



UiT Norges arktiske universitet

Handlingsrom og strukturer til besvær

En narrativ fremstilling om en mellomleders opplevde handlingsrom etter Nærpolitireformen

Unni Pedersen Stock

Masteroppgave i Master of public administration- MPA- STV3909- oktober 2022



Forord

Denne masteren setter et endelig punktum på studietiden ved Universitetet i Tromsø (UIT)-Norges arktiske universitet, og min erfaringsbaserte mastergrad i organisasjon og ledelse for offentlig sektor.

Veien har vært lang for å komme til målet, men nå er jeg endelig der. En stor takk rettes til mine tidligere lederkollegaer som tok seg tid til en samtale for å gi minnet en oppfriskning. En stor takk rettes også til min veileder Hanne Cathrin Gabrielsen for en stor porsjon tålmodighet, konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst god veiledning. Jeg hadde ikke kommet i mål uten hennes tro på at det kom til å gå bra.

Den største takken går likevel til min mann Steinar. Han har i år etter år sittet og hørt på mine opp og nedturer i studietiden. Takk for at du har holdt ut.

Vadsø, oktober 2022

Unni Pedersen Stock

Sammendrag

Nærpolitireformen er et resultat av «terrorhandlingene 22. juli 2011 og de svakhetene og manglene ved norsk politi som ble avdekket i håndteringen av hendelsene den dagen» (NOU:2013:17). Nærpolitireformen var en todelt reform: en kvalitetsreform og en strukturreform. Studien tar for seg den interne strukturelle delen, og har som formål å se nærmere på mellomlederens handlingsrom etter nærpolitireformen.

For å belyse mellomlederens handlingsrom har jeg valgt å forske på meg selv og mine erfaringer som leder på ulike nivå i politiet. Valg av forskningsmetode falt derfor på autoetnografi som innebærer at jeg gjør meg selv «til gjenstand for observasjon, refleksjon og undersøkelse»¹. Mine erfaringer og opplevelser blir fortalt igjennom korte, ulike narrativer (fortellinger) og deretter analysert i lys av et teoretisk rammeverk rundt handlingsrom og ulike organisasjonsformer som politiet kjennetegnes av. Det moderne politiet skal fungere i en ny og kompleks verden og må beherske nye roller i tillegg til tidligere roller som utgjør en blanding av *ekspertpoliti*, *matrise politi* (Johannessen og Glomseth, 2015:40-49) og *byråkratiet*. Det er i dette spenningsfeltet mellomlederen utøver sitt handlingsrom.

Søkeord:

Handlingsrom

Nærpolitireform

Mellomleder

Organisasjonsstruktur

¹ Baarts gjengitt av Brinkmann og Tanggaard, 2015:171.

Innholdsfortegnelse

Introduksjon	3
1 Innledning.....	4
1.1 Problemstilling	7
1.2 Litteraturgjennomgang	9
1.3 Oppgavens struktur.....	11
2 Presentasjon av empirisk kontekst	12
2.1 Nærpolitireformen	12
2.2 Politiets organisering	14
2.3 Linjeledelse og oppgaveansvar i et politidistrikt.....	16
3 Teoretisk perspektiv	19
3.1 Innledning.....	19
3.2 Mellomlederen.....	19
3.3 Handlingsrom	20
3.4 Organisasjonsform som ledelsesbetingelser	23
3.4.1 Lederens handlingsrom i byråkratier.....	23
3.4.2 Lederens handlingsrom i ekspertorganisasjoner	24
3.4.3 Lederens handlingsrom i matriser	25
3.5 Oppsummering av studiens teoretiske grunnlag.....	26
4 Metode.....	28
4.1 Vitenskapelig posisjonering	28
4.2 Valg av forskningsstrategi og forskningsmetode	29
4.2.1 Autoetnografi	29
4.2.2 Narrativ tilnærming og innsamling av data.....	31
4.3 Narrativ tematisk analyse	33

4.4 Refleksivitet	34
4.5 Etske refleksjoner	35
5 Presentasjon av narrativ	37
6 Analyse.....	43
6.1 Mellomlederens opplevelse av handlingsrom i byråkratiet.....	43
6.2 Mellomlederens opplevelse av handlingsrom i ekspertorganisasjon	48
6.3 Mellomlederens opplevelse av handlingsrom i matriseorganisering.....	50
6.4 Mellomlederens opplevelse av handlingsrom etter nærpolitireformen	52
7 Avslutning	54
Referanseliste	55
Vedlegg	1
Vedlegg 1 spørsmål.....	1
Vedlegg 2 Oversikt over temaer.....	2

Introduksjon

«Hva sa du nå?» spurte jeg Thorvald som er min leder. Han svarte og så tydelig ubekvem ut, «Jeg sa Nora, du er pålagt å være fysisk til stede på hovedkontoret minst tre dager pr uke». «Hvordan i all verden kan du si det» svarte jeg. «Hvem har besluttet det? Jeg har ansvar for mange tjenestesteder og kommuner med tilhørende politiråd. I tillegg er alle mine ledere nye der ute, og hovedkontoret er det som ligger lengst unna og har færrest ansatte i hele mitt distrikt. I korridoren sitter vi tre ledere på rekke og rad, mens ute i distriktet ser de knapt en leder i hverdagen sin. Min jobb er i tillegg av en slik karakter at jeg sitter mye i nettmøter, noe som innebærer at jeg kan sitte hvor som helst å gjennomføre digitale møter uten at det går utover noe eller noen». Diskusjonen var over før den hadde begynt i det Thorvald forlater kontoret mitt med beskjeden om at «slik blir det». Jeg hevet stemmen etter han og nærmest ropte «jeg nekter å tro at dette er ditt verk etter alt vi har snakket om». Det jeg hadde mest lyst til å rope etter han var at han burde begynne å «stå opp for oss» og ta egne beslutninger, og ikke henge seg på detaljstyringen fra toppledernivået, men jeg besinnet meg. En slik kommunikasjonsform var ikke meg, selv om jeg følte at frustrasjon var i ferd med å ta overhånd. Det følte som om den siste remmen i tvangstrøya ble festet øverst på ryggen. Jeg kjente det strammet seg i nakken og det følte som jeg langsomt ble kvalt. Det var altså resultatet etter omorganiseringen i politidistriktet etter nærpolitireformen. Jeg som leder var fratatt «makt og myndighet» på et så grunnleggende nivå som å bestemme, og selv vurdere hvor det var viktig at jeg var til stede for å utvikle politistasjonsdistriktet og de nye lederne. Det meldte seg en følelse av total mangel på forståelse fra overordnet nivå på hvordan politistasjonsdistriktet faktisk fungerte. Jeg undret meg på om jeg vil være med på dette lengre? Var det verdt det? Når kvelden kom, satte jeg meg godt til rette i godstolen og slo opp på NAV sine sider under arkfanen «ledige stillinger».

Denne episoden skjedde for noen få år siden. I etterkant har jeg tenkt på hvorfor jeg som mellomleder ikke lengre hadde den samme muligheten som tidligere til å ta beslutninger, eller prioritere mellom ulike løsninger som jeg mente gav gevinster for både tjenesten, mine medarbeidere og organisasjonen? Hadde den nye og mer kompliserte organisasjonsstrukturen gjort noe med denne friheten, og minsket det handlingsrom jeg tidligere hadde som mellomleder i samme organisasjon?

1 Innledning

New Public Management (NPM) er en samlebetegnelse på de reformbølger som har preget offentlig sektor de siste tjuefem årene (Christensen et. al., 2010, s. 15). NPM har på mange måter vært retningsgivende for offentlig sektor og dens organisasjonsendringer med sin vekt på mål og resultatstyring, markedsretting, fristilling, effektivitet og ledelsesmodeller fra privat sektor (Christensen et. al, s. 172). Spesielt kjenner vi igjen mål og resultatstyringsregimet i store offentlige etater som NAV og politiet. Christensen et. al. (2010:205) hevder at mange NPM reformer starter med en «krisedefinisjon», der politiske aktører har vunnet den instrumentelle symbolkampen. Terrorhandlingen den 22. juli 2011 var en åpenbar krise for vårt land, som igjen resulterte i en politisk vedtatt reform som fikk navnet Nærpolitireformen. Kåsin (2017:73) sin studie viser at Nærpolitireformen er inspirert av NPM reformer som tar sikte på å effektivisere norsk politi og rasjonalisere dets struktur. Det var et mål i seg selv å avbyråkratisere² og å styre politiet bedre.

På den andre siden handler kritikken mot NPM reformer blant annet om at dette er *ideer og reformer som ikke tar høyde for kompleksiteten og annerledesheten i offentlig sektor* (Røvik, 2019:35). Ifølge Johannessen og Glomseth (2015:62) har Post-New Public Management (post-NPM) reformer (blant flere) *lagt føringer på og betingelser for organisering samt ledelse og styring i politiet som andre deler av offentlig sektor* (Johannessen og Gomseth (2015:62). Post-NPM er reformbølger som har til hensikt å løse utfordringene med horisontal spesialisering og fragmentering, samt være en løsning på utfordringer gjennom «*strammere vertikal styring og forsterkning av kontroll og koordinering gjennom både strukturelle og kulturelle elementer*» (Smeby og Røyrvik, 2020). Post-NPM-reformer legger vekt på at viktige samfunnsproblemer ikke går langs sektorgrenser, men er tverrsektorielle (Christensen et.al.,2017:63). Denne reformbølgen legger vekt på at man går tilbake til mer kontroll og samordning. Nærpolitireformen synes også å være inspirert av en slik post-NPM reform. Dette støttes også

² Avbyråkratisering er en utflating av den vertikale hierarkiske strukturen og mer bruk av fleksible, temporære organisasjonsformer (Røvik, 2019:219)

av Christensen et. al. (2017:171) som hevder at Politianalysen³ fra 2013, som er den siste store utredningen av politiets struktur og virkemåte, legger betydelig vekt på effektivitetshensyn og sammenslåing av politidistrikt og lensmannskontorer, og har av den grunn også trekk fra reformbølgen post-NPM.

I denne masteroppgaven vil jeg undersøke og belyse mine egne erfaringer og opplevelser om det å være mellomleder i et politidistrikt i Norge, i tiden etter at politiet var godt i gang med implementeringen av Nærpolitireformen.

Bakgrunn for nærpolitireformen⁴ var som nevnt ovenfor «terrorhandlingene 22. juli 2011 og de svakhetene og manglene ved norsk politi som ble avdekket i håndteringen av hendelsene den dagen» (NOU:2013, s. 17). I politianalysen (NOU:2013, s 23) ble det fremmet fire hovedanbefalinger fra utvalget for å forbedre Norsk politi:

- 1) *Politiet bør gis et oppgavesett som er mer spisset mot kjerneoppgavene. Politiet bør primært gis tilleggsoppgaver som støtter opp om løsning av kjerneoppgavene.*
- 2) *Rammevilkårene for og evnen til styring, ledelse og utvikling av politiet bør bedres.*
- 3) *Politiet bør få en struktur og organisering som frigjør politikraft til kjerneoppgavene, muliggjør nødvendig spesialisering og legger til rette for bedre styring.*
- 4) *Politiet bør starte et arbeid for å øke organisasjonens evne til kontinuerlig forbedring og utvikling av virksomheten».*

Mitt forskningsprosjekt er begrenset til å omhandle de endringer som berørte meg mest i rollen som mellomleder som følge av anbefalingene i punkt to som omhandler rammevilkårene for styring, ledelse og utvikling, og punkt tre som omhandler struktur og organisering, men da begrenset til struktur og organisering internt i politidistriktet.

Ifølge Strand (2018, s.259) danner måten organisasjoner er organisert på rammer for hvilke muligheter ledelse på alle nivå har for å utøve styring, ledelse og utvikling. Før nærpolitireformen hadde politidistriktene i Norge få ledelsesnivåer. Ifølge Johannessen og Glomseth (2015:155) var det «...to rendyrkede ledelsesnivåer i politiet. Det er nivå 1-ledelse

³ NOU 2013:9 Ett politi- rustet for å møte fremtidens utfordringer

⁴ Med reform menes «aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner» (Christensen et.al., 2017:149).

og nivå 2-ledelse», en forholdsvis flat lederstruktur der veien fra førstelinjen til topplederen var kort, og beslutningsmyndigheten var lagt til de ulike lensmannskontorer og politistasjoner. Politiet har blitt en mer hierarkisk organisasjon, der «avstanden fra politimester til førstelinjen har blitt vesentlig lengre enn før» (Glomseth, 2020:17). Det kan vi se ved at hierarkiet i politiet er utvidet med flere ledernivå, og en re-byråkratisering⁵ synes å ha funnet sted. Røvik (2019:219) hevder at re-byråkratisering kan komme til syne ved at makt og avgjørelsesmyndighet trekkes inn fra tjenesteområder og sentraliseres til toppen av virksomheten. Det vil da si at det motsatte har funnet sted av det Kåsin (2017:73) hevdet var en av intensjonene med nærpolitireformen, nemlig av-byråkratisering.

Samtidig som organisasjonsformer danner rammer for ledelse, er organisering et verktøy for samhandling, koordinering og oppgaveløsning (Johannessen og Glomseth, 2015:43). Ifølge Johannessen og Glomseth (2015:46) er politiet en kombinasjon av et profesjonelt byråkrati og kunnskapsvirksomhet med fagprofesjonelle medarbeidere. Reif (2022:56) konkluderer i sin forskning med at politiet har blitt en matriseorganisasjon etter nærpolitireformen. Jeg legger til grunn i min studie at matriseorganiseringen er kommet i tillegg til det profesjonelle byråkratiet som kjennetegner politiet. Videre påvirkes og styres politiet av flere ulike styringssystemer (Johannessen og Glomseth, 2015:59). Politiet er regelstyrt gjennom lovverk, planer og instruksjer, målstyrt med eget mål- og resultatsystem, økonomistyrt, verdistyrt og profesjonsstyrt. Politiet skal i tillegg fungere i en mer kompleks verden der kriminaliteten har blitt både mer krevende å motvirke og etterforske, og gir et bilde på den kontekst politiet skal operere i (Johannessen og Glomseth, 2015:48). Johannessen og Glomseth (2015:49) hevder at det moderne politiet må beherske nye roller i tillegg til tidligere roller. For det første må politiet være *ekspertpoliti* i et profesjonelt byråkrati som innebærer utvikling av faglig kompetanse, arbeidsmetoder og ulike profesjoner. For det andre må de være *matrisepoliti* som innebærer horisontalt og vertikalt spesialisert samarbeid for å løse konkret kriminalitet, og til slutt må de være *nettverkspoliti*⁶ som betyr tett samarbeid mellom politi i ulike politidistrikter, mellom

⁵ Mindre vekt på ledelse, utvidet hierarkisk struktur og mer påvirkning av medarbeidere gjennom formelle styringssystem i den hensikt å øke toppledelsens styringskapasitet (Røvik, 2019, s. 219).

⁶ Blir ikke gitt oppmerksomhet i denne studien.

politi i ulike land og mellom politi og andre samfunnssektorer, samt akademia. Hvordan påvirkes mellomlederens handlingsrom i en slik ny og «sammenvevd» organisasjonsform hvor mange roller skal utspilles?

1.1 Problemstilling

Formålet med denne studien er å undersøke mellomledere i politiet sin opplevelse av handlingsrom i etterkant av nærpolitireformen. Det «opplevde handlingsrommet» i denne studien er begrenset til å omfatte det administrative nivået i politiet hva angår ledelse og styring av menneskelige ressurser og daglige, praktiske gjøremål. Politiet har et beredskapssystem⁷ på det operative nivå som legger til side den administrative og personalmessige linjeledelse ved eksempelvis ulykker og ved ulike alvorlige hendelser, et område som også påvirker en mellomleders handlingsrom.

I politiet kan mellomlederne sine oppgaver karakteriseres som både komplekse og utfordrende og ledelsesspekteret spenner seg fra daglig drift til strategisk ledelse (Johannessen og Glomseth, 2015:162). For å kunne håndtere de ulike oppgaver en mellomleder har, samt manøvrere i en organisasjonsstruktur som har innslag av ulike organisasjonsformer som synes å skulle virke sammen, er det nødvendig at lederen er gitt et handlingsrom, eller kjenner sitt handlingsrom. Med dette som bakgrunn undres jeg over følgende problemstilling:

Hvordan opplever mellomlederen sitt handlingsrom i politiet i etterkant av nærpolitireformen?

Ifølge Jacobsen (2019, s. 69) er autonomi og skjønnsutøvelse en forutsetning for å kunne utøve ledelse. Jeg oppfatter autonomi og skjønnsutøvelse som en del av en leders handlingsrom. Men det er mange forhold som påvirker lederens mulighet til autonomi og handlingsrom i en organisasjon. Jacobsen (2019, s. 76) hevder at den formelle strukturen antas å ha betydning for hvilket «spillerom» en leder har. Min studie er begrenset til å undersøke mellomlederens

⁷ Ref. PBS 1- Politiets beredskapssystem Del 1- retningslinjer for politiets beredskap

opplevelse av handlingsrom etter nærpelitireformen, der organisasjonsstrukturen antas å ha betydning for denne opplevelsen.

Glomseth (2020:3) viser til funn i sin forskning som tilsier at «*det har skjedd en betydelig sentralisering av politiet langs flere spor, en økt hierarkisering og en økt formalisering, ...styringen i politiet har blitt sterkere*». Jeg antar at det var den nye organisasjonsstrukturen med mange ledernivå, og sentralisering av myndighet og oppgaver som påvirket mellomlederens opplevelse av handlingsrom etter nærpelitireformen. Hva skjer med mellomlederens handlingsrom når mange ledernivå opprettes, beslutninger sentraliseres til toppledernivået, og oppgaver sentraliseres til eksperter på ulike fagområder i politidistriktet? For å belyse og svare ut oppgavens problemstilling vil jeg undersøke på hvilken måte mellomlederen erfarte at den nye organisasjonsstrukturen påvirket opplevelsen av deres handlingsrom. Jeg vil derfor se nærmere på ulike organisasjonsformer det forventes ifølge Johannessen og Glomseth (2015:49) at det moderne politiet skal beherske. Her vil jeg legge til grunn Strand (2018) sine teorier om «organisasjonsformer som ledelsesbetingelser», som omhandler byråkratiet, ekspertorganisasjon og matriseorganisering, der *handlingsrom* er den avhengige variabel.⁸ Teoriene gir meg muligheten hver for seg til å analysere mellomlederens opplevelse av handlingsrom, sett i lys av de ulike organisasjonsformer det «moderne politiet representerer», samtidig som jeg undersøker hvordan mellomlederens handlingsrom oppleves i spenningsfeltet mellom byråkrati, ekspert og matrisestruktur.

Valg av forskningsmetode for å svare på problemstillingen falt på autoetnografi som innebærer at jeg gjør meg selv «*til gjenstand for observasjon, refleksjon og undersøkelse*» (Baarts gjengitt av Brinkmann og Tanggaard, 2015:171). Med utgangspunkt i egne erfaringer ønsker jeg å gi deg som leser en narrativ (fortellende) fremstilling hvordan jeg opplevde eget handlingsrom som følge av en ny og mer komplisert organisasjonsstruktur, etter nærpelitireformen. Jeg vil bruke min tidligere arbeidsplass og min mellomlederrolle som politistasjonssjef i min beretning, for på den måten å synliggjøre lederutfordringer som er relatert til mellomlederens handlingsrom. Som analyseverktøy vil jeg ta i bruk tematisk analyse. Målet med en tematisk

⁸ Forutsettes å være påvirket av en eller flere andre variabler (snl.no)

analyse⁹ er å samle ulike små data/svar i generelle temaer som har felles trekk, og som til sammen bidrar til å svare på forskningsspørsmålet mitt (Johannessen et.al., 2018, s. 279).

1.2 Litteraturgjennomgang

Intensjon med litteraturgjennomgangen er å vise hvordan min egen studie plasserer seg i forskningsfeltet, og hvordan min forskning kan bidra til å belyse ulike sider ved mellomlederens opplevelse av handlingsrom etter nærpolitireformen. Litteratursøk ble gjennomført i Web of Science, Google Scholar og Oria, med følgende søkeord: *erfaringsbasert/ «own experience»/ «experience-based», mellomledelse/ «middle management»/ «leadership», politi/ «police», praksis/ «practice», handlingsrom/power/room for maneuver/»*. Litteratursøket er gjennomført både på norsk og engelsk. Det viser seg at det finnes svært lite forskning som relaterer seg direkte til min problemstilling. Jeg fant noe som berører problemstillingen og som kan relateres til min studie. I det følgende vil jeg vise til et utvalg av den forskningen og litteraturen jeg mener er relevant.

Politihøgskolen og Handelshøyskolen BI under ledelse av professor Cathrine Filstad publiserte i desember 2018 rapporten *«ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen»*. De har gjennomført feltstudier og spørreundersøkelse blant ansatte i politiet, i flere politidistrikt. I tillegg har de intervjuet 25 politikontakter. På det tidspunktet rapporten ble publisert var reformen fortsatt i en tidlig fase. Funn fra studien viser at politiet brukte mye ressurser og tid på å forstå den konteksten de jobber i. Politiet brukte tid på å finne ut hvordan samfunnsoppdrag kunne operasjonaliseres og hvordan man kunne ta inn signaler fra hele samfunnet og oversette det til egen politipraksis. Ytterligere funn viser til at en så *«omfattende og ambisiøs reform gjør at det er komplekse strukturer og sammenhenger i spill med mye usikkerhet»* (Filstad og Karp, 2018:2). Min studie kan bidra til å belyse noe av

⁹ Tematisk analyse vil få en nærmere redegjørelse i metode kapittelet

kompleksiteten en mellomleder må forholde seg til i de nye organisasjonsstrukturene i politidistriktet (Ref. kapittel 2, pkt. 2.1.3 nedenfor).

DFØ (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring) leverte i april 2021 en statusrapport med tittelen «*Evaluering av nærpolitireformen*». Statusrapporten var et oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet, og en vurdering av politiets arbeid med reformen i 2020. De var spesielt bedt om å se på politiets synlighet og lokale tilstedeværelse. Rapporten beskriver blant annet at store ledergrupper gir mange ledernivåer og stort kontrollspenn, som igjen påvirker handlingsrommet. Andre funn er at strukturendringene har medført at medarbeidere og ledere oftere er lokalisert på ulike steder, noe som igjen medfører avstandsledelse som er utfordrende for begge parter. I følge Filstad med flere har ledelse av nærpolitireformen vært dominert av «*styring heller en ledelse. Det gir en instrumentell logikk hvor endringsinitiativene domineres av toppstyrte beslutninger som styrer endringsprosessene. Heller enn ledelse gjennomdialog, relasjoner og delaktighet fra praksis i endringsprosessene, basert på en kulturell og operativ logikk*» (DFØ-rapport, 2021:1:27. Denne rapporten er interessant i forhold til min forskning da den beskriver at mange ledernivå gir stort kontrollspenn som påvirker handlingsrommet. Videre stadfester rapporten at «*styringen av politiet er preget av detaljorientering og mangel på god styringsinformasjon*» (DFØ-rapport, 2021:55), som igjen gir antakelser om at en slik detaljstyring fra sentralt hold gir mindre handlingsrom ute i ytre etat. Min studie kan bidra til å belyse mellomlederens utfordringer i forhold til eget handlingsrom ved innføring av mange ledernivå og sentralisering av beslutninger.

Mikko Pakarinen og Petri Juhani Virtanen har i «*Internasjonalt tidsskrift for forvaltning av offentlig sektor*» publiserte en artikkel 10 april 2017, med overskriften «*Matriseorganisasjoner og tverrfunksjonelle team i offentlig sektor: en systematisk oversikt*». Artikkelen er en systematisk litteraturgjennomgang av matriseforvaltning i offentlige organisasjoner, der data dekker perioden fra 1990 til 2015, og er begrenset til artikler skrevet på engelsk. Litteraturen knytter seg til offentlig sektor utenfor Norge, eksempelvis Nederland, Danmark Storbritannia og USA. Formålet med artikkelen var å gjennomgå empirisk forskning på matriseorganisasjoner og tverrfunksjonelle team i offentlig sektor. Fokus områdene var «*typiske bruksområder*» og bevis på «*nytte*». Resultater viste at matrisetilnæringer i offentlig

sektor blant annet finnes i personalledelse, tjenesteutvikling, og opprettelse av nye organisasjoner eller organisasjonsreformer og nettverksorganisasjoner. Den velprøvde nytten av matriseorganisasjoner er ofte uklar. Artikkelen konkluderer med at ifølge deres funn «*står organisasjoner i offentlig sektor overfor et bredt spekter av sosiale, politiske og økonomiske problemer som er tvetydige og «onde». Matrisestrukturene er et forsøk på å håndtere disse, men så langt ikke veldig vellykket*» (Pakarinen, M. og Virtanen, P.J., 2017:10). Denne artikkelen er interessant i min studie fordi jeg som mellomleder kan bidra til forskningen ved å belyse utfordringer knyttet til lederens opplevelse av handlingsrom, når flere ledere styrer de samme ressursene.

Oppsummert viser min litteraturgjennomgang at politiet bruker mye ressurser og tid på å forstå konteksten de opererer i etter nærpolitireformen. Videre viser funn at en så omfattende og ambisiøs reform gjør at det er komplekse strukturer og sammenhenger i spill med mye usikkerhet. Et annet funn er at store ledergrupper gir mange ledernivåer og stort kontrollspenn der beslutninger er lagt til toppledernivået. Ved å analysere mellomlederens opplevelse av handlingsrom sett i lys av ny organisasjonsstruktur vil min forskning bidra til å belyse en mellomleders opplevelse av handlingsrom etter nærpolitireformen. I neste delkapittel vil jeg redegjøre for oppgavens struktur før jeg deretter presenterer den empiriske kontekst.

1.3 Oppgavens struktur

I innledningen har jeg gjort rede for tema og problemstilling. I det videre forsøker jeg å vise sammenhengen mellom problemstilling og valg av teori, metode, analyse og avslutning. I kapittel 2 vil jeg beskrive den empiriske kontekst, før jeg i kapittel 3 beskriver det teoretiske perspektiv. I kapittel 3 presenterer jeg også forventninger til funn sett i lys av teorier om handlingsrom, mellomledelse og organisasjonsstruktur. Deretter følger presentasjon av valgt metode i kapittel 4. I kapittel 5 presenterer jeg ulike narrativ med søkelys på opplevd handlingsrom og organisasjonsstruktur før jeg i kapittel 6 gjennomfører drøfting analyserer de fremstilte narrativ sett opp mot relevant teori. Til slutt oppsummerer jeg mitt prosjekt i kapittel 7, og kommer med noen tanker om videre forskning.

2 Presentasjon av empirisk kontekst

I dette kapitlet vil jeg gi en kort presentasjon av den siste reformen i politiet, kalt nærpolitireformen. Videre vil jeg presentere politiets organisering etter nærpolitireformen, før jeg til slutt forsøker å beskrive linjeledelse og oppgaveansvar i det aktuelle politidistriktet som studien relaterer seg til. Med bakgrunn i at organisasjonsstrukturen antas å ha påvirket mellomlederens handlingsrom etter nærpolitireformen, blir strukturene rundt linjeledelse og oppgaveansvar gitt særskilt oppmerksomhet.

2.1 Nærpolitireformen

Bakgrunn for nærpolitireformen var «*terrorhandlingene 22. juli 2011 og de svakhetene og manglene ved norsk politi som ble avdekket i håndteringen av hendelsene den dagen*» (NOU:2013:17). 22. juli-kommisjonen fremhevet holdninger, kultur og ledelse som avgjørende for hva som gikk godt og hva som gikk dårlig den 22.juli 2011 (Prop.61 LS 2014-2015:30).

Rapporten understreket at politiet ikke i tilstrekkelig grad var organisert, styrt eller ledet for å møte fremtidens utfordringer (Prop.61 LS 2014-2015:6). Høringen av politianalysen gav støtte til at det var behov for oppmerksomhet rettet mot det å utøve ledelse i politiet. I tillegg ble det påpekt et behov for å tilpasse organisering for å kunne møte fremtidens utfordringer. Den 10. juni 2015 fattet Stortinget vedtak om å iverksette Nærpolitireformen (Justis og beredskapsdepartementet, 2015). Reformens mål var å skape et nærpoliti som var operativt, tilgjengelig og synlig, og som både hadde kapasitet og kompetanse til å etterforske, forebygge og påtale kriminelle handlinger, samt sikre innbyggernes trygghet.

Nærpolitireformen er en todelt reform: en kvalitetsreform og en struktur reform. Strukturreformen hadde som mål å redusere antall politidistrikt fra 27 til 12. Sentralisering skulle foregå gjennom å etablere geografiske enheter, stasjoner og distrikter. Kvalitetsreformens mål var å utvikle «robuste» fagmiljø og kunnskapsbaserte polititjenester tilpasset fremtidens kriminalitetsbilde (Filstad, 2020:11-14). Strukturreformen er den delen av nærpolitireformen som i denne studien antas å ha påvirket mellomlederens opplevelse

avhandlingsrom. Anbefalingen fra utvalget (NOU 2013:9) gav strukturreformen formålet å «styrke politiets innsats mot kjerneoppgavene, bygge robuste politidistrikter og sikre et lokalt politi med gode forutsetninger for å drive effektiv forebygging, sikre lov og orden og tilby en god polititjeneste». I prop. 61 LS (2014-2015:84) gikk departementet inn for en ny inndeling med 12 politidistrikter i Norge. Det var for store forskjeller mellom politidistriktene i størrelse, volum og kriminalitetsomfang, som medførte utfordringer med å utvikle metoder og kunnskapsgrunnlag for politiets arbeid. Videre står det i samme proposisjon (s. 92) at en «rekke ulike hensyn er av betydning for vurderingen av politidistriktsinndelingen. Blant annet bør distriktene være store nok til å utvikle kompetente fagmiljøer og gjennomføre krevende etterforskning, og ikke flere enn at politidirektoratet får gode betingelser for en helhetlig styring av etaten». Politidistriktet ble i geografi betydelig større etter nærpolitireformen, og oppgaver og spesialområder ble sentralisert til de største byene. Kan man anta at mellomlederens handlingsrom påvirkes som følge av nye og «store kompetente fagmiljøer» i tillegg til sentral styring fra overordnet nivå?

Sørli og Larsson (2018:53) hevder i sin forskning på at man aldri har sett en så sterk sentralisering tidligere, som man ser i Nærpolitireformen. Mange kommuner mister sine lokale politienheter samtidig som det blir lovet raskere og bedre tjenester fra et 'ambulerende' politi. Politisk kontroll og de som har beslutningsmyndighet blir sentralisert i et omfang som ikke tidligere har vært gjort. Denne reformen tar bort det siste av lokaldemokratiets innflytelse over politiet, og gir mindre handlingsrom for lokale prioriteringer og tilpasninger (Sørli og Larsson, 2018:53). Sentralisering av ansvar og oppgaver antas å ha påvirket mellomlederens opplevelse av handlingsrom, som følge av strukturendringene etter nærpolitireformen.

I dette kapittelet har jeg kort beskrevet årsak og mål for nærpolitireformen, spesielt rettet mot den delen som omtales som strukturreformen. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på politiets organisering før og etter reformen som antas å ha betydning for mellomlederens opplevelse av eget handlingsrom.

2.2 Politiets organisering

Politidirektoratet (POD) er en formålsetat under Justis- og beredskapsdepartementet (JD). POD utøver faglig ledelse, styring, utvikling og oppfølging av politiets særorganer¹⁰ og politidistriktene. Før nærpoltireformen var politidistriktene inndelt i en såkalt «flat organisasjonsstruktur». Røvik (2019:136) henviser til en sterk idestrømning¹¹ like etter hundreårsskiftet, der det skulle være så flate strukturer i det vertikale planet som mulig. «Unødvendige» mellomledernivå skulle fjernes, og den byråkratiske og pyramideformede organisasjonsformen med mange myndighetsnivåer skulle fjernes. En slik idestrømning finner vi igjen i Johannessen og Glomseth (2015) sin forskning på valg av to-nivåledelse i politiet. Årsaken til denne inndelingen var et ønske om å begrense antall ledelsesnivåer og antall ledere (Johannessen og Glomseth, 2015, s. 156). I tillegg var det et «mellomledernivå» i den forstand at det finnes fellesfunksjoner for hele politidistriktet som ivaretar oppgaver og tjenester som er overgripende og felles for hele politidistriktet.

Den 17.02.2016 ble en ny overordnet organisasjonsmodell for politidistriktene i Norge besluttet (Oslopolitiforening.no). Politidistriktet ble organisert på to nivåer, politidistriksnivå og driftsenhetsnivå som illustrert i figur 1:

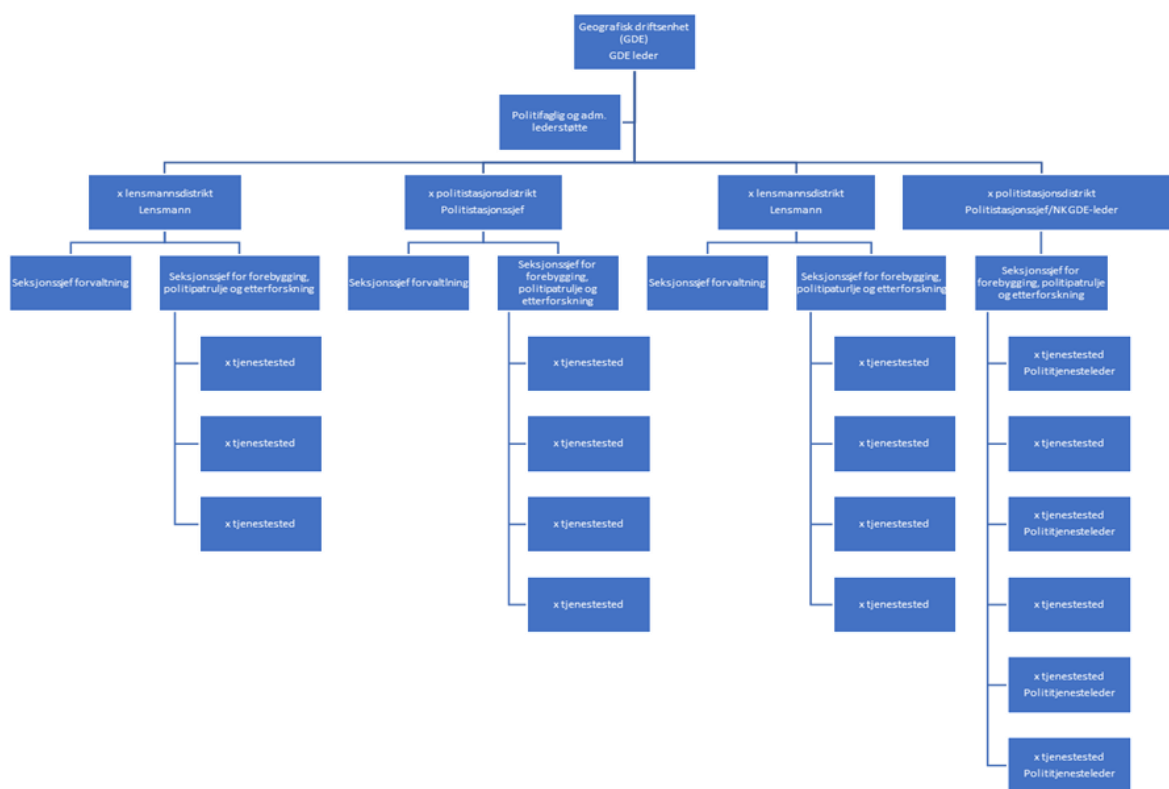


Figur 1. Eksempel på Org.modell for et politidistrikt, hentet fra NOU 2017:5, s. 157- En påtalemyndighet for fremtiden

¹⁰ Særorgan er eksempelvis Kripes og Utrykningspolitiet

¹¹ Ideer og oppskrifter på hvordan organisasjoner bør ledes og utformes for at de skal være godt fungerende, effektive og tidsriktige (Røvik, 2019)

Figur 1 viser et overordnet organisasjonskart for flere politidistrikt i Norge. Dette organisasjonskartet er identisk med det politidistriktet som omtales i min studie. Forskjellen fra før og til etter nærpoltireformen er at driftsenhetsnivået som er den horisontale linjen, er blitt større som følge av et større politidistrikt, samt at alle driftsenheter har fått hver sine spesialområder med ulike oppgaver som igjen er felles for hele politidistriktet. Det lokale politistasjonsdistrikt som er den empiriske kontekst i min oppgave tilhører «Geografisk driftsenhet» (GDE¹²), som vi ser helt til høyre i organisasjonskartet. Denne driftsenheten har blant annet i oppgave å sørge for tilstrekkelig vakt og patruljeberedskap, samt ansvar for å lede og koordinere ressursene ved de underlagte tjenestestedene (Politiforum.no). Under hvert driftsenhetsnivå finnes det flere ledernivå. Tar vi organisasjonsmodellen ned til GDE nivå som er det mest aktuelle området for min studie, så tegner den seg slik:



Figur 2. Utsnitt av geografisk driftsenhet (GDE) med underliggende tjenesteområder

¹² Med geografisk driftsenhet menes at driftsenheten har sine oppgaver innenfor et geografisk avgrenset område (Politiforum.no)

Det som er interessant i figur 2. er at hierarkiet har vokst i omfang etter nærpolitireformen. Bare på GDE nivå ser vi fire formelle ledernivå: GDE leder, Politistasjonssjef/Lensmann, seksjonsleder og tjenesteleder (leder på lokalt tjenestested). I tillegg har vi innsatsledelse ute i operativ drift som ikke er synliggjort i organisasjonskartet. Et slikt lederhierarki eksisterte ikke før nærpolitireformen i det aktuelle politidistriktet. I neste delkapittel vil jeg illustrere hvordan jeg oppfattet linjeledelsen og oppgaveansvaret i «mitt politistasjonsdistrikt», noe som igjen kan belyse mellomlederens opplevelse av eget handlingsrom.

2.3 Linjeledelse og oppgaveansvar i et politidistrikt

I følge Glomseth og Johannessen (2015, s. 22-23) må politiet forstås som ulike organisasjonspraksiser. Politiet er preget av to organisasjons- og ledelsespraksiser. Den første er en juridisk forståelse av hvordan organisering og ledelse bør utøves gjennom byråkratiet som organisasjonsform. Jacobsen (2019:75) beskriver at byråkrati er knyttet til to strukturelle trekk, sentralisering og formalisering. Med formalisering menes de rutiner og regler man må forholde seg til som leder i en organisasjon. Med sentralisering menes på hvilket nivå beslutningene er lagt. Den andre praksisen politiet er preget av er relatert til den militære forståelsen av hvordan organisering og ledelse utøves i en operativ organisasjon der formålet er å bekjempe kriminalitet og opprettholde ro og orden. Denne innledningen er ment å tydeliggjøre at det finnes ulike tilnærminger og forståelser for organisasjon og ledelse i politiet, og at dette synes å komplisere linjeledelse og oppgaveansvar i den praktiske utførelsen. Min studie tar for seg bare en liten del av dette store bildet, nærmere bestemt mellomlederens opplevde handlingsrom etter nærpolitireformen, der den nye organisasjonsstrukturen antas å ha påvirket denne opplevelsen. Jeg vil forsøke å visualisere min forståelse av linje og oppgaveledelse i politidistriktet/politistasjonsdistriktet som følger:

Politistasjonssjefen har direkte personalansvar for sin seksjonssjef. Seksjonssjefen er den mellomlederen som synes å ha den mest krevende mellomlederrollen dersom vi ser nærmere på figur 3. Seksjonssjefen har direkte personalansvar for samtlige tjenestepersoner i politistasjonsdistriktet, inkludert tjenestelederne. Figur 3 synliggjør at lokal tjenesteleder ikke har personalansvaret for sine tjenestepersoner i sin kommune, men i realiteten har de delegert et personalansvar. Seksjonsleder utøver fjernledelse for tjenestepersoner i syv kommuner. Lokal tjenesteleder er gitt rollen som faglig leder lokalt. Lokalt finnes det også innsatsledere ute i den operative tjeneste (ikke tegnet inn i figur 3). Innsatsleder får tildelt faglige oppgaver fra tjenesteleder og operasjonssentralen, og styrer den lokale politipatruljen ved oppdragsløsning.

De oransje og grå pilene indikerer en matrisestruktur¹³ som går på kryss og tvers av linjeledelsen og ulike profesjoner. Politipatruljen er den utøvende part for nesten alle oppgaveområder i politidistriktet. Figur 3 synliggjør mange ledernivå med behov for koordinering og samhandling både horisontalt og vertikalt. Videre synliggjør den at det er en lang tjenestevei mellom de ulike beslutningsnivåene, alt ettersom på hvilket nivå beslutningene er lagt.

I dette kapitlet har jeg gitt en kort presentasjon av nærpolitireformen, samt politiets organisering før og etter nærpolitireformen. I tillegg har jeg gitt en beskrivelse av en sammensatt organisasjonsstruktur via linjeledelse og oppgavedeling/ansvar i politidistriktet og den empiriske kontekst. Sett fra en mellomleders ståsted blir denne formen for organisering en svært krevende oppgave å utøve ledelse innenfor. I neste kapittel vil jeg presentere teorier som kan belyse oppgavens problemstilling: *Hvordan opplever mellomlederen sitt handlingsrom i politiet i etterkant av nærpolitireformen?*

¹³ En posisjon eller underenhet er underlagt flere overordnede enheter samtidig (Christensen et. al., 2010:39)

3 Teoretisk perspektiv

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg gi en beskrivelse av det teoretiske grunnlaget for min studie, der jeg undersøker mellomlederens opplevelse av handlingsrom etter nærpolitireformen. Jeg starter med å presentere teori om hva det innebærer å være mellomleder og hvilken rolle en mellomleder har. For å synliggjøre dette vil jeg blant annet bruke Hope (2017) sin forskning på mellomlederfunksjonen. Deretter vil jeg presentere Strand (2018:399) sin modell av «handlingsrom, og område for tolkning, utprøving og forhandling», for å synliggjøre ulike sider ved begrepet handlingsrom. Ifølge Jacobsen (2019:85) vil konteksten lederen jobber i være med på å bestemme hvilket handlingsrom en leder faktisk har. Inspirert av Strand (2018) sin forskning på organisasjonsform som ledelsesbetingelser, vil jeg se nærmere på lederes handlingsrom i en byråkratisk organisasjonsmodell, i en ekspertorganisasjon og til slutt i en matriseorganisasjon. Teorikapittelet avsluttes med en oppsummering av forventninger til funn i forhold til forskningsspørsmålet, sett i lys av de tre nevnte organisasjonsformer som ledelsesbetingelser.

3.2 Mellomlederen

Hope (2017:13) viser til at mellomlederen befinner seg mellom toppledelsen og underordnede i førstelinjen. Han har følgende definisjon på en mellomleder:

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele.

Ifølge Hope (2017:22) forsøker denne definisjonen å favne om alle mulige tilnærminger til mellomlederrollen. Hope bruker begrepet «translatør» eller «oversetter» i en koblende rolle mellom det operasjonelle og strategiske nivå i organisasjon. Videre, er mellomlederrollen viktig i kommunikasjon med sideordnede kollegaer for å ivareta samhandling med ulike enheter. Mellomlederrollen har også det operative ansvaret for at alle oppgaver i ulike arbeidsprosesser

i en organisatorisk enhet blir gjennomført (Hope, 2017:21). Hope karakteriserer mellomlederrollen som det «organisatoriske nav» fordi man ser både den vertikale og horisontale dimensjonen ved denne rollen. Det kan derfor antas at mellomlederrollen i politiet er et slikt «organisatorisk nav».

Ifølge Christensen et.al (2010, s. 132) er særpreget ved mellomlederens rolle at den står under krysspress fra overordnede og underordnede i en organisasjon, noe som også kan betegnes som «*mellom barken og veden perspektivet*» (Hope, 2017: 24). Steven Floyd og Bill Woldrige¹⁴ skriver følgende: «*Mellomlederen utøver en koordinerende rolle når de megler, forhandler og fortolker koblingene mellom organisasjonens institusjonelle (strategiske) og tekniske (operasjonelle) nivå*». Sitatet har sin bakgrunn i at forskere ser på mellomlederrollen som en viktig ressurs spesielt i en tid med høy endringstakt (Hope, 2017:25). Mellomlederen er en aktør for gjennomføring av strategier fra overordnet nivå, og en oversetter på daglig drift for å få implementert strategiene. Jacobsen (2019:118) hevder på sin side at mellomledelse per definisjon er en hierarkisk posisjon som har ledere over seg med mer myndighet, og ledere under seg med mindre myndighet. I neste delavsnitt vil jeg se nærmere på begrepet «handlingsrom» og hvordan begrepet knytter seg til (mellom) lederrollen.

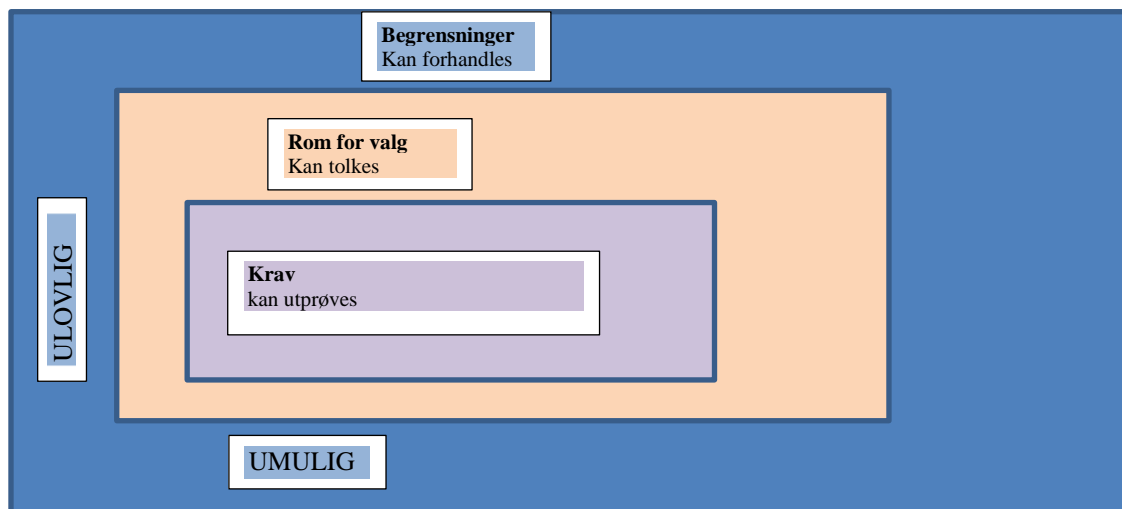
3.3 Handlingsrom

Handlingsrom settes gjerne i sammenheng med forestillinger om autonomi, motivasjon, kunnskap og innflytelse, og kan defineres som «*de muligheter en leder har til å velge mål og midler når jobbkrav og formelle føringer er veid mot hverandre*» (Andersen et.al., 2017, s. 94). Strand (2018:397) på sin side hevder at ledere handler etter instruks, vurderinger, analyser, vaner, press og reelle eller innbilte forventninger. Men ledere står også i situasjoner som ikke dikteres av «kjente» forhold, men som lederen må ta tak i og gjøre noe med. En av faktorene som skiller lederrollen fra andre roller er at lederrollen virker i problemsoner der rutiner mangler eller det er uklart hva som er riktig å gjøre. Strand (2018:397) bruker begrepet

¹⁴ Gjengitt i Hope, 2017, s. 25

handlingsrom som et supplement til rollebegrepet fordi det «fremhever tillatelse mer enn påbud og spesifikke forventninger».

Et sentralt spørsmål er dermed hvordan en leder kan påvirke handlingsrommet. Stewart¹⁵ har forsket på handlingsrom og rolleutforming som viser sterk variasjon for identiske stillinger. Hun antar at en leder har store muligheter til å påvirke størrelsen på handlingsrommet. Handlingsrommet kan utvides eller trekkes sammen. Grunnlaget for et handlingsrom ligger i det formelle mandatet til rollen og den generelle tilliten. De store variasjoner i handlingsrommet for samme rolle avhenger av lederens oppfatning av hvor grensene går, kunnskap om muligheter og hvilke erfaringer en leder har med risiko og utprøving (Strand, 2018:398). Strand (2018) tolker ordet handlingsrom som noe positivt som gir en leder muligheter. Strands (2018:399) handlingsrom og område for tolkning, utprøving og forhandling tegner seg slik:



Figur 4. Handlingsrom og område for tolkning, utprøving og forhandling (Strand, 2018:399)

Figur 4 kan gi eksempler på forhold som igjen gir muligheter for handlingsrom, men som også innebærer risiko. Alt avhenger av den enkelte leders oppfatning (hvor grensen går, kunnskap og erfaring) av hvilket handlingsrom han/hun faktisk har. Det som oppfattes som et mulig handlingsrom av en mellomleder i politiet, kan oppfattes som en begrensning av

¹⁵ Gjengitt i Strand, 2018.

handlingsrommet for en annen leder med samme funksjon. Strand (2018:398) fremhever følgende eksempler: De som våger å ta tak i usikkerhet får fullmakter. Regler som kun har fått en tolkning kan gis en ny og alternativ tolkning. Utfordrende situasjoner og kriser gir mulighet for å utvide handlingsrommet. Ressurser kan kombineres og brukes på andre måter, veksles inn. Fullmakter kan reforhandles, et positivt initiativ som lyktes kan gi rom for nye forsøk. Krav til lederen er ofte «arvet» etter forrige leder, dette kan kanskje utføres bedre av andre. Oppmerksomhet kan rettes mot områder som ikke er regulert. Opptatte ledere har ikke tid, de tar seg tid. Strand (2018) konkluderer med at en leder har mulighet til å leve ut lederrollen på sin måte og skape sitt eget handlingsrom. Lederen må legge vekt på noen oppgaver som ikke står nedtegnet i rolleheftet/arbeidsinstruksen, men som oppfattes som legitim av arbeidsgiver og omgivelsene ellers. Gjennom handling forandres oppfatningen andre har av hva rollen skulle innebære (Strand 2018:400). Det antas at dersom mellomlederen våger å ta risiko og «tar rommet» så vil lederens handlingsrom utvides.

Ifølge Jacobsen (2019, s. 86) går beslutningsmyndighet i stor grad på den frihet en leder har til å flytte på ressurser uten å måtte «spørre om lov» fra overordnet ledelse. Den organisatoriske friheten handler om i hvor stor grad lederen må avklare sine handlinger med andre ledere eller avdelinger som han/hun er avhengig av. Jacobsen (2019, s. 86-87) har undersøkt ledernes følelse av «jobbfrihet» eller jobbaufonomi i privat og offentlig sektor. Han har spurt ledere tre spørsmål som målte deres jobbaufonomi. Disse spørsmålene omhandlet om lederen kunne velge oppgaver som skulle gjøres, om måten jobben utføres på av leder kan velges uavhengig av andre, og om lederen har stor frihet til å tenke og velge uavhengig av andre. Funnet viste at ledere i rent offentlige organisasjoner opplever signifikant mindre handlingsrom enn ledere i andre typer organisasjoner. Jeg antar at mellomledere i politiet styres av beslutninger fra overordnet nivå, samt andre enheter som har behov for de samme ressursene. I de neste delkapitlene vil jeg ta begrepet handlingsrom videre der jeg ser nærmere på mellomlederens handlingsrom i tre ulike organisasjonsformer.

3.4 Organisasjonsform som ledelsesbetingelser

Torodd Strand (2018) har sett nærmere på organisering og ledelsesbetingelser i offentlige organisasjoner. I de påfølgende avsnittene vil jeg, sett i lys av Strand (2018) sin forskning med flere på organisasjonsform som ledelsesbetingelser, presentere lederes handlingsrom i en byråkratisk organisasjonsmodell, i en ekspertorganisasjon og til slutt i en matriseorganisasjon. Disse tre organisasjonsformene antas å kjennetegne det moderne politiets blandede organisasjonsstruktur etter nærpolitireformen.

3.4.1 Lederens handlingsrom i byråkratier

Ideer om instrumentell (mål-middel) rasjonalitet er historisk knyttet til den tyske sosiologen Max Weber (Johannessen og Glomseth, 2015:23). I en slik tankegang finnes troen på et tydelig hierarki og avgrensning av oppgaver. Et hierarki kjennetegnes ved at det er over- og underordning mellom ulike vertikale nivåer i en organisasjon (Christensen et. al., 2010, s. 37). Strand (2018, s. 263) på sin side hevder at byråkratiet kjennetegnes av at det er et tydelig autoritetshierarki med mange ledd, arbeidsoppgavene er spesialiserte, arbeidsmåtene er skriftlig og formaliserte og at det ofte er livslange karrierer inne i systemet. I et byråkratisk system er gjerne karrieresystemet knyttet til medlemmenes ønske om å stige i gradene, der opprykk skjer på bakgrunn av prestasjoner og kvalifikasjoner. Ifølge Strand (2018, s. 265) gir den hierarkiske ordningen grunnlag for autoritetsutøvelse, men autoriteten må bare utøves der det er formelt grunnlag for det. Det antas at mellomlederen i politiet har formell autoritet og handlingsrom på sitt nivå i hierarkiet.

Strand (2018:120) hevder at byråkratier også er kjennetegnet av at personlig skjønn, påfunn og dristighet hos tjenestemenn skal minimaliseres. Lederens handlingsrom er trangt. Det ville være i strid med organisasjonens formål og natur å la en leder gjøre forandringer, selv om dette var til det bedre. Videre hevder Strand (2018:263) at hovedkravet til ledere i byråkratiske organisasjoner er å ivareta den rutinemessige virksomheten og hindre uønskede avvik. Den byråkratiske lederen antas å ha et lite handlingsrom fordi regler og rutiner setter klare grenser for hvilke avgjørelser som kan tas, og hvilke muligheter en leder står ovenfor. Ledere i byråkratiske organisasjoner uttrykker sjeldnere enn i andre organisasjoner at de har innflytelse

på eksempelvis beslutninger om å endre medarbeideres oppgaver, eller hvor stillinger skal plasseres.

Ifølge Jacobsen (2019:85) er fokuset på lederens kontekst viktig. Ulike kontekster vil bestemme hvilket handlingsrom en leder har, og i enkelte situasjoner kan konteksten gi lederen et svært lite handlingsrom å utøve ledelse i. Jacobsen kaller dette for å «nøytralisere» en leders mulighet til å utøve ledelse. Han beskriver byråkratisering som en slik nøytralisator. Han utdyper det gjennom følgende sitat: «*I en organisasjon der mye er styrt av regler og rutiner, er det lite rom for å utøve ledelse utover det å sørge for at regler blir fulgt. Sentralisering vil virke på samme måte, spesielt for ledere på lavere og midlere nivåer i organisasjon*» (Jacobsen, 2019:85). Det antas at mellomledere i politiet opplevde sitt handlingsrom som innskrenket som følge av et utvidet hierarki med flere ledernivå og sentralisering av oppgaver.

3.4.2 Lederens handlingsrom i ekspertorganisasjoner

En ekspertorganisasjon har et «lavt hierarki» og kjennetegnes med arenaer for fagautonomi og fagspesialisering (Strand 2018:269). Innenfor sine områder behandler ekspertene komplekse problemer og er orientert mot løsninger på vegne av samfunnet. I tillegg har medlemmene stor autonomi i sin yrkesutøvelse (Strand, 2018:270). Ledere i ekspertorganisasjoner må sørge for faglig legitimitet (Strand 2018:273). Det innebærer at beslutninger skal grunngis med faglige argumenter. Ekspertorganisasjoner i offentlige virksomheter er gjerne innflettet i en byråkratisk organisasjonsform, eller de må ta imot styringssignaler fra dem. Lederen i byråkratiet kan formelt sett være overordnet lederen i ekspertorganisasjonen, men har ofte ikke faglig legitimitet hos ekspertene (Strand, 2018:270), «kyndighet brytes mot myndighet».

I en ekspertorganisasjon er det ifølge Strand (2018:272) to grunnbetingelser for ledelse. Det første er at mange vanlige ledelsesoppgaver er overflødige fordi «ekspertene» er selvgående på sitt område, de har ikke behov for ledelse. Den andre grunnbetingelsen er at administrativ ledelse oppfattes som fremmed og lite ønskelig. Ekspertene er selvgående hva angår mål og midler, og trenger generelt lite instruksjoner. De får rask respons på arbeidet de gjør fra klienter eller kunder, eller ved vurdering av eget arbeid. Kunnskap om arbeidet befinner seg hos

eksperten og til dels hos kollegaer, men for den hierarkiske overordnede leder vil denne kunnskapen ikke være lett å forstå eller å få tilgang på (Strand 2018:271). Mange lederoppgaver nøytraliseres derfor i en ekspertorganisasjon. Det står i motsetning til prinsippet om administrativ ledelse som innebærer at leder organiserer arbeidet, analyserer oppgaver, sørger for opplæring, fordeler arbeidet, instruerer og kontrollerer arbeidet. Et dilemma som faglederne står ovenfor i sine ekspertgrupper er *forholdet mellom kyndighet og myndighet* (Strand, 2018:274), mellom ekspertens ønsker og innsikter og den hierarkiske myndigheten som offentlige organisasjoner er underlagt. Slike dilemmaer kan ifølge Strand (2018:274) løses med tvang, men organisasjonen kan da risikere å miste eksperten. Det er viktig at ekspertene har sin frihet for å kunne fungere godt. Det tilligger deres nærmeste fagleder å administrere denne friheten (Strand:274). Det kan derfor antas at den overordnede byråkratiske og administrative leder opplever et mindre handlingsrom ovenfor ekspertgruppene som følge av mindre faglig legitimitet.

3.4.3 Lederens handlingsrom i matriser

Et supplement til en byråkratisk organisasjonsform er ifølge Christensen et.al (2010:39-40) en matrisestruktur. Matrisestrukturen er en form for horisontal kobling mellom funksjonsbaserte og markedsbaserte enheter (Jacobsen og Thorsvik 2019:76). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014:78) kan en matrisestruktur kalles for en to-dimensjonal struktur, som i praksis betyr at en ansatt har (minst) to likestilte ledere å forholde seg til. Kirkhaug (2019:144-145) hevder på sin side at det er vanskelig å finne en presis definisjon av matriser, men at de omtales ofte som «blandede organisasjoner, fordi man blander hierarki med organiske, åpne og flate strukturer samtidig som man forsøker å oppnå både fleksibilitet og spesialisering». I følge Kirkhaug (2019:144) bryter matrisestruktur prinsippet om enhetlig ledelse som innebærer at man har en leder å forholde seg til. Matriser betegnes av den grunn gjerne som en komplisert organisasjonsform. Forskning viser at selv om to ledere (en administrativ og en faglig leder) har et delt ansvar, kan det oppstå uklarheter i forhold til ansvar, autoritet og oppgavedeling (Kirkhaug, 2019). Medarbeidere som har flere ledere å forholde seg til kan også oppleve dette som uklart. Det kan antas at mellomlederen i politiet opplever uklarheter som følge av delt

ledelse mellom flere ledere for de samme ressursene, noe som igjen antas å kunne påvirke lederens opplevelse av handlingsrom på sitt tjenesteområde. Ifølge Christensen et.al. (2010, s. 38) uttrykker horisontal spesialisering hvordan oppgaver tenkes å bli delt opp på et nivå der organisasjonsstrukturen skal hjelpe til med dette. Man kan velge å ha ulike oppgaver i samme enhet, eller man kan velge å dele det opp på flere enheter. Med arbeidsdeling menes at organisasjonens oppgaver knytter seg til konkrete posisjoner og ulike enheter som igjen berører den horisontale spesialiseringen (Christensen et.al., 2010:37).

Jacobsen og Thorsvik (2014:78-79) beskriver følgende fordeler ved bruk av matrisestruktur i en organisasjon: mulighet for spesialisering omkring funksjoner og produkter/markedet, stor fleksibilitet i utnyttelse av ressurser på tvers av linjer, og strukturen legger til rette for koordinering, for å møte krav fra flere parter. Ulempene ved matrisestrukturen er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014:79) flere: to-delt ledelsesstruktur skaper krysspress og lojalitetsproblemer, frustrasjon og forvirring blant ansatte. Det kan være uklart hvem som har myndighet ved uenighet. Det stilles store krav til medarbeiderens vilje og evne til å samarbeide. Det er slitsomt å tidkrevende å arbeide i matriser, det er ofte møter og man må lære seg å arbeide med stadig skiftende oppgaver og nye medarbeidere. Det oppstår lett konflikt som krever evne til konflikthåndtering (Jacobsen og Thorsvik, 2014:79). Jacobsen og Thorsvik, (2014:79) hevder at mye forskning tyder på at det er vanskelig å få matrisestrukturer til å fungere godt i praksis. Det antas at matrisestrukturen innskrenker mellomleders opplevelse av eget handlingsrom fordi flere enheter styrer de samme tjenestepersonene horisontalt.

3.5 Oppsummering av studiens teoretiske grunnlag

Jeg har i de foregående avsnittene redegjort for det teoretiske grunnlaget jeg vil ta i bruk ved analyse og drøfting av studiens empiri. For å avklare antakelser jeg har lagt til grunn har jeg valgt å studere en leders handlingsrom innenfor tre ulike organisasjonsformer som ledelsesbetingelser. Avslutningsvis vil jeg presentere en skjematisk oppsummering av forventede funn i forhold til problemstillingen. Tabellen viser mine forventninger til funn sett i lys av organisasjonsformer som ledelsesbetingelser og mellomlederens handlingsrom.

«Organisasjonsform som ledelsesbetingelser» (Strand, 2018), sett i lys av mellomlederens handlingsrom			
Tema:	Byråkrati	Ekspert	Matrise
<i>Den generelle mellomlederrollen</i>	Translatør, oversetter, et organisatorisk «nav», best skikket til å gjennomføre strategier og endringer	Ikke faglig legitimitet så lenge vedkommende ikke er fagperson. Adm.ledelse anses som overflødig	Opptrer som koordinator, uklar og flytende rolle. Flere ledere leder de samme tjenestepersonene
<i>Lederens formelle handlingsrom</i>	Tydelig autoritetshierarki med et begrenset handlingsrom på sitt nivå. Klare regler og rutiner styrer det formelle handlingsrommet	Krever faglig legitimitet	Uklarheter gir grunnlag for svak personlig autoritet og normativ makt
<i>Lederens mulighet for tolkning og utprøving av handlingsrommet</i>	Lite rom for tolkning og utprøving, lederens handlingsrom er trangt	Krever faglig legitimitet	Opplevelse av eget handlingsrom er uklart som følge av spesialiserte oppgaver horisontalt

Tabell 1, oppsummering av forventninger til funn

4 Metode

Denne studien er en kvalitativ studie av en mellomleders opplevelse av eget handlingsrom i et politistasjonsdistrikt, etter nærpolitireformen. Med bakgrunn i at masterstudiet i seg selv er en «erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse», falt valget på den metodiske tilnærmingen autoetnografi. Gjennom autoetnografi er det personens subjektive erfaringer som er den sentrale kilde til kunnskap (Karlsson et. al., 2021:9). Mine erfaringer vil gjenskapes gjennom små fortellinger (narrativ), som senere vil bli tolket og analysert som små temaer sett i lys av det teoretiske grunnlaget.

Jeg vil i metodekapittelet først gi en kort redegjørelse for mitt vitenskapelige ståsted. Deretter vil jeg gi en beskrivelse av hvordan jeg har gjennomført studien som innbefatter forskningsstrategi og forskningsmetode. Videre vil jeg presentere hvilken analysemetode jeg har benyttet for å bearbeide funn, før jeg til slutt sier noe om refleksivitet og etiske refleksjoner.

4.1 Vitenskapelig posisjonering

I min studie legger jeg til grunn et sosialkonstruktivistisk vitenskapelig perspektiv. Samfunnet kan ikke betraktes som statisk objektiv eller sosialt uavhengig (Tjora, 2018:32). Denne studien bygger på hendelser og kontekster ca. 2 år tilbake i tid. Dersom samme studie hadde blitt gjennomført i dag, ville den kanskje sett annerledes ut.

Autoetnografi i likhet med andre metodologier baserer seg på grunnleggende antakelser om verden og hvordan vi kan få kunnskap om den (Karlsson et. al., 2021:23). I møtet med det vi leser av det skrevne ord, eller i møte med mennesker, tar vi med oss de erfaringene vi allerede har tilegnet oss, og den oppfatningen vi har av verden. Dette er grunnlaget for hvordan vi så i nye møter med andre utvikler ny kunnskap om verden og om oss selv. På den måten blir sannheten til om oss selv og verden, litt etter litt (Karlsson et. al., 2021:24). Ifølge Tjora (2018:33) er et sentralt poeng ved sosialkonstruktivismen at den beskriver en sirkulær prosess der den sosiale interaksjonen over tid frembringer en virkelighet som etter hvert tas for gitt. Ut ifra det sosialkonstruktivistiske perspektiv vil jeg utforske egne og andres virkelighetsforståelser jeg antar vil identifiseres igjennom mine fortellinger (narrativ) sett i lys

av opplevelsen av eget handlingsrom etter nærpolitireformen, innenfor en sammensatt organisasjonsstruktur. Min bakgrunn er fra 28 år som operativ politiutdannet tjenesteperson, med erfaring som fagleder, personalleder og administrativ leder på forskjellige nivå i politiet. I tillegg har jeg 6 års erfaring som leder fra toppledernivå i NAV, og nå som mellomleder i en kommune. Jeg var en del av kulturen og organisasjonsstrukturen som jeg nå studerer, og som av den grunn kan hindre meg i å se eller forstå sammenhenger etter nærpolitireformen. På den andre siden så har jeg etter hvert tilegnet meg god kunnskap som leder på ulike nivå, i ulike organisasjoner og i ulike organisasjonsstrukturer, som kan bidra til å forstå og tolke den virkelighet som tegner seg for personene eller lederne i mine narrativ..

Innenfor autoetnografi er tankesettet at man må se egne erfaringer og liv sammenvevd med den kunnskapen vi er en del av (Karlsson et. al., 2021:25). Oppmerksomheten rettes mot forskeren selv og hennes erfaringer, der hun inntar en rolle som både forsker og informant. Dette fører oss videre inn i neste kapittel der jeg tar for meg forskningsstrategi og metode for oppgaven.

4.2 Valg av forskningsstrategi og forskningsmetode

Jeg har valg en abduktiv forskningsstrategi som innebærer en kontinuerlig vekselvirkning mellom empiri og teori, der man leter etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer for å utvikle ny kunnskap om det fenomenet man studerer (Jacobsen, 2018:35). Formålet er å få innsikt i og undersøke egne oppfatninger og erfaringer om mellomlederens handlingsrom etter nærpolitireformen. I de påfølgende delkapitler vil jeg presentere valgte metoder for å belyse oppgavens problemstilling.

4.2.1 Autoetnografi

Med autoetnografi menes at forskeren gjør seg selv til gjenstand for observasjon, refleksjon og undersøkelse.¹⁶ Metoden er interessant fordi den retter søkelys mot forskerens egne

¹⁶ Baart, redigert av Brinkmann og Tanggaard, 2015, kap 8.

opplevelser, samtidig som den inkluderer det kontekstuelle aspektet. Metoden retter videre søkelyset mot de subjektive erfaringer som utgangspunkt for å utvikle forståelse og kunnskap (Karlsson et. al. 2021), noe som for meg betyr at mine opplevelser av handlingsrom etter nærpolitireformen er viktig å få frem for å kunne utvikle ny kunnskap.

Ifølge Karlsson et al. (2021: 16) representerer autoetnografi en metode som åpner for å framkalle beskrivelser sett fra innsiden av en persons forståelse og tankesett. Det er de levde erfaringer som blir resultatet og som gis muligheter til å forskes på, hvordan vi berøres av ulike kontekster vi er en del av, og av møter med andre. Adams et. al. (gjengitt i Karlsson et. al. 2021: 27) fremhever fire grunnleggende forhold til hvorfor man skal gjøre autoetnografi. Det første er for «å utfordre eller bidra til allerede eksisterende forskning og teori». Det finnes pr i dag lite forskning på opplevelsen av eget handlingsrom til en mellomleder i politiet etter nærpolitireformen. Det andre grunnleggende forhold er at dette er en «måte å forstå følelser på, samt bedre det sosiale liv». Jeg vil anta at jeg bidrar til innsikt i en mellomleders tanker og følelser som er i drift ved opplevelsen av eget handlingsrom. Det tredje forhold er å «rokke ved» tabuer og heve de stemmer som kanskje ikke høres». Her antar jeg at mellomledere i politiet gir tilbakemelding internt i organisasjonen om ulike forhold som påvirker deres hverdag, men som sjelden kommer frem for allmenheten. Autoetnografi handler om å utfordre kunnskap innenfor ulike historier de menneskelige erfaringer forstås i lys av (Karlsson et. al., 2021:28).

Antropologen Gregory Bateson¹⁷ skriver at kunnskap alltid er personlig, og at enhver undersøkelse eller utforskning starter i forskerens hjerte. En slik beskrivelse av kunnskap kan forstås som sentral i den autoetnografiske tradisjonen. Den autoetnografiske tilnærmingen gir legitimitet til «subjektets» erfaringsbaserte kunnskap. Ved å anvende metoden får man innsikt i tankesett og refleksjoner direkte fra den personen som selv har erfart det fenomenet som blir forsket på. På den måten blir ikke historien omsatt eller fortolket av andre underveis, før historien endelig blir skrevet eller fortalt. På den andre siden er metoden stadig gjenstand for

¹⁷ 1979, gjengitt i Karlsson et. al., 2021, s.16-17.

ulike former for kritikk som for eksempel at metoden er narsissistisk, følelsesladet, individualisert og lite forankret i teori.¹⁸

Jeg antar at ved å bruke autoetnografi som metode vil min erfaring være med på å utvikle ny kunnskap og forståelse for mellomlederens opplevelser av handlingsrom etter nærpolitireformen. Til å belyse mine erfaringer har jeg valgt en narrativ tilnærming som jeg vil presentere nærmere i neste delkapittel sammen med informasjon om hvilke data jeg har brukt i oppgaven.

4.2.2 Narrativ tilnærming og innsamling av data

Intensjonen med en narrativ tilnærming er å gi deg som leser et nytt og annerledes perspektiv for å belyse en mellomleders erfaringer med eget handlingsrom. Ved å ta deg med inn forskjellige sekvenser av små fortellinger, skapes det en dynamisk prosess som gir oss nye perspektiver (Blix og Sørly, 2017:20). Det er en mening bak fortellingene. I oppgaven bruker jeg ordene «narrativ og fortelling» litt om hverandre. Det er vanlig at ordene brukes om hverandre (Karlsson et.al., 2021:21) og oppfattes også til å bety det samme.

Professor i kommunikasjon Norman Denzin¹⁹, som er inspirert av Aristoteles, har en utdypende definisjon av narrativ:

«A narrative is a story that tells a sequence of events that are significant for the narrator and his or her audience. A narrative as a story has a plot, a beginning, a middle and an end. It has an internal logic that makes sense to the narrator. A narrative relates events in a temporal, causal sequence.»

Det vil si at i fortellingen er det sekvenser av hendelser som er viktig for fortelleren og hans eller hennes publikum. Fortellingen har et «plot» (struktur), en begynnelse, en midtdel og en slutt. Den indre logikken er meningsbærende for fortelleren. Fortellingene knyttes sammen i en

¹⁸ Delamon, 2007, gjengitt i Karlsson et. al., 2021, s. 11

¹⁹ Gjengitt i Karlsson et.al., 2021:20.

tidsmessig og sammenhengende sekvens (Blix og Sørly2017:21). I mine fortellinger har jeg tatt et utvalg av ulike opplevelser av mellomlederens handlingsrom i en ny og komplisert organisasjonsstruktur etter nærpolitireformen. Fortellingene er ment å gi ny kunnskap og forståelse om temaet til de som leser dette.

For å innhente data til mine fortellinger utarbeidet jeg spørsmål (se vedlegg 1) til fire mellomledere, som jeg gjennomførte som individuelle samtaler. Målet med spørsmålene var å gjenoppfriske de opplevelser vi hadde sammen med tanke på det opplevde handlingsrom i praksis etter nærpolitireformen. Andre data er hentet fra notater jeg har gjort, der jeg blant annet har fått kollegaer og ledere til å gi meg tilbakemelding på meg som leder i ulike settinger. Et eksempel kan være observasjon av meg når jeg leder møter. Hvordan fremstår jeg? Slipper jeg andre til med sine meninger? Motiverer jeg til innsats? Gjennomfører jeg det som forventes? Slike tilbakemeldinger har medført at jeg har vært nødt til å vurdere hvordan jeg er som leder i møte med de jeg er satt til å lede, samt de jeg samarbeidet med ved oppgavekoordinering og oppgaveløsning. Ved å sette søkelys på mine praksisopplevelser vil denne «egenvurderingen» utgjøre en del av betraktningene rundt mine erfaringer og hvilken påvirkning jeg selv antas å ha rundt begrepet handlingsrom. Videre har jeg sett på såkalte «åpne» kilder²⁰, som ulike NOU²¹ som er knyttet til nærpolitireformen samt ulike forskningsrapporter og evalueringer av nærpolitireformen. «Åpne kilder» brukes slik at jeg ikke skal komme i skade for å uttrykke noe som kan være taushetsbelagt eller unntatt offentligheten.

Å utforme teksten i selve fortellingene var i stor grad en kreativ prosess. Jeg forholdt meg til problemstillingen gjennom hele skriveprosessen, som også ble justert opptil flere ganger. Historiene hentet jeg fra egen hukommelse, gjennom samtaler med ledere i politidistriktet og ved gjennomgang av dokumenter og notater. Historiene ble bearbeidet, forkastet og bearbeidet på nytt igjen, til jeg til slutt fikk formidlet mine egne tanker, refleksjoner og følelser igjennom teksten. Karakterene i historiene ble skissert og konstruert før jeg begynte å skrive. På denne måten opplevde jeg å distansere historien fra de virkelige hendelsene og datamaterialet. Jeg har

²⁰ Offentlig informasjon.

²¹ Norsk offentlig utredning forkortet NOU.

likevel forsøkt å ta vare på mine egne følelser, tanker og refleksjoner for å formidle meningen bak mine erfaringer som mellomleder og opplevelsen av handlingsrom etter nærpolitireformen. I neste delkapittel vil jeg beskrive hvordan jeg har gjennomført analysen av mine fortellinger.

4.3 Narrativ tematisk analyse

Tematisk analyse omhandler innholdet i fortellinger og tar for seg små temaer med felles trekk. Med tema menes en gruppering av data med felles trekk (Johannessen et. al. 2018:279). Den tematiske tilnærmingen er egnet til et «*bredt spekter av fortalte tekster*»²², noe som innebærer at metoden kan brukes på ulike datamateriale, eksempelvis direkte observasjon. Ifølge Braun og Clarke (2006²³) er det viktig at man gjør sitt teoretiske ståsted synlig i tematiske analyser, noe som igjen innebærer ulike forutsetninger for hvordan data behandles og forstås. Måten en tematisk analyse kan gjøres er å lete og samle inn meningsmønstre og interessante tema i et aktuelt datamateriale. Tar vi for oss prosjektets problemstilling vil vi finne tre ulike organisasjonsformer som antas å ha påvirket mellomlederens handlingsrom, og som videre er grunnlaget for den tematiske analysen, sett i lys av en mellomleders erfarte handlingsrom. Analysen er en gjennomgående prosess som skapes helt fra begynnelsen til det ferdige produktet ligger på bordet. Det vil si en konstant bevegelse frem og tilbake i materialet. Handlingsforløpet i tematisk analyse beskrives som seks ulike faser:

²² Riessmann, 2008, gjengitt i Blix og Sørly, 2017.

²³ Gjengitt i Blix og Sørly, 2017.

Fase	Beskrivelse av data
Gjøre seg kjent med data	Transkribering av data (fra muntlig til skriftlig form), lesning og gjennomlesning (etter en tid) av data. Notere ned idèer (hvilke utfordringsbildet ønsket jeg å belyse)
Initierende koding	Kode interessante egenskaper ved dataene (utdrag av data) på en systematisk måte, gjennom hele materialet. Samle sammen alle data som er relevant for en kode
Lete etter tema	Samle koder til mulige tema. Samle sammen alle data som er relevant for de mulige temaene
Se igjennom tema	Sjekk om temaene fungerer i relasjon til de kodede utdragene i materialet, og for hele materialet. Lag et skjema av analysen
Definere og navngi tema	Pågående analyse for å avgrense det spesielle ved hvert tema, og den overgripende historien analysen forteller. Lag klare definisjoner og navn på hvert tema
Skrive rapporten/ teksten	Siste mulighet for analyse. Utvalg av klare, overbevisende datautdrag, endelig analyse av utvalgte utdrag, relaterer analysen til forskningsspørsmålet og forskningslitteraturen, produsere en vitenskapelig rapport/tekst/artikkel av analysen

(Blix og Sørly, 2017, s. 101)

For å gi en oversikt og synliggjøre temaene i min studie, har jeg laget en enkel tabell (se vedlegg 2) med presentasjon av temaene og en kort oversikt av innholdet i de forskjellige fortellingene som knytter seg til studiens problemstilling. I det neste delkapittelet vil jeg omtale begrepet «refleksivitet» og synliggjøre hvordan jeg påvirker min studie.

4.4 Refleksivitet

I forsøket på å tydeliggjøre min rolle som forsker, vil jeg redegjøre for mine tanker omkring refleksivitet og hvordan jeg som forsker påvirker forskningsprosessen. Ifølge Anderson²⁴ handler refleksivitet om at jeg klarer å reflektere over egen deltakelse, hva jeg bringer inn i spillet, og hvordan kunnskap, følelser og egne narrativ blir til og «settes i spill». Josselson

²⁴ 2003, gjengitt i Karlsson et. al. 2021:68.

²⁵ understreker viktigheten av forskerens refleksjoner både over relasjoner som oppstår og det som kommer frem i intervjuer eller samtaler. Siden jeg forsker på meg selv og mine egne opplevelser, er det viktig å understreke at det jeg fremstiller er min forståelse og tolkning av det materialet jeg har. På den måten kan jeg være en bidragsyter, sett fra et epistemologisk perspektiv til å utvikle ny kunnskap (Tjora 2019:21). I hver og en fortelling (narrativ) kan det være mange sannheter og mange stemmer. I den endelige versjon av det fremstilte narrativ er det min tolkning som kommer til uttrykk, der jeg som forsker ønsker å skape mening av mitt materiale. Jeg har ikke hatt til hensikt å presentere sannheten. Det jeg opplever som en 'sannhet' kan oppleves på en annen måte av andre. Fremstilling av narrativ er i seg selv refleksivt. Jeg må forsøke å formidle til leseren hvordan jeg opplevde å være til stede «som meg selv» i ulike hendelser. Jeg må videre se meg selv utenfra og inn, som en karakter i mitt eget liv. Som leder med erfaring fra ulike ledernivå i ulike offentlige etater, er jeg påvirket av egne praktiske erfaringer og de utdannelsene jeg har vært igjennom. Andre ting som kan påvirke forskningsprosessen er at man kanskje har et ønske om å fremstille seg selv i et godt lys, og at jeg da kanskje bevisst eller ubevisst har søkt etter noe som støtter opp under mine egne tolkninger til fordel for meg selv. På den andre siden er det også viktig å ikke fremstille karakterene i mine fortellinger på en negativ måte, men gi de et så riktig konstruert bilde som mulig.

4.5 Etske refleksjoner

Til tider opplevde jeg de etiske problemstillingene som utfordrende fordi jeg forsker på egen praksis. Balansegangen mellom det å være saklig, ønsket om ikke å «henge ut noen» og taushetsbelagt informasjon har fått et betydelig fokus. I min fremstilling har etiske hensyn blitt vurdert ved uttrekk av mine narrativ. For å ivareta anonymiteten til tjenestepersoner og taushetsplikten som følger med lederrollen, er store deler av narrative fiktive. Steder, situasjoner og hendelser er gjort ugjenkjennelig ved at de har fått en ny innpakning. Jeg har

²⁵ 2007, gjengitt i Blix og Sørly, 2017:38-39.

valgt å omskrive virkeligheten, men på en slik måte at følelser og meningsinnhold ikke forandres.

Jeg har også vurdert det dithen at det har vært viktig for meg å ta vare på min egen integritet, slik at jeg ikke fremstiller meg selv som hverken «mer eller mindre» enn det jeg er. Hensikten med metoden jeg har valgt er heller ikke å støte eller kritisere andre igjennom mine fortellinger. Likevel er det slik at autoetnografi som metode blir både avslørende og personlig. Ved å velge å skrive om sine egne erfaringer, synliggjøres også det jeg kanskje ikke mestrer, det jeg synes er vanskelig, og hvilke tanker og følelser jeg har om meg selv, de jeg kjenner, og de jeg samhandler med.

I dette kapitlet har jeg beskrevet valg av metode og forskningsstrategi, samt hvordan jeg har gjennomført den tematiske analysen av narrativene. Videre har jeg sett på hvordan jeg som forsker påvirker forskningsprosessen, før jeg til sist gjorde noen etiske refleksjoner. I neste kapittel vil jeg ta dere med inn i en dynamisk prosess der mine erfaringer blir til små fortellinger, hvor intensjonen er å gi deg som leser ny kunnskap om mellomlederens opplevelse av handlingsrom etter nærpolitireformen.

5 Presentasjon av narrativ

I det følgende vil jeg gi en autoetnografisk fremstilling, presentert igjennom flere små fortellinger (narrativ). Narrativene er delt opp i overskrifter som kun er ment å synliggjøre mellomlederens ulike roller som inntas, alt ettersom hvilken kontekst lederen befinner seg i. Narrativene er videre ment å belyse mellomlederens opplevelse av handlingsrom etter nærpolitireformen, sett i lys av en sammenvevd organisasjonsform bestående av byråkrati, ekspert og matrise struktur. Narrativene som fremstilles er fiktive i den forstand at karakterene er anonymiserte og situasjoner og hendelser er gjenskapt som små utdrag fra virkeligheten rundt mellomlederens opplevelse av handlingsrom i ulike situasjoner. Alle fortellinger bygger på saklighet og opplevde praksiser fra virkeligheten.

5.1 Kriselederen

«*Hva er den lyden?*» Audun, mannen min rusker i meg. «*Nora, telefonen din ringer*». Jeg spretter opp og tenker med ett at jeg er jo tilbake i politiet og da bør jeg huske å ta med meg telefonen på nattbordet. Vi er på hytta og jeg var nylig sovnet. Det er fortsatt lørdag kveld, nesten midnatt. «*Hallo Nora*» hører jeg lederen min Thorvald si i den andre enden. «*Har du fått telefon fra operasjonssentralen (OPS), det er begått et drap i ditt distrikt*». Jeg svarer som sant er at jeg ikke har hørt noe fra OPS. «*De trenger deg på politistasjonen*» sier Thorvald. Jeg har Thorvald på høyttalende telefon mens jeg kler på meg og tenker at det var jammen flaks at jeg ikke hadde drukket vin i kveld. «*Du må varsle videre til dine ledere*» sier Thorvald. «*Ja, jeg skal ta runden*» svarer jeg. Vi legger på, og jeg roper til Audun at jeg må på jobb og vet ikke hvor lenge jeg blir borte. Jeg hopper i bilen og slår nummeret til Harald, min nestkommanderende (NK) for distriktet. Harald høres naturlig nok trøtt ut i andre enden «*Hallo Nora, hva står på*», «*Vi har et drap i vårt distrikt*» svarer jeg, «*Du er nærmeste leder til de ansatte og flere timer unna dette tjenestestedet, vil du komme eller skal jeg håndtere det*» spurte jeg. Harald svarer at han ønsker at jeg håndterer det siden jeg er i nærheten. I tillegg har han drukket vin, så han kan uansett ikke kjøre bil på noen timer. «*Okay Harald*» svarte jeg, «*da varsler jeg også lokal tjenesteleder for deg, han Bjarne, så kan du bare legge deg igjen, jeg holder deg orientert, god natt*». Bjarne bor en time unna tjenestestedet og er i samme situasjon

som Harald, han har drukket vin, men vil komme på søndag når han er klar. Jeg ringer inn til OPS, «hallo, det er Nora, politistasjonssjefen for Andebu politistasjonsdistrikt som ringer». «Jeg har fått melding fra min leder om at vi har et drap i mitt distrikt, i tillegg har jeg varslet min NK samt lokal tjenesteleder, ingen av de har mulighet til å møte i dag. Hva ønsker dere at jeg skal gjøre». Operasjonsleder svarer at «vi trenger deg for å ta vare på mannskapet og gjennomføre debrief,²⁶ det har vært et stygt drap med mange inntrykk».

På pauserommet på politistasjonen dukker Helge opp i døra, en av de få erfarne politibetjenter som er igjen, tenker jeg. Når han får 'øye' på meg lyser ansiktet hans opp som i lettelse og han sier «jeg har aldri vært så glad for å se noen som jeg er for å se deg akkurat nå» og gir meg en spontan klem. «Jeg har bare to unge ferske betjenter med meg på jobb og vi må ut, gjerningspersonen er ikke pågrepet ennå» sier Helge. «Dra av sted du, jeg skal holde fortet og ta meg av det som måtte komme av oppgaver» sier jeg. Jeg ringer OPS²⁷ igjen og ber om en situasjonsrapport. Jeg får oppdaterte detaljer fra OPS og jeg får også vite at de har varslet enheten i politidistriktet som leder alvorlige straffesaker. De vil komme med fly i morgen formiddag. OPS sier videre at «helse» har ringt og pårørende har behov for informasjon. Jeg spør hvem sitt ansvar det er, og det har de ikke noe godt svar på. Av erfaring fra lignende saker tidligere kjenner jeg på viktigheten av å få snakket med pårørende fort. Den første samtalen vil bety mye for dem og deres videre sorgprosess. Jeg skjønner at dette ansvaret nå blir mitt. Klokken er 03.15 på natten og jeg føler at jeg allerede er litt for sent ute. Jeg setter meg i politibilen og kjører til helse for å informere pårørende om hendelsesforløpet slik saken står pr nå. I døren møter jeg ambulansesjåfører, leger, helsepersonell og en sønderknust familie.

5.2 Fjernleder og møtelederen

Ut fra radioen i bilen kom DDE`s låt «han kjører E6», i det jeg svingte inn til lensmannskontoret der jeg skulle ha ledermøte sammen med alle mine ledere i Andebu politistasjonsdistrikt. Det er en så fengende låt at jeg rett og slett bare måtte høre den ferdig før jeg gikk inn. En god

²⁶ Med debrief menes personelloppfølging og samtale om et hendelsesforløp i ettertid av alvorlige hendelser. Politiets beredskapssystem Del 1.

²⁷ Operasjonssentralen leder det operative arbeidet ute

følelse av å treffe alle «mine» igjen bredte seg i hele meg. Tenk om vi kunne vært sammen mye oftere, hvor enkelt hadde ikke det vært. I dag var vi enige om at vi skulle ta opp «hverdagslige utfordringer» på de ulike tjenestestedene, og forsøke å hjelpe hverandre med å finne frem til de gode løsningene. Jeg kjente også at jeg var litt spent på dette møtet fordi det over tid hadde oppstått frustrasjoner fra lederne og deres egne opplevelser av hvordan daglig drift fungerte. Jeg følte tiden nå var inne for å gjøre meg selv «mindre synlig» for lederne. Det var tross alt Harald, min NK som var deres nærmeste leder. Den dårlige følelsen rundt organiseringen av linjeledelsen ville imidlertid ikke slippe taket i meg. Den ligger som en «verkebyll» der jeg stadig forsøker å finne frem til de gode løsningene. Harald spurte meg engang i en av våre mange møter om teamet, «*Nora, er du sikker på at det ikke er min posisjon du ønsker, at du egentlig vil være nærmeste leder til alle lederne og ikke bare direkte leder for meg*». Jeg husker at jeg ble litt satt ut av spørsmålet. Jeg trakk pusten, tenkte litt og svarte Harald helt ærlig «*ja, jeg vil selvsagt være nærmeste leder for lederne. Det var det jeg ble forespeilet når jeg søkte jobben*». Harald som var ansatt før meg, hadde blitt forespeilet det samme. «*Men når det er sagt Harald, så er det ikke fordi jeg ønsker din posisjon, men fordi jeg mener måten vi er organisert på er direkte ineffektivt*». «*Jeg er en godt betalt administrativ leder og sekretær, et forsinkende ledd i hierarkiet/byråkratiet, som skal lede hele Andebu igjennom deg. Jeg skal bringe utfordringer og forslag til justeringer oppover i systemet og ta imot informasjon, oppgaver og gjennomføre endringer fra et overordnet nivå og bringe det ned igjen til deg, som igjen skal sørge for effektivisering i det ytterste ledd*». Jeg og Harald ble enige om at vi har for mange ledernivå, og at måten ledelse var organisert på opplevdes som lite hensiktsmessig.

«*Velkommen til ledermøtet alle sammen*» sa jeg til alle lederne. Jeg informerte om overordnede ting som skjer i politidistriktet. Harald tok over og gikk mer inn på de hverdagslige detaljene. Tjenesteleder Siv tok ordet. «*Jeg opplever at den nye organisasjonsstrukturen ikke fungerer. Jeg trodde jeg skulle komme nærmere publikum, men jeg har aldri vært så fjern som det jeg er nå. Det har blitt mer byråkrati og det er vanskelig å komme frem med synspunktene mine. Jeg vet ikke helt hva jeg har lov til og hva jeg ikke har lov til. Samtidig får jeg ansvar for flere saksområder. Jeg kan likevel ikke beslutte overtidsbruk, eller gjøre innkjøp. Jeg føler at jeg hele tiden må spørre om lov fra deg Harald, det er mye jeg ikke kan avgjøre selv. Du har også personalansvaret for alle mine ansatte, men i realiteten så er deg jeg som har ansvaret og den daglige oppfølgingen*». Tjenesteleder Bjarne ber om ordet «*jeg er veldig enig med Siv. Og*

som om ikke det er nok så har vi heller ingen styring på ressursene våre lokalt i det daglige heller. Personalansvaret ligger hos Harald mens oppgaveansvaret ligger til den enheten som mine mannskap jobber på vegne av. Det kan være felleskrim, forebyggende enhet eller forvaltningen. Et forferdelig rotete system. Har jeg planlagt en oppgave for patruljen så kan du være helt sikker på at det har noen andre også gjort. Da kan de være satt til å ta et avhør som jeg ikke kjenner til». Nora bryter inn i samtalene og ber de se litt bort fra det som ikke fungerer så bra. «Hvis dere vil trekke frem noe som er blitt bra etter ny organisering, hva vil dere si da?» Både Bjarne og Siv er enige om at kvaliteten på enkelte av tjenestene har blitt bedre ved å ha spesialenheter som kommer og bistår ved store saker. I tillegg jobber vi som en enhet i hele Andebu politistasjonsdistrikt, vi hjelper hverandre og er ikke lengere så alene.

5.3 Koordinatoren

Klokken er 13.30 en fredag ettermiddag, det er på tide med en kaffepause. Marthe dumper ned ved siden av Nora i sofaen og stønner høyt. «*Det høres ut som du har solgt smør og ikke fått betalt*» sier Nora. Marthe som er tilsatt på forvaltningen strekker seg etter kaffekoppen og sukker «*Jeg forstår ikke Nora hvordan du klarer å forholde deg til alle du må samarbeide med for å komme i mål med ombyggingen av stasjon? Bare her på politistasjon er vi om lag 30 ansatte og vi har 11 forskjellige ledere. Kun dine «blåskjorter» har sin leder fysisk til stede, resten av oss har ledere spredt over hele politidistriktet*», sier Marthe. «*ja, jeg synes nok at det er utfordrende*» sier Nora. «*Ombyggingen er ikke mitt ansvar alene, jeg har et del-ansvar, men det blir ikke ombygging her hvis ikke noen sørger for å samle alle ledere som har en «aksje» her inne. De skal mene noe på vegne av sine ansatte. Jeg er nok bare en koordinator i dette arbeidet, selve ombyggingen og hvordan det skal se ut er allerede mer eller mindre bestemt av enheten som har ansvar for eiendom*» sier Nora.

«*Det jeg føler sterkest på Marthe*» sier Nora, «*er at alle dere som tidligere hadde en sterk tilhørighet til denne politistasjon nå har fått beskjed om at dere ikke lengre skal løse oppgaver for «politivakten». Dere har deres spesialiserte sivile oppgaver. Tidligere brukte vi ressursene omforent på tjenestestedet, mens nå er det satt opp usynlige vegger som gjør at vi til og med i lunsjen og pausene sitter på hvert vårt bord. Arbeidsmiljøet har forandret seg. Dere var de som alltid hadde det ekstra motivasjonsgenet som sørget for at det var vafler og kaker*

innimellom, og som ordnet til julebord og sommerfester». Marthe nikket og var enig. «Jeg har verken sett eller hørt fra min leder på fire måneder», jeg vet ikke om hun er fornøyd med det jeg gjør eller om hun i det hele tatt vet at jeg eksisterer» sier Marthe. «Hun vet nok det Marthe, sier Nora, «men jeg tror ikke det er enkelt for henne heller at hun har ansatte spredt på alle kontor og i tillegg skal spesialisere oppgavene deres». Marthe falt i tanker og Nora spurte hva hun tenkte på. «Jeg tror ikke Nora at jeg trives så godt lenger på jobb, jeg har allerede sett meg om etter noe annet og har søkt på en stilling utenfor politiet, men jeg har ikke sagt det til noen så hold deg for deg selv inntil videre».

5.4 Mellomlederen

Harald dukker opp i døra inn til kontoret til Nora og spør «har du tid Nora?». «Ja selvsagt, kom inn Harald» sier Nora. «Har du fått svar fra toppledelsen når det gjelder forslaget vårt om å flytte ressurser internt mellom tjenestestedene» spør Harald. «I tillegg lurere jeg på om du hadde hørt noe om den andre saken vi sendte oppover om å få mer myndighet til lederne ute og kutte ut et ledernivå». Nora ber Harald om å sette seg. «Jeg har akkurat fått svar på begge saker Harald» sier Nora. «Det tok altså tre måneder før sakene kom ned til oss igjen, og da med avslag på begge. Det er politimesteren med sitt medbestemmelsesapparat som drøfter eller forhandler på vegne av hele politidistriktet de endringer vi ønsker foretatt, og dette er resultatet. Jeg har også forsøkt å få gjennomslag for et eget medbestemmelsesapparat for hele Andebu politistasjonsdistrikt, slik at vi kunne avgjøre dette innenfor eget område og eget budsjett, og da spesielt flytting av en stilling mellom tjenestestedene» sier Nora. «De forslag vi har fremlagt betyr en økonomisk gevinst i tillegg til bedre tjenester for innbyggerne og bedre ledelse og styring av ressursene lokalt». «Jeg har også måtte rådføre meg med andre politidistrikt og erfarne tjenestepersoner internt, det er ingen som forstår hvorfor vi ikke kan beslutte dette, eller at det ikke gikk igjennom i politimesterens medbestemmelsesapparat» sier Nora.

Harald ser bekymret ut. Nora forteller om følelsen hun har av å være «vingeklippet», og uten makt og myndighet til å utvikle Andebu i riktig retning, og lurere på om Harald føler det samme. Nora spør Harald hva han tenker. Harald svarer «siden det gikk så lang tid fra fremlegget ble sendt og kom tilbake igjen, så skjønnte jeg nesten at vi ikke har noe vi skulle sagt.

Samme hva vi hadde prøvd på så er de ikke interessert i hvordan ting fungerer hos oss etter den nye organiseringen». Nora sier seg enig. «I avslaget stod det at slik vi er organisert slik skulle det være i fire år, vi måtte gi det tid og at det måtte «gå seg til», sier Nora. Harald er nå åpenbart irritert og sier «det er vi som går og har skoene på, ikke fan om jeg skal gå med gnagsår i fire år. Jeg har allerede søkt på en ny stilling her på huset fordi jeg mener at jeg ikke kan klare å lykkes som leder uten å ha rammene til å justere slik vi ønsker, sier Harald. Nora nikker samtykkende og lurert på hva som egentlig kan ligge bak en slik avgjørelse fra overordnet nivå. Slutt!

6 Analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn og drøfte mellomlederens opplevelse av handlingsrom sett i lys av organisasjonsformene byråkrati, ekspert og matrisestruktur. Fokuset vil være rettet mot temaer i de ulike narrativ der lederne synes å ha sammenfallende oppfatninger, eller hovedpersonen Nora sin egen oppfatning av handlingsrom. Kapittelet er delt opp i tre delkapitler der jeg har valgt å drøfte mellomleders handlingsrom innenfor hver enkelt organisasjonsstruktur. I det siste og fjerde delkapittel oppsummerer og diskuterer jeg mellomlederens opplevelse av handlingsrom i spenningsfeltet mellom de ulike organisasjonsformene, sett i lys av studiens problemstilling: *Hvordan opplever mellomlederen sitt handlingsrom i politiet i etterkant av nærpolitireformen?*

6.1 Mellomlederens opplevelse av handlingsrom i byråkratiet

I dette delkapittelet analyserer jeg mellomlederens opplevelse av handlingsrom i byråkratiet som organisasjonsform. Politiet kjennetegnes som en byråkratisk organisasjon, der hierarkiet er utvidet med flere ledernivå etter nærpolitireformen. Glomseth (2020:3) viser til funn i sin forskning at politiet har blitt en mer hierarkisk organisasjon, der «*avstanden fra politimester til førstelinjen har blitt vesentlig lengre enn før*». Lederne i narrativeene synes å ha en tilnærmet felles oppfatning av at deres handlingsrom er blitt innskrenket som følge av endret organisasjonsstruktur, der hierarkiet har fått flere ledernivå. En av uttalelsene referer seg slik:

«hallo, det er Nora, politistasjonssjefen for Andebu politistasjonsdistrikt som ringer». «Jeg har fått melding fra min leder om at vi har et drap i mitt distrikt, i tillegg har jeg varslet min NK samt lokal tjenesteleder, ingen av de har mulighet til å møte i dag. Hva ønsker dere at jeg skal gjøre».

Et utvidet hierarki kommer til uttrykk i dette sitatet ved at fire ledere «i linjen» er involvert i varslingen av et drap. Først ringer Nora sin overordnede leder. Deretter ringer Nora til sin nærmeste underordnet, Harald. For at Harald igjen skal slippe å varsle videre til sin nærmeste underordnede leder som er tjenesteleder på lokalt nivå, tilbyr Nora å utføre varslingen. Funnet er i tråd med det som kjennetegner et byråkrati ved at organisasjonen har et tydelig

autoritetshierarki (Strand, 2018:263). Med en slik hierarkisk orden ved varsling kan man tolke at lederne på de ulike nivåene har sitt formelle handlingsrom ut ifra sin posisjon i hierarkiet. Med bakgrunn i at ingen av lederne som var underordnet Nora i hierarkiet kunne møte, ble Nora den lederen som måtte håndtere saken lokalt. Som følge av det bereder Nora «grunnen» for eget handlingsrom ved å spørre hva hun skal gjøre. Som tidligere nevnt har politiet et beredskapssystem²⁸ på det operative nivå, som legger til side den administrative og personalmessige linjeledelse ved eksempelvis ulykker og ved ulike alvorlige hendelser. Det innebærer at Nora blir en «utførende» tjenesteperson og tar i mot ordrer fra de som leder operasjonen i den akutte fasen. Jeg legger til grunn at Nora av erfaring vet at hun står i en utfordrende, krevende og ukjent situasjon fordi ingen drapssaker er like. Strand (2018:397) hevder at en av faktorene som skiller lederrollen fra andre roller er at lederrollen virker i problemsoner der det er uklart hva som er riktig å gjøre. Nora kan velge å ta på seg en uformell rolle som «kriseleder» lokalt, som igjen gir henne et utvidet handlingsrom fordi hun som overordnet leder lokalt må ta tak og gjøre noe, selv om oppdraget og ressursene styres fra et annet sted. På den andre siden har Nora et formelt handlingsrom i rollen som overordnet leder og kan av den grunn gjøre valg og vurderinger som vil ha betydning for den lokale driften etter at krisen har «lagt seg». Nora kan legge planer for videre lokal drift men må diskutere dette med sin nærmeste underordnede, som igjen må diskutere det med sin nærmeste underordnede for ikke å spille disse ledernivåene ut på sidelinjen. Strand (2018:400) hevder at gjennom handling forandres oppfatningen andre har av hva rollen skulle innebære. For Nora handler dette om at hun ikke kan ta rollen som «direkte leder» for lokale tjenestepersoner fordi hun da vil undergrave to andre ledernivå som har denne rollen.

«... måten vi er organisert på er direkte ineffektivt». «Jeg er en godt betalt administrativ leder og sekretær, et forsinkende ledd i hierarkiet/byråkratiet, som skal lede hele Andebu igjennom deg. Jeg skal bringe utfordringer og forslag til justeringer oppover i systemet og ta imot informasjon, oppgaver og gjennomføre endringer fra overordnet nivå og bringe det ned igjen

²⁸ Ref. PBS 1- Politiets beredskapssystem Del 1- retningslinjer for politiets beredskap

til deg, som igjen skal sørge for effektivering i det ytterste ledd». Jeg og Harald ble enige om at vi har for mange ledernivå

Sitatet viser til Nora som øverste leder for Andebu politistasjonsdistrikt uttrykker frustrasjon over at det har blitt mange ledernivå, og frustrasjon over å være et forsinkende ledd i dette hierarkiet/byråkratiet. Hun ser på seg selv som en godt betalt administrativ leder og sekretær. Det kan tolkes som om hun ikke opplever å ha et godt nok handlingsrom på det nivået hun befinner seg i hierarkiet. Nora har en direkte overordnet leder og er selv direkte overordnet for en leder. Imellom disse to mellomlederne har Nora sitt formelle handlingsrom. Det innebærer at hun må utøve lederrollen igjennom en leder for å nå ut til lederne og medarbeiderne i første linjen, og til en leder over seg for å nå til toppledernivået. Strand (2018:265) hevder at en hierarkisk ordning gir grunnlag for autoritetsutøvelse, men må bare utøves der det er formelt grunnlag for det. Hennes handlingsrom synes å være innskrenket til det nivået hun befinner seg på. Samtidig synes lederrollen hennes å være uklar:

«ja, jeg vil selvsagt være nærmeste leder for lederne. Det var det jeg ble forespeilet når jeg søkte jobben». Harald som var ansatt før meg, hadde blitt forespeilet det samme.

Både Nora og Harald er forespeilet samme innhold i rollen ved ansettelse. Forskjellen er at Nora er overordnet Harald, noe som skaper usikkerhet og uklarheter i linjen. På den andre siden hevder Rosmary Stewart²⁹ at en leder har stor mulighet til å påvirke størrelsen på handlingsrommet, og at det er store variasjoner i handlingsrommet for samme rolle alt ettersom hvilken oppfatning lederen har av hvor grensen går. Det synes som om Nora føler seg «låst» mellom to andre mellomledere, og anser dette nivået for overflødig og ineffektivt, blant annet fordi hun og Harald har veldig like roller. Dersom hun skulle utvide sitt handlingsrom ved å handle direkte ovenfor ledere og medarbeidere, vil hun spille sin underordnede leder ut på sidelinjen og undergrave dette ledernivået i hierarkiet. I tillegg ville lederne og medarbeiderne i første linjen oppleve ledelsen som uklar. Hvem skal de forholde seg til? Lignende oppfatninger om samme tema kommer også frem fra andre ledere i narrativene:

²⁹ Gjengitt i Strand (2018)

Det har blitt mer byråkrati og det er vanskelig å komme frem med synspunktene mine. Jeg vet ikke helt hva jeg har lov til og hva jeg ikke har lov til. Jeg føler meg litt som en sånn B-leder. Samtidig får jeg bare mer og mer å følge opp og som jeg har ansvaret for. Jeg kan likevel ikke beslutte overtidsbruk, eller gjøre innkjøp. Jeg føler at jeg hele tiden må spørre om lov fra deg Harald, det er mye jeg ikke kan avgjøre selv. Du har også personalansvaret for alle mine ansatte, men i realiteten så er det jeg som har ansvaret og den daglige oppfølgingen»».

Tjenesteleder Siv opplever å være degradert³⁰ til en «B-leder». Før nærpolitireformen hadde politiet en flattere lederstruktur der Siv hadde et utvidet handlingsrom til å kunne ta avgjørelser selv. Jacobsen (2019:85) hevder at den organisatoriske friheten handler om hvorvidt ledere må avklare sine handlinger med andre ledere eller avdelinger. Etter nærpolitireformen har ledere i første linjen fått innskrenket sitt handlingsrom som følge av flere ledernivå der oppgave og avgjørelser er sentralisert og treffes på overordnet nivå. Ifølge Jacobsen (2019:85) er byråkratiet å anse som en «nøytralisator», som innebærer at denne konteksten gir lederen et svært lite handlingsrom fordi byråkratiet er styrt av regler og rutiner. Sentralisering virker på samme måte, spesielt for ledere på lavere og mellom nivåer (Jacobsen, 2019:85). På den andre siden, og dersom vi legger Strand (2018:398) sin modell for handlingsrom til grunn, burde tjenesteleder Siv forsøkt å utvide sin opplevelse av handlingsrom? Finnes det rom for å velge? Kan handlingsrommet utvides ved å gjøre krav på å flytte oppgaver nedover i hierarkiet, for eksempel ovenfor personalet, fordi man i realiteten likevel har den daglige oppfølgingen og ansvaret?

Det er ikke bare på lavere ledernivå at man føler å måtte «spørre om lov» fra overordnet nivå i hierarkiet, Nora og Harald er begge i kategorien «mellomledere» og har lignende ytringer:

«Har du fått svar fra toppledelsen når det gjelder forslaget vårt om å flytte en ressurs internt mellom tjenestestedene» spør Harald. «I tillegg lurere jeg på den andre saken vi sendte oppover om å få mer myndighet til lederne ute og kutte ut et ledernivå, har du hørt noe om den saken».

³⁰ Senket i rang eller anseelse (snl.no)

«De forslag vi har fremlagt betyr en økonomisk gevinst i tillegg til bedre tjenester for innbyggerne og bedre ledelse og styring av ressursene lokalt».

Ifølge Jacobsen (2019) går beslutningsmyndigheten i stor grad på den frihet leder har til å flytte på ressurser uten å måtte «spørre om lov» fra overordnet ledelse. Mellomledernivået synes ikke å være gitt denne friheten. Det må lages saksfremlegg og toppledelsen må spørres «om lov» til å flytte ressurser internt og kutte et ledernivå som gir en økonomisk gevinst. Oppgaver og avgjørelsen er sentralisert til toppledelsen. Ved en slik sentralisering vil mellomledernes handlingsrom innskrenkes. Funnet støttes av Strand (2018:120) som uttrykker at det i byråkratiet vil være i strid med organisasjonens formål og natur å la en leder gjøre radikale forandringer, selv om dette var til det bedre.

«Det tok altså tre måneder før saken kom ned til oss igjen, og da med avslag på begge fremlegg. Det er politimesteren med sitt medbestemmelsesapparat som drøfter eller forhandler på vegne av hele politidistriktet de endringer vi ønsker foretatt, og dette er resultatet.

Hierarkiet som er innført og sentralisering av beslutningsmyndighet synliggjør at veien til riktig beslutningsnivå har en lang tjenestevei (ref. figur 3, s.18). Mellomlederrollen er i skvis mellom underordnet og overordnet nivå. Hvorfor er det da nødvendig med så mange mellomledernivå når beslutningene likevel fattes av toppledelsen?

Oppsummert er funnene i tråd med mine forventninger. Utvidet hierarki, sentralisering av oppgaver og beslutningsmyndighet har påvirket mellomledernes handlingsrom i det nye byråkratiet etter nærpoltireformen, innskrenkende. Funnet støttes av hvordan andre mellomledere opplever sitt handlingsrom i byråkratiet. De opplever signifikant mindre handlingsrom enn ledere i andre typer organisasjoner (Jacobsen, 2019). På den andre siden har man kanskje ikke forsøkt godt nok og teste ut sin mulighet for å utvide sitt handlingsrom spesielt på et lavere ledernivå, der man ikke har et formelt ansvar, men er gitt ansvaret i praksis.

6.2 Mellomlederens opplevelse av handlingsrom i ekspertorganisasjon

I dette delkapittelet analyserer jeg hva som påvirker mellomlederens handlingsrom i en ekspertorganisasjon. Jeg vil kun sette søkelys mot den «administrative» mellomlederen i byråkratiet, og denne lederens følelse av handlingsrom ovenfor «ekspertene». Det som kjennetegner en ekspertorganisasjon er at den har et «lavt hierarki» og gjerne er innflettet i en byråkratisk organisasjonsform (Strand, 2018:270). Politiet har flere såkalte ekspert, eller spesialist områder. Noen eksempler er etterforskning av IKT kriminalitet, fiskerikriminalitet, vold og sedelighet, kriminalteknikk, narkotika og trafikk. Operasjonssentralen (OPS) kan også anses som et «ekspertområde» fordi de er trent til å håndtere oppdrag av ulik art ute i felt. Mellomlederens handlingsrom ovenfor «ekspertene» kan tolkes gjennom følgende ytring fra en mellomleder:

Jeg (Nora) ringer OPS igjen og ber om en situasjonsrapport, det er de som leder det operative arbeidet ute i felt. De har varslet enheten i politidistriktet som leder alvorlige straffesaker, de vil dukke opp i morgen med et fly som lander på formiddagen.

Fortellingen viser at Nora som mellomleder for sitt tjenesteområde har et innskrenket handlingsrom når ekspertene blir tilkalt hva angår styring av egne og lokale ressurser. Sitatet ovenfor viser at det er OPS (operasjonssentralen) og den etterforskerenheten som ventes, som er «ekspertene» og foretar beslutninger på det operative nivå og saksnivået. Jeg antar at Nora ikke har nødvendig faglig kunnskap eller legitimitet til å kunne lede ekspertene, eller lede saken på vegne av de. Ifølge Strand (2018:270) kan lederen i byråkratiet formelt sett være overordnet lederen i ekspertorganisasjon, men har ofte ikke faglig legitimitet hos ledere. Ekspertene oppfattes som selvgående på sitt fagfelt, og Nora blir en utførende part og ikke en overordnet leder. På den andre siden er det slik det skal være i en beredskapsorganisasjon som politiet. Det må være spesialister som kvalitetsmessig håndterer ulike oppgaver som igjen er viktig for rettsikkerheten. Ekspertene ledes av eller er fagpersoner innenfor sitt spesialfelt. Slik politidistriktet er organisert så kommer ekspertene til når større alvorlige hendelser har funnet sted. Da settes «daglig ledelse» til side. Dette er likevel en utfordring for mellomlederens handlingsrom på det lokale tjenesteområdet fordi hun ikke lengre har styring over egne ressurser. Ekspertene er de som nå overtar styringen. En annen leder uttrykker det slik:

Har jeg planlagt en oppgave for patruljen så kan du være helt sikker på at det har noen andre også gjort. Da kan de være satt til å ta et avhør som jeg ikke kjenner til»

Det er ekspertene som nå har overtatt styringen sett ut ifra sakens karakter. Erfaringsmessig er årsaken til dette knapphet på ressurser, men også en måte å utnytte ressurser på. Politipatruljen må bidra med etterforskning av saken, ikke bare på hendelsesdagen, men også i ettertid. Handlingsrommet til mellomlederen ligger i slike tilfeller på å «omorganisere» eller omprioritere det arbeidet som i utgangspunktet var planlagt.

Strand (2018:271) hevder at ekspertene er selvgående hva angår mål og midler, de trenger lite instruksjoner, oppgaver og mål fra andre. Ved at ekspertene er selvgående kan det gi mellomlederne en opplevelse av et innskrenket handlingsrom fordi det ikke er behov for deres ledelse. Videre kan det være en utfordring for den administrative og byråkratiske mellomlederen fordi de har et budsjett og begrensede ressurser som de må forholde seg til. På den andre siden hevder Strand (2018:274) at et slikt dilemma kan løses ved tvang. Fagpersonene får klar beskjed om å holde budsjetter, levere resultater og akseptere løsninger. Men en mellomleder som «tar» handlingsrommet på denne måten kan risikere å miste eksperten ut av organisasjon (Strand 2018:274). Mellomlederen kan likevel utvide sitt handlingsrom ved å kombinere bruken av ressurser lokalt med ekspertisen og gå i forhandlinger, for på den måten å skaffe seg kunnskap om hvor grensen går (Strand, 2018:398) og hvordan dette kan løses best mulig. Strand (2018:273) påpeker at lederen for ekspertene har en viktig rolle i å administrere den frihet fagfolkene trenger for å fungere godt. Det betyr da at den hierarkiske mellomlederen har en viktig rolle i å «forhandle» med faglederen for ekspertene om *forholdet mellom kyndighet og myndighet* og på den måten ta handlingsrommet for det behovet den administrative lederen og organisasjonen har.

Oppsummert er funnene i tråd med mine forventninger. Opplevelsen av handlingsrommet til mellomlederen er innskrenket som følge av ekspertenes behov for faglig fokus når alvorlige hendelser skjer, og fordi ekspertene «overtar» og leder lokale ressursene. Opplevelsen kunne kanskje vært annerledes dersom mellomlederen gikk i forhandlinger med fagleder for ekspertene, for å få til et godt samarbeid og koordinering av oppgaver.

6.3 Mellomlederens opplevelse av handlingsrom i matriseorganisering

I dette delkapittelet vil jeg analysere handlingsrommet til mellomlederen i matrisestruktur som organisasjonsform. Tiden vi er inne i kjennetegnes av Post-New-Public Management reformer som legger vekt på samordning horisontalt og sterkere sentral styring (Christensen et. al., 2017). Politiet skal løse store samfunnsutfordringer som krever samhandling på tvers både internt i organisasjonen og eksternt med andre samfunnsaktører. Det er av den grunn nødvendig å etablere organisasjonsstrukturer som gir «whole-of-government» løsninger. Kirkhaug (2019:144) hevder at matrisestruktur bryter med prinsippet om enhetlig ledelse som innebærer at man har en leder å forholde seg til. Frustrasjon over at flere ledere for de samme ressursene kommer til uttrykk på følgende måte:

Og som om ikke det er nok så har vi heller ingen styring på ressursene våre lokalt i det daglige heller. Personalansvaret ligger til Harald mens oppgaveansvaret ligger til den enheten som mine mannskap jobber på vegne av. Det kan være felleskrim, forebyggende enhet eller forvaltningen. Et forferdelig rotete system. Har jeg planlagt en oppgave for patruljen så kan du være helt sikker på at det har noen andre også gjort.

Jacobsen og Thorsvik (2014:79) sin forskning på matrisestruktur viser at strukturen oppleves å være uklar og flytende. Sitatet ovenfor gjenspeiler det samme, nemlig at lederne opplever styringen av felles ressurser som et rotete system. Den lokale lederen er den som i det daglige har ansvaret for sine ressurser, men dersom det er behov for ressursen lokalt vil tjenestepersonene måtte jobbe for andre «spesialenheter». Matrisestrukturen er en måte for organisasjonen å forsøke å oppnå både fleksibilitet og spesialisering på (Kirkhaug, 2019:144-145). Ut ifra sitatet kan man tolke at opplevelsen av handlingsrommet til mellomlederen er uklar fordi andre enheter styrer de samme ressursene som mellomlederen gjør. Men har denne mellomlederen forsøkt å påvirke sitt eget handlingsrom? Ifølge Rosmary Stewart ³¹ kan en leder påvirke størrelsen på sitt handlingsrom alt ettersom lederens oppfatning om hvor grensene går. Jacobsen og Thorsvik (2014:78-79) beskriver at matrisestrukturen har stor fleksibilitet hva angår utnyttelse av ressurser på tvers, og at det kan være uklart om hvem som har myndighet

³¹ Gjengitt i Strand, 2018:398.

ved uenighet. Kan det være grunn til å spørre lederen i fortellingen om han har tatt «rommet» og avklart hvordan de burde samhandle? I dette tilfellet synes det åpenbart at ressursene må bli koordinert på en eller annen måte. Ville lederen ha opplevd sitt handlingsrom annerledes dersom han satte seg ned og koordinerte bruken av ressursene sammen med de enhetene som hadde behov for de samme ressursene? Strand (2018:398) hevder at det er store variasjoner i handlingsrommet for samme rolle, samt hvilken kunnskap, muligheter og erfaringer en leder har med risiko og utprøving. Dersom denne lederen er ny og uerfaren, vil han kanskje mangle kunnskap og erfaring til å kunne utvide sitt handlingsrom.

Hope (2017:21) hevder at mellomlederrollen er viktig i kommunikasjon med sideordnede kollegaer for å ivareta samhandling med ulike enheter. Neste sitat viser en leder som utvider sitt handlingsrom der behovet for samhandling er tilstede:

«Jeg forstår ikke Nora hvordan du klarer å forholde deg til alle du må samarbeide med for å komme i mål med ombyggingen av stasjon? Bare her på politistasjon er vi om lag 30 ansatte og vi har 11 forskjellige ledere.

Matrisestrukturen krever en høy grad av koordinering for å få samhandlingen til å fungere på tvers. I ovennevnte sitat skal Nora samarbeide med 11 forskjellige ledere som har en «aksje» inn i den samme politistasjonen etter Nærpolitireformen. Her ser det ut til at Nora har utvidet sitt handlingsrom ved å ta koordinatorrollen for ombyggingen av stasjonen. Det gir henne en god oversikt og kontroll på utviklingen, der øvrige «medlemmer» av gruppen vil måtte forholde seg til henne som koordinator. Videre synes det som om hun kun har fått et mandat til å fylle selve koordinatorrollen:

Jeg er nok bare en koordinator i dette arbeidet, selve ombyggingen og hvordan det skal se ut er allerede mer eller mindre bestemt av enheten som har ansvar for eiendom» sier Nora.

Hennes handlingsrom synes å være innskrenket til å være en av flere brikker for å komme frem til en felles løsning på ombyggingen. Før nærpolitireformen var det de lokale lederne (f.eks. Nora) som «eide» slike prosjekt og hadde beslutningsmakten sammen med sitt medbestemmelsesapparat. I dette tilfellet er det en egen forvaltningsenhet som håndterer byggeprosjekter, og de 11 lederne skal mene noe om hvilket behov de har for sine fagområder

og medarbeidere. Den endelige beslutning tas av forvaltningsenheten. I slike tilfeller kan vi tolke det dithen at handlingsrom skapes igjennom påvirkning. Oppsummert synes funnene å være i tråd med mine antakelser. Matrisestrukturen oppleves som uklar og innskrenkende i forhold til eget handlingsrom, fordi flere ledere styrer de samme ressursene. I tillegg synes lederens oppgave i matrisestrukturen å være innskrenket til en koordinatorrolle uten videre myndighet, annet enn til å lede en gruppe med felles interesser. Videre kan man tolke det dithen at ulike ledere tolker eget handlingsrom på ulike måter. Noen «tar rommet», mens andre kanskje ikke gjør det. Årsaken kan eksempelvis ligge i hvor lang erfaring du har som leder.

6.4 Mellomlederens opplevelse av handlingsrom etter nærpolitireformen

I dette kapittelet vil jeg diskutere samtidig som jeg oppsummerer mellomlederens opplevelse av handlingsrom i spenningsfeltet mellom byråkrati, ekspert og matrisestruktur, sett i lys av problemstillingen *Hvordan opplever mellomlederen sitt handlingsrom i politiet i etterkant av nærpolitireformen?*

Oppsummering av delkapitlene 6.1, 6,2 og 6,3, viser følgende funn: I *byråkratiet* synes mellomlederens opplevelse av handlingsrom å være påvirket av et utvidet hierarki med lang tjenestevei fra førstelinjen til toppledelsen, samt sentralisering av oppgaver og beslutningsmyndighet. Mellomlederne opplever sitt handlingsrom som innskrenket. På den andre siden viser tolkning av funn at mellomlederen kanskje ikke har testet ut sin mulighet for å utvide sitt handlingsrom, og da spesielt på et lavere ledernivå, der man ikke har fått et formelt ansvar, men er gitt et slikt ansvar i praksis. I *ekspertorganisasjon* synes mellomlederens opplevelse av handlingsrom å være innskrenket som følge av ekspertenes behov for faglig fokus når alvorlige hendelser skjer, og da fordi ekspertene overtar de lokale ressursene. På den andre siden kunne opplevelsen av eget handlingsrom kanskje vært annerledes dersom mellomlederen gikk i forhandlinger med fagleder for ekspertene, for å få til god samhandling og koordinering av oppgaver og ressurser. I *matrisestrukturen* synes mellomlederens opplevelse av handlingsrom å være uklar og innskrenkende fordi flere ledere styrer de samme ressursene. Videre er lederen gitt en koordinatorrolle uten videre myndighet enn å lede en gruppe med

felles interesser. På den andre siden viser funn at ulike ledere tolker eget handlingsrom på ulike måter. Noen «tar rommet», mens andre kanskje ikke gjør det. Årsaker kan eksempelvis være kunnskap og erfaring. For å endelig svare ut oppgavens problemstillingen, må mellomlederens opplevelse av handlingsrom i denne oppgaven forstås og tolkes i «spenningsfeltet» mellom de tre nevnte organisasjonsformer.

Det kan tolkes som om mellomlederrollen etter de funn som er presentert, har plassert seg i det Hope (2017:24) kaller for «*mellom barken og veden perspektivet*». Mellomlederen skal virke mellom over og underordnet nivå i flere ledd i hierarkiet, samtidig som man skal samhandle på tvers med andre enheter internt med store geografiske avstander, og eksternt med andre samfunnsaktører, i tillegg til å styre egne ressurser. Videre beskriver Hope (2017:21) mellomlederrollen som det «organisatoriske nav» i en organisasjon fordi man ser både den vertikale og horisontale dimensjonen ved denne rollen. Mine antakelser om at mellomlederrollen er et organisatorisk nav i politiet, er jeg noe usikker på. Det er for mange mellomledere i hierarkiet, og rollene oppleves som uklare. Det oppleves også som uklart hvem som har styringen på hvilket område. Det synes som om mellomlederens opplevelse av handlingsrom står i skvis mellom sentralisering av ansvar, oppgaver og myndighet, et utvidet hierarki med flere formelle ledernivå, og flere ledere/enheter som styrer og har behov for de samme ressursene.

Ser vi så tilbake til figur 3 *Linje og oppgaveledelse* (s. 19) vil denne figuren nå sannsynligvis kunne forstås som en svært komplisert organisasjonsform, blandet sammen av utvidet hierarki/byråkrati, ekspert og matrisestruktur for å håndtere og koordinere politiets krevende oppgaver. Jeg vil anta at det er denne kompliserte organisasjonsformen og dens innhold som har påvirket mellomledernes opplevelse av handlingsrom etter nærpolitireformen.

7 Avslutning

Jeg har i denne studien undersøkt mellomlederens opplevelse av handlingsrom etter nærpolitireformen. Innledningsvis stilte jeg spørsmål om hva som skjer med mellomlederens handlingsrom når mange ledernivå opprettes, beslutninger sentraliseres til toppledernivået, og oppgaver sentraliseres til eksperter på ulike fagområder i politidistriktet? For å belyse og svare ut oppgavens problemstilling har jeg undersøkt på hvilken måte mellomlederen erfarte at den nye organisasjonsstrukturen påvirket opplevelsen av deres handlingsrom. Med dette som bakteppe ønsket jeg å forske på egne erfaringer fra praksis som leder i et politidistrikt etter nærpolitireformen. Problemstillingen i min studie var som følger:

Hvordan opplever mellomlederen sitt handlingsrom i politiet i etterkant av nærpolitireformen?

Ved å knytte empiri fra mine narrativ (fortellinger) sammen med teori om mellomledelse, handlingsrom og Strand (2018) sin forskning på organisasjonsform som ledelsesbetingelser, har jeg klart å komme frem til flere sannsynlige svar på min problemstilling. Mellomlederens opplevelse av eget handlingsrom vil variere alt ettersom hvilket nivå man befinner seg på i hierarkiet, hvilken erfaring man har, og om den formelle rollen er avklart på de ulike nivå. Mellomlederrollen må videre forstås i spenningsfeltet av tre ulike organisasjonsstrukturer: byråkrati, ekspertorganisasjon og matrisestruktur. Det er i dette krysningspunktet mellomlederne utspiller sitt handlingsrom. Funn viser at den totale opplevelsen av eget handlingsrom etter nærpolitireformen er innskrenket som følge av sentralisering av oppgaver og myndighet, at det er en lang tjenestevei fra førstelinjen til toppledelsen (utvidet hierarki), og til slutt at eget handlingsrom er uklart fordi det er mange ledere og enheter styrer de samme resursene.

Studien har gitt meg mange og nye refleksjoner på hvordan man kan forstå mellomlederens opplevelse av eget handlingsrom etter nærpolitireformen. Den observante leser har kanskje lagt merke til at personer i narrativene hadde et ønske om å søke nye jobber? Det som kunne vært interessant å forske videre på, er hvilke konsekvenser et utvidet hierarki og sentralisering av oppgaver og myndighet har hatt for arbeidsmiljøet. Men det vil jeg overlate til andre studenter å forske videre på.

Referanseliste

Andersen, Ole Johan, Moldenæs, Turid og Torsteinsen, Harald, 2017. *Ledelse og skjønnsutøvelse. Analyse, intuisjon, forhandlinger*. Bergen: Fagbokforlaget.

Blix, Bodil H. og Sørly, Rita, 2017. Fortelling og forskning. Narrativ teori og metode i tverrfaglig perspektiv. Stamsund: Orkana Forlag AS.

Brinkmann, Svend og Tanggaard, Lene (2015). *Kvalitative metoder. En grundbog*. 2. utgave. Forfatterne og Hans Reitzels Forlag: Latvia.

Christensen, Tom, Egeberg, Morten, Læg Reid, Per, Roness, Paul G., Røvik, Kjell Arne, 2010. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

DFØ-rapport 2021:1. *Evaluering av nærpolitireformen – statusrapport 2020*. Hentet fra: <https://dfo.no/dfo-rapport-20211-evaluering-av-naerpolitireformen-statusrapport-2020>

Det kongelige Justis- og Beredskapsdepartementet, 2015-2015. Prop. 61 LS (2014-2015). *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*. Oslo: Regjeringen.no

Filstad, Cathrine, 2020. *Politiledelse og ledelse av nærpolitireformen. Forskning, diskusjoner og refleksjoner*. Oslo: Politihøgskolen.

Filstad, Cathrine, Karp, Tom, 2018. *Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen*. Forskningsprosjekt. Oslo: Politihøgskolen. Hentet fra: https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/2581487/ledelse_implemtering.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Glomseth, Rune, 2020. *Toppledere og toppledelse i politiet og påtalemyndigheten*. Forskningsprosjekt. Oslo: Politihøgskolen.

Glomseth, Rune og Johannessen, Stig O., 2015. *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Hope, Ole, 2017. *Mellom-lederen*. Oslo: Gyldendal Akademis.

<https://oslopolitiforening.no/Nyhetsarkiv/Les/ArticleId/508/Politisk-beslutning-om-overordnet-organisering>

https://www.regjeringen.no/contentassets/c41e176a6d564304b01eaf09a79f8758/faktaark_politireform.pdf

Jacobsen, Dag Ingvar, 2019. *Ledelse og den offentlige dimensjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan, 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan, 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utgave, 1. opplag). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Lars E. F., Rafoss, Tore Witsø, Rasmussen, Erik Børve, 2018. *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Justis- og beredskapsdepartementet, 2014-2015. *Prop. 61 LS (2014-2015) Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*. Det kongelige justis- og beredskapsdepartementet. Oslo Regjeringen.no

Karlsson, Bengt, Klevan, Trude, Soggiu, Anna-Sabina, Sælør, Knut Tore, Villje, Linda, 2021. *Hva er autoetnografi*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Kirkhaug, Rudi, 2019. *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Kåsin, Karianne, 2017. *Nærpolitireformen – En videreføring av NPM-reformtradisjon i Norge. Politimedarbeidere i en instrumentell eller institusjonell reform?* (Masteroppgave, Universitetet i Oslo). Hentet fra: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/59968?show=full>
[Norsk offentlig utredning, NOU:2013:9. Ett politi- rustet for å møte fremtidens utfordringer](https://www.duo.uio.no/handle/10852/59968?show=full)

Pakarinen, M. og Virtanen, P.J. (2017), "Matriseorganisasjoner og tverrfunksjonelle team i offentlig sektor: en systematisk gjennomgang", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 Nr. 3, s. 210-226. Hentet fra: <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/IJPSM-04-2016-0065>

Politidirektoratet, 2011. *Politiets beredskapssystem del 1*. Oslo: Politidirektoratet.

Politiforum.no

Reif, Lena, 2022. *Et moderne og kompetent politi. Har politiet blitt en matriseorganisasjon – og er den i så fall velfungerende?* (Masteroppgave, OsloMet). Hentet fra: <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/3015386>

Røvik, Kjell Arne, 2019. *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon.* Oslo: Universitetsforlaget

Smeby, Gunnar og Røyrvik, Emil Andre. 2020. *Bitt av reformbasillen.* S. 140-159. Hentet fra: <https://www.idunn.no/action/doSearch?ContribAuthorRaw=Smeby%2C+Gunnar>

Snl.no

Strand, Torodd, 2018. *Ledelse, organisasjon og kultur.* Bergen: Fagbokforlaget

Sørli, Vanja Lundgren og Larsson, Paul, 2018. *Politireformer. Idealer, realiteter, retorikk og praksis.* Oslo: Cappelen Damm AS.

Tjora, Aksel, 2019. *Viten Skapt.* Kvalitativ analyse og teoriutvikling. Oslo: Cappelen Damm as

Vedlegg

Vedlegg 1 spørsmål

1. Hva tenker du isolert sett om den nye organisasjonsstrukturen som ble lagt for politidistriktet etter nærpelitireformen?
2. Hva fungerer bra og hva fungerer mindre bra med dagens organisasjonsstruktur sett i lys av ledelse- kan du gi konkrete eksempler?
3. Tror du organisasjonsstrukturen har betydning for din rolle som leder? I såfall på hvilken måte?
4. Hva legger du i ordet handlingsrom?
5. Hvordan opplever du handlingsrommet du har som mellomleder?
 - a. Hva fungerer bra
 - b. Hva fungerer mindre bra
 - c. Hvorfor tror du det fungerer bra eller mindre bra?
6. Hva påvirker/påvirket handlingsrommet du har som leder?
7. Hvordan fungerer du som leder gitt det handlingsrommet du har fått?
8. Annet?

Vedlegg 2 Oversikt over temaer

Narrativ:	Mellomleders handlingsrom	Byråkrati	Ekspert	Matrise
5.1 Kriselederen	<ul style="list-style-type: none"> Utfører- må avklare oppgaver selv om Nora er leder for tjenesteområdet Tar ansvar med bakgrunn i erfaring om pårørende Lite handlingsrom på styring av ressurser Avstand/geografi 	Nora er blitt varslet av sin leder. Hun varsler videre til sin nærmeste underordnede leder og leder under der igjen	Ekspert fra et annet sted i politidistriktet vil ankomme og etterforske hendelsen og styre lokale ressurser	<ul style="list-style-type: none"> Hendelsen og mannskapet styres og ledes av OPS Mannskapet ledes av eksperter
5.2 fjernleder og møtelederen	<ul style="list-style-type: none"> Vil Nora egentlig være nærmeste leder for lederne- føler på handlingsrommet Nora og Harald forespeilet samme posisjon ved ansettelse Nora opplever seg som en godt betalt adm.leder og sekretær Utøve ledelse igjennom en person- hierarkiets oppbygging Må spørre om lov Mer ansvar, men mindre myndighet Ikke personalansvar Lokal leder kjenner ikke til at mannskap settes til oppgaver 	<ul style="list-style-type: none"> Dårlig følelse rundt organisering av linjeledelse- en verkebyll Et forsinket ledd i hierarkiet Subjektiv kritikk om for mange ledernivå Enighet om at det er blitt mer byråkrati Kommer ikke frem med synspunkter- blir ikke hørt Sentralisering av oppgaver 	<ul style="list-style-type: none"> Felleskrim, forebyggende enhet eller forvaltningen styrer ressursene Kvalitet på tjenester har blitt bedre som følge av sentralisering av oppgaver 	<ul style="list-style-type: none"> Overordnet leder har personalansvar for lokal leders ansatte Ingen styring på lokale ressurser i det daglige Personalansvaret ligger et sted og oppgave ansvaret ligger et annet sted
5.3 Koordinatoren	<ul style="list-style-type: none"> Tar ansvar for koordinering av felles oppgaver Kan ikke benytte seg av ressurser lokalt som ikke tilhører eget tjenesteområde Misnøye blant ansatte Søker ny stilling 	-	Spesialiserte sivile oppgaver	<ul style="list-style-type: none"> Samarbeid med mange for å komme i mål Koordinering av oppgaver 30 ansatte på et sted med 11 forskjellige ledere stedplassert andre steder Ikke tilstedeværende leder
5.4 Mellomlederen	<ul style="list-style-type: none"> Ikke gjennomslag for å flytte ressurser internt i eget politistasjonsdistrikt Ikke gjennomslag for mer myndighet til lederne ute Ikke gjennomslag for å kutte et ledernivå 	<ul style="list-style-type: none"> Oppgaver må avklares av toppledelsen Saksbehandling tar lang tid opp og ned i hierarkiet Ønsker å kutte et ledernivå 	-	-

	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke gjennomslag for å opprette et eget medbestemmelsesapparat • Følelse av å være «vingeklippet» og uten makt og myndighet • Søker ny stilling 	<ul style="list-style-type: none"> • Forslag innebærer økonomisk gevinst og bedre tjenester, samt bedre ledelse og styring lokalt av ressurser 		
--	---	---	--	--

