om mobilisering av politihelikoptret». Likevel valgte operasjonssentralen ikke å ta initiativ til å benytte seg av andre ressurser som nabodistriktene osv. Dette selv om flere av nabodistriktene hadde tilbydd å hjelpe.

Sperre- og observasjonsposter ble heller ikke opprettet. Dette er en viktig del av terrorplanverket som ikke ble utnyttet. Som vi ser valgte politiet å utelukke sentrale tiltak som var standardiserte prosedyrer på for å forhindre at blant annet en eller flere terrorister forflytter seg fra et mål til et annet.

I følge kommisjonen kan flere av grunnene til at sentralen var ute av stand til å utføre alle oppgavene sine på en tilfredsstillende måte være at det var svært underbemannet i en svært hektisk situasjon. Det var både mangel på oversikt knyttet til bemanning og ressurser, og det vil derfor være vanskelig å gjøre vurderinger. På den andre siden kan det tenkes at behovet for å trykke på den store knappen og følge standardiserte prosedyrer vil være større og kunne ha hjulpet mer.

## 7.0 Avslutning og Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett at politiet møtte store utfordringer 22. juli 2011.

Når vi ser på denne hendelsen opp imot fleksibilitet og standardisering, kan vi se at det ikke alltid er like lett å vite hva som er den mest effektive og velfungerende måten.

Jeg har gjennom en dokumentanalyse prøvd å besvare og vurdere fordeler og ulemper ved både det å ha muligheten til å være fleksibel, men også sett på fordeler og ulemper ved å arbeide ut i fra standardiserte oppgaver og prosedyrer.

I drøftelsen har vi også sett at ressurser spiller en viktig rolle når det kommer til hvordan politiet er nødt til å arbeide. Ressurser spiller en viktig rolle når det kommer til vurdering rundt det å måtte arbeide fleksibelt eller på en standardisert måte.

Mangel på ressurser på rett sted til rett tid kan gjøre at oppgaver ikke alltid kan utføres slik man ønsker det. Det vil derfor være mulige behov for å gjøre eventuelle endringer. På den andre siden har vi sett hvordan det å ha standardiserte prosedyrer har gjort det enklere å arbeide når ressursene ikke strekker til.

I oppgaven har jeg blant annet sett hvordan fleksibilitet og standardisering av oppgaver og prosedyrer er normalt sett på som to «motstridende» måter å arbeide på. Likevel kan det kanskje være nødvendig i enkelte tilfeller å gjøre en kombinasjon av de to motstridende hensynene.

Dette kan skje dersom rollene og ansvarsforholdet er uklart. Da kan det være en fordel å kunne arbeide gjennom en kombinasjon av disse faktorene. Man vil da få flere handlingsalternativ.

Jeg har også sett på hvordan normer og verdier kan spille en rolle når det kommer til vurdering av eventuelle andre handlingsalternativ. Her kan vi se at det kan være en fordel å ha til en viss grad av felles normer og verdier.



22. juli og flere andre hendelser og endringer i omgivelsene og samfunnet har spilt en viktig rolle til hvordan politiet er organisert i dag. Nye tiltak har blitt nødvendig og endringer er blitt gjort innenfor politiets organisering.

Det er som vi ser vanskelig for politiet å knytte seg opp i mot å bare vektlegge standardiserte prosedyrer eller bare vektlegge fleksible metoder. Dette er noe de er nødt til å vurdere kontinuerlig ut i fra flere forhold knyttet til omgivelser, samfunn og ressurser, osv.

I 22. juli rapporten finnes det også flere sider ved 22. juli tragedien som kunne vært interessant å studere videre. Vi har blant annet flere andre nødetater som kunne vært omfattet av studien, men i denne oppgaven var det politiet jeg hadde i fokus.

## 8.0 Litteraturliste

Grønmo, Sigmund 2016 Samfunnsvitenskapelig metode. 2. utgave. Fagforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utgave. Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2016 Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utgave. Fagbokforlaget.

### Nettsider og dokument:

Johannessen, Stig O. 2015 Reforming the Norwegian police.

Politiet.no (dato). Organisasjonen. Tilgjengelig fra URL:

<https://www.politiet.no/om/organisasjonen/> [Nedlastet: 21.05.2018]

Regjeringen.no (dato). Justis- og beredskapsdepartementet. Tilgjengelig fra URL:

<https://www.regjeringen.no/no/dep/jd/id463/> [Nedlastet 21.05.2018]

NOU 2012: 14. 22. juli-rapport. Tilgjengelig fra URL:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/sec1> [Nedlastet: 21.05.2018]

