

FRYDER FORANDRING I POLITIET?

- et casestudie af Politireformens effekter
og indflydelse på arbejdet som politibetjent

CHANGES IN THE DANISH POLICE

- a case study in the effects of the Police reform and its impact on the police officers' work



POLITI

KANDIDATAFHANDLING
I ERHVERVSØKONOMI OG PSYKOLOGI

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL 2013
CAND.MERC.(PSYK)

VEJLEDER
ANJA SVEJGAARD PORS

AF STINE GREVE JØRGENSEN
STUD.CAND.MERC.(PSYK)

AFLEVERET DEN 11.11.2013
ANTAL ANSLAG: 181.445
ANTAL SIDER: 77

TAK

Grundet opgavens empiri fra en dansk politikreds har det været en stor fornøjelse at skrive dette speciale. Ikke mindst fordi jeg i forbindelse med min empiriindsamling har fået oplevelser for livet. Jeg sætter stor pris på den åbenhed, jeg har mødt hos alle i Politiet, og min specialeproces havde aldrig være så interessant, hvis det ikke havde været for jer.

Især skylder jeg en stor tak til de mænd og kvinder i kredsens beredskab, der har taget meget varmt imod mig, ladet mig være en del af deres arbejdsdag og åbent og ærligt svaret på alle de spørgsmål, jeg har haft. Af diskretionshensyn nævnes ingen navne, men en tak går særligt til de medarbejdere og ledere, der (under opdigtede navne) medvirker i opgaven, og som har gjort det muligt at lave dette speciale.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate the effects from the Police Reform from 2007 and its impact on the police officers in a Danish police district. The focus is on the implementation of the management tool 'target figures' – more specifically on the figures for traffic, as my studies show that these result in frustrations among the police officers.

The study is carried out by looking through internal documents from the Police, by observations and by interviews. In the observation work I have been a part of the officers' work including patrolling and the observations also contain conversations with officers, managers and administrative staff. The semi-structured interviews are carried out with three police officers and a police commissioner.

My fieldwork shows that the police officers are frustrated with the traffic target figures as they are not as important to them as more heavy crimes such as drugs sales and violence. According to my analysis this is due to the lack of meaning with the figures. I also find that the police officers are seeking to understand why academics, such as consultants, with no police background are the main characters behind these new strategies. One of the main reasons for this issue is that academics and police officers are a part of different sub-cultures inside the Police. Furthermore, I see an understanding among the officers about their organization, the Police, not always being trustworthy. This reflects on the way the police officers talk about their experiences in the organization – one of the main stories is that everything was better before the reform and even the new officers have this understanding. This affects the way new change initiatives are being welcomed by the police officers and one of my main findings is that this is due to the fact that the way we talk about earlier experiences in the organization will impact the way we see the implementation of new initiatives.

ABSTRACT	3
INDLEDNING	6
PROBLEMFELT	7
PROBLEMFORMULERING	7
MIN BAGGRUNDSVIDEN	8
LÆSEVEJLEDNING	8
AFGRÆNSNING	9
BEGREBSAFKLARING	9
FORANDRINGER	9
MENINGSDANNELSE	10
KULTUR	10
BETJENTE	10
INDIVIDPSYKOLOGI SOM ORGANISATIONSPSYKOLOGI	10
EKSISTERENDE MATERIALE PÅ OMRÅDET	11
FORSKNINGSBASERET MATERIALE	11
BØGER	11
JOURNALISTISKE ARTIKLER	12
DETTE SPECIALES RELEVANS	12
POLITIET	13
POLITIET – EN GAMMEL ORGANISATION	13
REFORMEN 2007	13
POLITIET – I DAG	14
DETTE SPECIALES EMPIRI	16
FORTROLIGHED	17
VIDENSKABSTEORI OG METODE	18
VIDENSKABSTEORI	18
DEDUKTIV OG INDUKTIV	19
HERMENEUTIK	19
METODE	20
UNDERSØGELSESDSIGN	20
INTERNE DOKUMENTER	22
REFLEKSION	22
OBSERVATION	22
REFLEKSION	23
INTERVIEWS	24
UDVÆLGELSE AF INTERVIEWPERSONER	24
PROCESKONSULTATIVE ELEMENTER I INTERVIEWENE	25
FORBEREDELSE AF INTERVIEWGUIDE	25
REFLEKSION	26
EMPIRIBEARBEJDNING – ARBEJDET MED MATERIALET EFTER DATAINDSAMLING	27
INTERNE DOKUMENTER	28
OBSERVATION	28
INTERVIEWS – KODNING	28
METODEKRITIK	30

TEORI	31
MENINGSDANNELSE I ORGANISATIONEN	31
KOGNITIV DISSONANS	32
AT VÆRE PÅ ELLER BAG 'SCENEN'	33
BAGGRUNDSKONVERSATIONER	34
BETJENTENES INTERNALISERING AF ARBEJDET	36
AT BRUGE INTERNALISERING SOM KONTROLELEMENT	37
FORSVARSMEKANISMER I ORGANISATIONER	37
HYKLERI I ORGANISATIONEN	39
METODEREFLERKSION EFTER TEORIGENNEMGANG	39
ANALYSE	41
NEW PUBLIC MANAGEMENT-BØLGENS INDFLYDELSE PÅ POLITIET	41
POLITIETS STRUKTUR – OG KONSEKVENSERNE HERAF	43
FORSKELLIGE SOCIALE VERDNER SAMLET I POLITIET	44
BETJENTENES SUBVERDEN	45
LEDELSENS SUBVERDEN – SET FRA BETJENTENES PERSPEKTIV	48
AKADEMIKERNES SUBVERDEN – SET FRA BETJENTENES PERSPEKTIV	50
OPSAMLING PÅ POLITIETS SUBVERDNER	52
BORGERNES MANGLENDE TILLID TIL POLITIET PÅVIRKER BETJENTENE	52
DE SOCIALE MEDIERS INDFLYDELSE – KAN DE GENETABLERE TILLIDEN?	55
BETJENTENES MANGLENDE TILLID TIL POLITIET	56
ORGANISATORISK HYKLERI	57
PSYKOLOGIENS BETYDNING FOR FORANDRINGSPROCESSEN	59
INTERNALISERINGSPROBLEMATIKKEN	59
TRIVSLENS INDFLYDELSE PÅ POLITIARBEJDET	61
PSYKOLOGISKE FORSVARSPROCESSER	62
OPSAMLING PÅ BETJENTENES REAKTION PÅ ORGANISATORISKE FORANDRINGER	63
SAMTALERNE PÅVIRKNING PÅ FORANDRINGSPROCESSENE	64
POLITIFORENINGENS ROLLE I FORANDRINGSPROCESSENE	64
BAGGRUNDSKONVERSATIONER	66
BETJENTENES BAGGRUNDSKONVERSATIONER	67
OPSAMLING PÅ ANALYSEN	71
MENINGSDANNELSE I FORBINDELSE MED MÅLTAL	71
DISKUSSION	72
KONKLUSION	75
PERSPEKTIVERING	77
LITTERATURLISTE	78
BILAG	81
BILAG 1: OVERSIGT: STILLINGER I POLITIET	81
RESTERENDE BILAG ER IKKE VEDLAGT DENNE VERSION AF DISKRETIIONSHENSYN	

INDLEDNING

Dette speciale behandler effekterne af Politireformen 2007 og deres indflydelse på beredskabsbetjentene i en dansk politikreds¹.

Den primære forandring, der ligger til grund for analysen, er indførelsen af målstyring i Politiet – mere specifikt de måltal, der er opstillet for betjentenes arbejde med færdsel. Opfylder kredsen ikke de fastsatte tal, kan ledelsen fortolke det som udtryk for, at der ikke er nok sager, hvilket kan medføre nedskæring i antallet af ansatte – til stor frustration for betjentene.

Til at behandle problematikken vil jeg bl.a. bruge teori om *sensemaking* (Weick, 2001), som er et redskab til at forklare, hvordan betjentenes frustrationer hænger sammen med manglende meningsskabelse i forhold til måltallene. Jeg vil også behandle forskellene på faggrupperne i Politiet – i denne opgave drejer det sig primært om akademikere og betjente, og om at betjentene oplever, at akademikerne, der ofte initierer forandringer, ikke forstår politiarbejdet.

Betjentene er glade for og stolte af deres arbejde. Derfor medfører det somme tider utilfredshed, når organisationen foretager ændringer eller kommer med udmeldinger, der går imod betjentenes egen opfattelse af Politiet. Denne problematik vil blive belyst vha. teori om organisatorisk hykleri (Thyssen, 2005), forsvarsmekanismer (Argyris, 1990; Brørup et al., 2009), internalisering af arbejdet (Kunda & van Maanen, 1999), Politiets eksterne image og interne fremstilling af organisationen (Goffman, 1956), interne samtaler i Politiet (Ford et al., 2002) og en analyse af borgernes indflydelse på betjentenes selvopfattelse.

Hverdagen i beredskabet er sjældent meget struktureret, hvorfor det er vigtigt for organisationen at have betjente, der trives og er initiativrige. Derfor har jeg fundet det vigtigt at behandle effekterne af forandringerne fra betjentenes perspektiv. Mit datamateriale består af interne dokumenter fra Politiets intranet, af interviews med tre betjente og en holdleder samt observationsmateriale fra dage, hvor jeg har fulgt bl.a. betjentenes arbejde. Udover de ansatte i stationens beredskabsafdeling har jeg også talt med ledere og akademiske medarbejdere.

Specialet adskiller sig fra anden litteratur om Politiet ved at betragte problemstillingen fra betjentenes perspektiv. Derudover bygger min empiriindsamling ikke kun på interviews, men også på feltarbejde i

¹ Beredskabsafdelingen befinder sig på kredsens hovedstation og står bl.a. for patruljekørsler i kredsen. Den omfatter ikke de mindre lokalstationer med lokalpoliti.

form af deltagende observationer, hvor jeg har fulgt betjentenes hverdag for at få en bedre forståelse for de udtalelser, jeg præsenteres for. Jeg har således observeret det daglige arbejde i beredskabet, herunder især patruljekørsler, og jeg har dermed fået lov til at foretage mit feltarbejde i en verden, der ofte er lukket for udefrakommende.

PROBLEMFELT

Arbejdsopgaverne som politibetjent er ofte uforudsigelige og opsøgende, hvilket stiller krav til betjentene om, at de selv skal være ansvarlige for opgaveløsning og være forberedt på uventede situationer (interview, Holdleder Gert). Samtidig er Politiet en af de mest autoritære instanser i vores samfund, og når betjentene kaldes ud til opgaver, er der oftest forventninger til, at de træder i karakter og løser opgaven på en hensigtsmæssig måde (Interview, Politibetjent Tobias). Betjentene skal altså være både styrende og intuitive ude på opgaverne, mens de samtidig skal følge organisatoriske regler og rammer, og en af betjentene udtrykker det således:

"Det er ikke tal, der skal bestemme, hvordan jeg skal agere overfor hr. og fru Danmark."

(Interview, Politiassistent Mark)

Dette spænd er interessant at undersøge, da betjentene viser utilfredshed med visse regler såsom målstyring.

Problemformulering

Politireformen fra 2007 lægger op til store organisatoriske forandringer i Politiet. Forandringerne medfører blandt andet et øget fokus på effektivitet og resultater, og målstyring er blevet et vigtigt element i betjentenes hverdag.

I dette speciale vil jeg undersøge, hvordan disse forandringer opleves af beredskabsbetjentene og min problemformulering lyder derfor:

Hvordan oplever og håndterer betjentene i Politiets beredskab effekterne af Politireformen fra 2007 i forhold til målstyring, og hvordan spiller de sociale aspekter i Politiet sammen med implementeringen af nye tiltag?

Herunder vil jeg undersøge følgende:

- Hvordan påvirker Politiets struktur betjentenes syn på implementeringen af måltal?
- Hvordan har betjentenes opfattelse af Politiet betydning for deres tilgang til nye tiltag? Og hvordan indvirker Politiets image på dette?
- Hvilken indflydelse har samtalerne i Politiet på modtagelsen af den nye form for målstyring?

MIN BAGGRUNDSVIDEN

Jeg har før skrevet opgave i Politiet – dog i en anden kreds og med fokus på ledere. Her var emnet en ny ledelsesreform, Leadership Pipeline (LP), og fokus var på kommunikation i implementeringsfasen, idet vi undersøgte, hvordan Politiet kunne bruge LP som et ledelsesværktøj til at håndtere kommunikative udfordringer i organisationen. Selvom fokus i opgaven var anderledes, end det er i dette speciale, så har processen givet anledning til fx forforståelsen om, at man som betjent er stolt af sit arbejde. Det har også medført, at jeg har indsigt i organisationen – fx har en grundig forklaring eller undersøgelse af LP og principperne bag måltallene ikke været nødvendig.

Jeg har i feltarbejdet forholdt mig til disse forforståelser og deres indvirkning på min empiriindsamling og analyse ved at hypoteseafprøve under observationer og interviews.

LÆSEVEJLEDNING

Indledningen har været brugt til at føre dig, læseren, ind i dette speciale og den verden, det er skrevet i. Jeg har redegjort for, hvorfor det præcis er dette emne, jeg har valgt at undersøge, og hvorfor det bliver behandlet i Politiet.

På næste side følger en afgrænsning og begrebsafklaring, og derefter starter en gennemgang af eksisterende materiale. Her giver jeg et kort indblik i hvilken litteratur, der findes om Politiet, og jeg forklarer, hvordan dette speciale adskiller sig fra tidligere undersøgelser. Derefter følger en gennemgang af Politiet som caseorganisation.

Det videnskabsteoretiske afsnit forklarer mit socialkonstruktionistiske grundperspektiv, og jeg begrundet min hermeneutiske tilgang til empirifelt og til teoriudvælgelse.

I metodeafsnittet redegør jeg for, hvordan empirien fra Politiet er indsamlet og behandlet, og jeg kommer ind på de refleksioner og overvejelser, jeg har haft, da jeg er kommet tæt på mit empiriske felt. De anvendte hovedteorier (såsom teorierne om *sensemaking*, teatermetaforer og baggrundskonversationer) gennemgås i teoriafsnittet, og jeg forklarer samtidig, hvorfor netop disse er valgt til at besvare min problemformulering.

I analysen inddrages empiriske *findings*, der vil blive analyseret ud fra de valgte teorier. Herefter samler jeg de i analysen løbende pointerne om betjentenes *sensemaking*-proces, og de diskuteres.

Min konklusion samler op på analysens og diskussionens pointer og besvarer problemformuleringens spørgsmål, og i perspektiveringen vil jeg kigge på alternative analyseområder.

Øverst på hver side kan du bevare overblikket over, hvor i opgaven du befinder dig.

AFGRÆNSNING

Empirisk begrænser jeg mig til at behandle den del af Politiet, der beskæftiger sig med lokalt politiarbejde – og ikke Anklagemyndighed, Administrationen eller Rigspolitiet (dog vil den øverste ledelse, som er en del af Rigspolitiet, blive omtalt). Udover interne dokumenter og observationer består empiridata primært af interviews med medarbejdere og en leder i Politiets beredskab. Jeg har fokus på medarbejderne i Politiet og analyserer deres perspektiv på forandringerne.

Jeg afgrænser mig derudover fra at lave en egentlig kulturanalyse, da fokus i opgaven ikke er på kulturbestemmelse, men jeg vil behandle de dele af kredsens kultur, der har relevans for min problemstilling, bl.a. vha. en analyse af subverdner i Politiet.

I løbet af feltarbejdet dukker empiriske temaer op, men ikke alle forfølges. Eksempelvis præsenteres jeg, særligt i interviewene, for et ønske fra betjentenes side om, at strukturen i beredskabet ændres fra ét storhold til flere små.

Hvorvidt måltal er en effektiv form for målstyring i Politiet, vil jeg ikke forholde mig til, da jeg i stedet beskæftiger mig med betjentenes *oplevelse* af den.

BEGREBSAFKLARING

Nogle begreber går igen gennem opgaven, og en begrebsafklaring er derfor nødvendig. Eksempelvis vil der ofte blive refereret til 'reformen' – her vil der være tale om Politireformen fra 2007, da de i opgaven omtalte forandringer bygger på effekterne af netop denne.

Forandringer

Den primære forandring, der vil ligge til grund for min analyse, er indførelsen af måltal – mere specifikt færdselsmåltal.

I dataindsamlingen hører jeg ikke utilfredshed med andre måltal (som fx for vold eller tyveri), og derfor bliver færdselsmåltallene (omtales 'måltal') omdrejningspunktet. Implementeringen af et nyt ledelsesværktøj, Leadership Pipeline, er netop nu i gang i hele Politiet, og tiltaget, der medfører nedskæringer i lederantallet, fylder en del hos lederne. Derfor vil denne forandring også blive inddraget, men da jeg primært ønsker at behandle problemformuleringen fra et medarbejderperspektiv, vil de berørte ledere (holdledere og indsatsledere, se bilag 1) i denne sammenhæng betragtes som medarbejdere, hvis ledelse består af den øverste ledelse i Politiet.

Meningsdannelse

Når 'mening' og 'meningsdannelse' bruges, skal de betragtes som en del af *sensemaking*-teorien udviklet af Karl Weick (2001). Begrebet tager udgangspunkt i socialkonstruktionismen og bygger bl.a. på, at individuel og social mening skabes i fællesskab med andre. Derfor er teorien relevant i dette speciale, da Politiet er en organisation, hvor der fortælles mange historier (Interview, Politiasistent Mark), som er med til at forme betjentenes verden. Begreberne mening, meningsdannelse og *sensemaking* vil løbende blive brugt til at forklare dette perspektiv.

Kultur

Jeg vil i opgaven komme ind på kulturen i den pågældende politikreds og i Politiet generelt – herunder også den strukturelle opbygning og betydningen af denne. Jeg vil dog, som nævnt, ikke lave en kulturanalyse, da dette ikke er fokus i problemformuleringen. Når kultur beskrives, er det derfor et udtryk for de uskrevne sociale regler, normer og vaner, der eksisterer i Politiet.

Betjente

I min empiriindsamling er jeg i kontakt med medarbejdere og ledere på mange niveauer – lige fra en chefkonsulent i Rigspolitiet til en nyuddannet politibetjent. Under afsnittet 'Dette speciales empiri' skitserer jeg kort de for opgaven vigtigste stillingsbetegnelser, deres hierarkiske niveau og deres funktion. Et udvidet skema, der gælder hele Politiet, er vedlagt som Bilag 1. Den vigtigste medarbejdergruppe i opgaven er politifolkene i beredskabet. Her eksisterer flere stillingsbetegnelser (såsom politiasistent, politibetjent, indsatsleder og holdleder), der afhænger af, hvor længe du har været i tjeneste, arbejdsopgaver og videreuddannelse. For at simplificere dette har jeg valgt at kalde samtlige af politifolkene i beredskabet for 'betjente', når jeg refererer til dem som en samlet enhed – dog vil der ved interviewcitater blive gengivet den rette betegnelse.

Individpsykologi som organisationspsykologi

I organisationspsykologi forstås organisationer som

- a) bestående af mennesker, der agerer individuelt i organisationen
- b) bestående af mennesker, der sammen og som en gruppe gør noget ved organisationen, og disse dynamikker får den til at handle.

Dette fokus ses fx i retningens grundlæggende teorier såsom den i specialet anvendte *sensemaking*-teori, hvor Karl Weick specifikt beskæftiger sig med de to ovenstående perspektiver, som han kalder mikro- og makroprocesser (Weick, 2001). Derfor udspringer mit teorivalg og mit arbejde med dette speciale fra forståelsen om, at organisationen består af mennesker, som påvirker den, og som samtidig påvirkes af den.

Derfor vil de i specialet anvendte teorier somme tider anvendes på individniveau, nogle gange på gruppeniveau og i andre tilfælde på organisationsniveau.

EKSISTERENDE MATERIALE PÅ OMRÅDET

Politiet har eksisteret i 331 år, og der er skrevet en del om organisationen. Her vil jeg derfor give et overblik over denne litteratur og mit speciales relevans.

Forskningsbaseret materiale

Jeg bruger EBSCO og bibliotek.dk til at søge efter relevant litteratur – på egen hånd og med hjælp fra en bibliotekar. Jeg finder artikler om implementering af nye tiltag i fx amerikansk Politi, men pga. historiske og kulturrelle forskelle, vurderer jeg, at de ikke er relevante. Jeg søger i stedet på artikler af dansk oprindelse, men finder intet relevant forskningsmateriale. Jeg finder en MPA med titlen *'Politireformen – En kvalitativ og kvantitativ undersøgelse af reformens implementering, og brug af kontraktstyring som styringsteknologi'*. Heri skrives, at emnet er interessant pga. *"Politiets særlige historie"* (Streit og Bengtsen, 2008:6). MPA'ens tematikker er også relevante i forbindelse med denne opgave, men dens undersøgelser bygger på spørgeskemaundersøgelser og interviews med ledere – og problematikken ansues dermed ikke med kvalitative metoder fra betjentes perspektiv, som det er tilfældet for denne opgave.

Også Rex Degnegaards Ph.D fra 2010 evaluerer reformen. Den har titlen *'Strategic Change Management - Change Management Challenges in the Danish Police Reform'* og handler om, at implementeringen af reformen ikke er gået efter hensigten.

Bøger

Min første søgning retter sig mod bøger udgivet de sidste 30 år. Jeg finder et stort antal bøger om konkrete hændelser såsom 18. maj-urolighederne på Nørrebro i 1993, rydningen af Ungdomshuset på Jagtvej i 2007, 2. Verdenskrig og om borgernes rettigheder i forhold til Politiet (såsom bogen *'Hvad Må Politiet'*). Mange handler om historiske emner og tenderer mod at være skønlitteratur. Jeg finder også bøger om klubber indenfor Politiet (fx kunst- eller sportsklubber) og historiske skriv om enkelte politikredse. Fælles for næsten alle bøger før år 2000 er, at de handler om faktuelle emner og er beskrivende og forklarende. Disse bøger er ikke relevante for specialet.

Først de seneste 10-15 år er der kommet litteratur omkring Politiet som en organisation bestående af mennesker, om fremtidens Politi, lærerbøger om dialog og konflikthåndtering med borgerne, om reformen i 2007 og om befolkningens syn på Politiet.

Mikkel Jarle Christensen skriver i 2012 *'Fra Det Evige Politi Til Projektpolitiet'*, som er en historisk sociologisk analyse af Politiets udvikling fra start til i dag. Bogen bruges i specialet til at forstå Politiet som en historisk organisation. Balvig, Holmberg & Nielsen skriver i 2010 rapporten *'Tilliden Til Politiet'*

I Danmark 2010: *Befolkningens syn på og tillid til Politiet før og efter gennemførelse af Politireformen I 2007* og i 2011 skriver de *'Verdens Bedste Politi'*, som er en evaluering af 2007-reformen. Bøgerne giver et indblik i politireformen, dens grundlag og konsekvenser og har fokus på borgernes tillid og dens betydning for Politiet. Jeg vil i opgaven bruge dem som kilder til netop at beskrive udviklingen i borgernes tillid til Politiet.

Journalistiske artikler

En søgning på de sidste tre års artikler om emnet 'Politi' gav cirka 1500 hits. Mange handler om årsdage for historiske begivenheder (som 18. maj og 2. Verdenskrig), om aktuelle begivenheder (fx Politiets håndtering af klimatopmødet i København) og om kritik af Politiet (af fx indsatsen på Christiania og magtanvendelse). En del artikler er fra Politiet selv og er udgivet i bladet 'Magasinet Politi'. Men jeg finder også artikler, som handler om medarbejdernes identitet og kultur. Der er bl.a. artikler om uniformens indvirkning på betjentene, om hvordan det er at gå på pension fra Politiet, og om hvorfor betjentene bakker hinanden op uanset prisen (dette er som et modsvar på kritikken af Politiet i forbindelse med 18. maj-håndteringen). Der er også kritiske indslag fra borgere, politikere og fra politibetjente selv om både reformen, arbejdsforhold, ændringer i organisationen og betjentenes arbejde. Disse artikler bygger dog ofte på subjektive oplevelser og er ikke forskningsbaserede.

Dette speciales relevans

Fælles for udgivelserne er, at de fokuserer på organisationens struktur, på Politiets arbejde og især på reformens indvirkning på organisationen. Jeg har ikke fundet fyldestgørende litteratur med fokus på problemstillingerne fra betjentenes synsvinkel. De journalistiske artiklers temaer har mere til fælles med min problemstilling, og mange af de konklusioner, der drages (fx at det kan være identitetstabende at miste sit job), er helt i tråd med de ting, jeg hører i mit feltarbejde. Men artiklerne er korte og fokus er ofte på et smalt og aktuelt emne (som ændringer af motorcykelbetjentes forhold).

Mit speciale adskiller sig fra ovenstående ved at se forandringsproblematikkerne fra betjentenes perspektiv. At dette ikke er den traditionelle vinkel at analysere Politiet ud fra, bekræfter politibetjenten "Tobias", da han efter interviewet spørger ind til mit speciale:

Tobias: *"Tror du ikke, de bliver imponerede over den indgang du har fået til Politiet? Det tror jeg ikke, der er mange, der får lov til. Jeg har i hvert fald ikke oplevet det før[...]"*

(Stine runder interviewet af)

Tobias: *Jeg plejer også bare at snakke (smiler)[...]"*

Stine: (smiler) *Ja, det siger I alle sammen [...]"*

Tobias: *Jamen, endelig er der nogen, der gider at høre på os"*

(Interview, Politibetjent Tobias)

POLITIET

Politiets historiske udvikling og hierarkiske opbygning har indflydelse på, hvordan betjentene opfatter organisationen. Politiet introduceres derfor i dette afsnit, da en grundlæggende forståelse for organisationen er vigtig for opgavens videre forløb.

I januar 2007 begynder implementeringen af den nye politireform, der forandrer både struktur og arbejdsgang. Store dele af den offentlige sektor har allerede gennemgået dette som en effekt af 80'ernes New Public Management-bølge², men Politiet er først gået i gang i 2007, hvilket gør organisationen til et interessant sted at undersøge forandring. Implementeringen af reformen er stadig i gang, og den betyder ændringer indenfor struktur, organisation, ledelse, arbejdsgange og teknologi samtidig med, at der stilles nye krav til effektivitet (Christensen, 2012).

Politiet – en gammel organisation

I 1500-tallet kommer der fokus på at kunne 'styre staten'. Befolkningen bliver betragtet som et objekt, der skal kontrolleres, og for at kunne skabe et velordnet samfund, bliver det vigtigt med en autoritær stat. Derfor kommer der en interesse for styringsmekanismer og -teknologier, og Politiet bliver "*et af de centrale styringsredskaber. Politiet skulle sikre statens balance ved aktivt at intervenere i befolkningen*" (Christensen, 2012:33). Politilovgivningen får især betydning efter reformationen i 1536, hvor den katolske kirkes magt skal erstattes af en ny magtudøver, men først i 1682 får Danmark den første rigtige politimester og i 1815 den første justitsminister (Christensen, 2012:35).

I 1973 gennemføres en reform, der ændrer strukturen i Politiet, men d. 18. maj 1983 udbryder der store uroligheder på Nørrebro i forbindelse med EU-afstemningen. Af mange årsager kommer situationen ud af kontrol. Adskillelige politifolk og borgere bliver såret, og for første gang siden 2. Verdenskrig skyder Politiet med skarpt mod befolkningen. Den massive kritik af indsatsen denne dag ændrer Politiets beredskabsstrategier for altid (Christensen, 2012:37).

Men først i 2007 kommer en ny reform – 34 år efter den seneste og den største reform i over 100 år.

Reformen 2007

Politiet var altså siden 1973 underlagt samme styrings- og organisationsform. 2007-reformen er derfor en stor omvæltning og har fået meget opmærksomhed i Politiet og medier. Reformen bliver gennemført for at frigøre flere ressourcer og for at flytte disse:

- fra Rigspolitiet til de enkelte kredse
- fra administrative opgaver til arbejdet i offentligheden, der gør en forskel for borgerne og politikerne (Christensen, 2012).

² Dette uddybes i analyseafsnittet

Jeg vil i dette afsnit kort beskrive de største ændringer, reformen har medført.

Indenfor Politiet skal man nu til at arbejde mere fleksibelt og projektbaseret (Christensen, 2012:15). Denne forandring til et projektorienteret Politi skyldes, at Politiet skal kunne "*indgå i internationale, tværfaglige og midlertidige projekter*" (Christensen, 2012:234). Inspirationen til reformen er blandt andet hentet i det private erhvervsliv, og målbevidsthed og styrbarhed er blevet vigtigt, da brugen af det offentliges ressourcer skal dokumenteres (Christensen, 2012; Greve, 2002). Dette kommer bl.a. til udtryk i Politiets fokus på måltal; hver kreds har fået udstukket tal på fx hvor mange færdselsforseelser, de skal skrive sager på. Der er tal for meget andet end færdsel (fx vold, tyveri og gadeuorden) og når kredsen ikke tallene, kan det ses som et udtryk for, at de har ressourcer i overskud pga. manglende opgaver (Interview, Holdleder Gert).

2007-reformen har ført til store organisatoriske forandringer – blandt andet er antallet af politikredse reduceret fra 54 lokalkredse til 12 storkredse. Derudover er det økonomiske ansvar blevet decentraliseret, så de enkelte kredse har deres egen økonomi. Under observationerne hører jeg, at en af de største forandringer er, at Rigspolitichefen og Politidirektørerne (øverste leder i den enkelte kreds) har indgået resultatkontrakt. Dvs., at kredsene har forpligtelse til at opnå de ovenfor omtalte måltal. Fx skal der i år 2013 skrives 5000 sager på borgere, der kører uden sele, og man skal køre ud til 500³ indbrud. Kravene om at nå måltallene medfører frustration hos de operationelle medarbejdere i beredskabet, og det er derfor et af de emner, der bliver behandlet i denne opgave. I forbindelse med reformens styringsdel indføres også ledelsesværktøjet Leadership Pipeline, der medfører en reduktion i antallet af ledere i Politiet og en ændring i ledernes stillingsbeskrivelser. Dette bliver også berørt kort i opgaven, selvom fokus er på medarbejderne. Når lederreformen nævnes, er det med den forståelse, at de 'nederste ledere' er medarbejdere til den øverste ledelse.

Derudover "*er der tale om en indholdsreform, der sigter mod en omlægning af politiets indsats, så den i højere grad bliver styret og prioriteret efter de behov, som systematiske politimæssige analyser afdækker*" (Grønnegaard, 2008⁴). Analyserne udvikles typisk i OPA (se model s. 16), og betjentenes indsatsområder tilrettelægges efter disse analyser.

Politiet – i dag

Økonomisk udstikker Rigspolitiet de overordnede rammer, som de enkelte kredse agerer indenfor. Det samlede budget er på cirka 8,5 mia. kroner og fastlægges typisk for to eller fire år ad gangen (Dansk Politi, 2013). Det medfører, at ansatte i Politiet skal søge og genansættes i eksisterende eller nye stillinger hvert andet/fjerde år – afhængig af stillingen (bilag: observation).

³ De anvendte tal er fiktive

⁴ Henvisningen indeholder ikke sidetal, da teksten er en avisartikel

Politiet hører under Justitsministeriet, hvilket betyder, at Folketinget fastsætter de love, som Politiet skal håndhæve. De 12 politikredse er sammen med Anklagemyndigheden underlagt Rigspolitichefen og Rigsadvokaten, der begge refererer til Justitsministeren, som er øverste chef for organisationen (Dansk Politi, 2013). Sammenhængen mellem de forskellige instanser er skitseret i denne model – mit fokusområde er indrammet af en rød ring:



(Dansk Politi, 2013:7)

Politiet har i alt 15.000 ansatte, hvoraf 10.700 er politiuddannede. Resten er *"civilt ansatte – både jurister, administrativt personale, forskellige akademikergrupper, håndværkere, kommunikationsfolk og en lang række andre faggrupper."* (Dansk Politi, 2013:6). Udfordringer ved at samle forskellige faggrupper vil blive behandlet i analysen.

I 2013 lyder de fem overordnede mål for Politiet:

- *"Vi bekæmper med fasthed kriminalitet og forhindrer konflikter, uro og kriminalitet"*
- *Vi fokuserer på kerneopgaverne og øger kvaliteten og effektiviteten i vores opgaveløsning"*
- *Vi er servicebevidste, åbne og tilgængelige"*
- *Vi er professionelle, samarbejdende og løser opgaverne innovativt"*
- *Vi er en attraktiv arbejdsplads med kompetente medarbejdere og ledere"*

(Dansk Politi, 2013:24)

Politiet skal tilpasse sig samfundet, og derfor må de være innovative, da kriminaliteten ændrer sig med tiden – fx er IT-kriminalitet nyt (Dansk Politi, 2013:35). Dette krav om tilpasning er tydeligt i strategien, hvor et af målene lyder: *"Vi er professionelle, samarbejdende og løser opgaverne innovativt"*

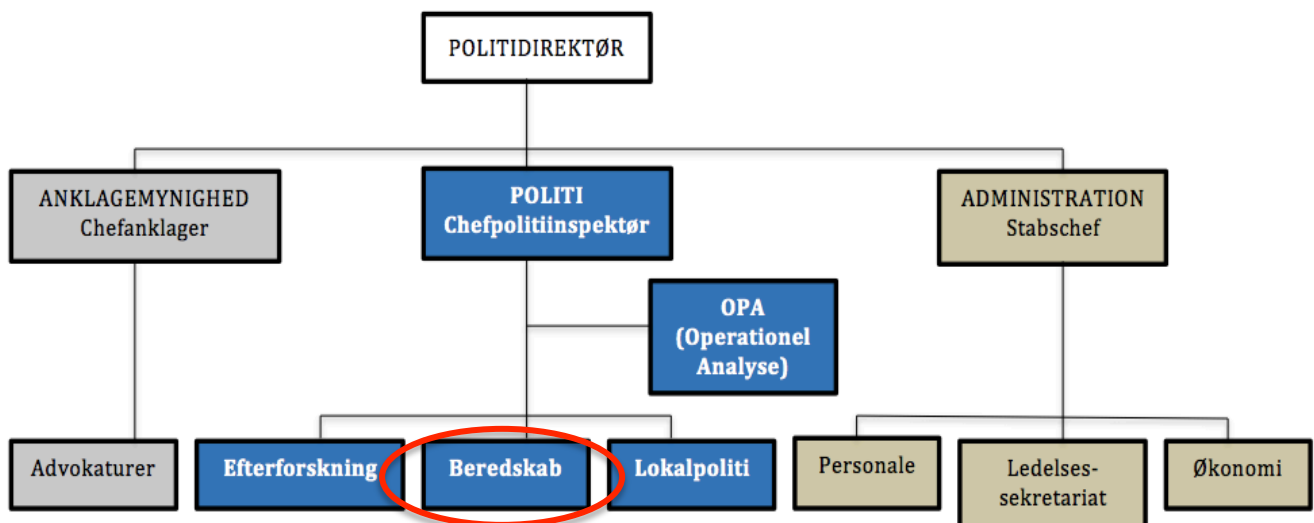
(Dansk Politi, 2013:24). Samtidig er organisationen (grundet størrelse, historik og regeringstilhørsforhold) hierarkisk opbygget med ovenfra udstukkede reglementer og mål. Det sætter politibetjentene i en situation, hvor de skal være handlekraftige og nyskabende ude på opgaverne, mens de befinder sig i en gammel og traditionsbunden organisation, hvor man har været vant til at udføre en ordre givet fra toppen (Interview, Holdleder Gert). Dette gør Politiet til et interessant sted at undersøge forandrings påvirkning af betjentene.

Dette speciales empiri

Empirien er indsamlet i en af de 12 kredse (markeret med rød cirkel på diagrammet på side 15).⁵ Af fortrolige hensyn vil kredsens navn ikke blive nævnt i opgaven, og den omtales derfor blot som 'kredsen'. De deltagende medarbejdere er sikret anonymitet vha. nye navne. Min empiri er indsamlet i den blå søjle af kredsens organisationsdiagram (se nedenfor).

Gennem mit observationsarbejde har jeg været i kontakt med Efterforskningen, Lokalpolitiets ledere, Chefpolitiinspektøren og OPA, men interviews og størstedelen af observationerne er foretaget i Beredskabet, og jeg vil arbejde med problemformuleringen ud fra disse medarbejders perspektiv.

KREDSENS ORGANISATIONS DIAGRAM



Kilde: internt dokument – dog anonymiseret efterfølgende

Politiet er en stor organisation med mange niveauer af ledere og medarbejdere, som for udefrakommende kan virke kompleks. Derfor har jeg lavet en (yderst forenklet) oversigt, som kan hjælpe med at danne et overblik i løbet af opgaven.

⁵ Kredsen har jeg fået adgang til gennem en chefkonsulent i Rigspolitiet. Denne kontakt bliver skabt på baggrund af min tidligere opgave i Politiet. Kredsen får tilsendt mine ideer og takker ja til at deltage i specialet.

Dette er de for opgaven vigtige stillingsbetegnelser – en fuld oversigt findes i Bilag 1.

STILLING	FUNKTION	NIVEAU OMTALT I OPGAVEN
Fra Rigspolitichef til Politifuldmægtig	<i>Se bilag 1 for detaljer</i>	ØVERSTE LEDELSE
Politiinspektør	LINJECHEFER. Den pågældende kreds er politiinspektøren leder for Beredskab, Lokalpoliti og Central Efterforskning (SE DIAGRAM s.16)	DET ADMINISTRATIVE NIVEAU
Vicepolitiinspektør	Stedfortræder for politiinspektør i en politikreds og i Rigspolitiet.	DET ADMINISTRATIVE NIVEAU
Politikommissær	Leder- eller stedfortræderstilling i politikredsene og i Rigspolitiet.	DET OPERATIVE NIVEAU
Vicepoliti-kommissær	Holdleder/mellemlider og sagsbehandler i afdelinger i politikredsene og i Rigspolitiet.	DET OPERATIVE NIVEAU
Politiassistent/ politibetjent	Varetager det grundlæggende politiarbejde i form af patruljering, efterforskning og sagsbehandling - stillingsbetegnelsen politibetjent anvendes de første fem år i politiet, og herefter bruges betegnelsen politiassistent	DET OPERATIVE NIVEAU ('POLITIBETJENT' VIL BLIVE BRUGT I OPGAVEN FOR AT GØRE DET MERE OVERSKUELIGT)
<i>Inspireret fra www.gj information fra Politiet</i>		<i>Jeg har talt med medarbejdere og ledere på de niveauer, der er markeret med fed skrift.</i>

Fortrolighed

Når jeg bruger Politiet som empiri, befinder jeg mig i en verden, der består af fortrolige oplysninger. Derfor er jeg stødt på materiale og oplevelser, der skal behandles fortroligt. Jeg er desuden blevet sikkerhedsgodkendt af PET, og dette har været en stor legitim hjælp - jeg har fx fået at vide af en leder, at jeg skal 'blære mig med det', og jeg har mærket, at godkendelsen åbner døre. Fra start melder jeg ud, at mit speciale gerne skal være offentligt, men jeg har naturligvis været klar over, at empiri fra Politiet kræver, at jeg tager særlige hensyn. Jeg har derfor underskrevet en kontrakt med Politiet om, at jeg behandler det erhvervede materiale forsigtigt, og dermed ikke lader internt materiale ligge løst og frit tilgængeligt. Jeg får opfyldt mit mål om et offentligt tilgængeligt speciale på den betingelse, at kredsens navn ikke bliver offentliggjort af hensyn til medarbejderne. Kredsens navn har ikke betydning for opgaven, og det kan jeg derfor sagtens opfylde. Desuden har jeg anonymiseret alt materiale. Politiet har på intet tidspunkt spurgt ind til, tjekket op på eller undersøgt min behandling af deres materiale, og jeg har haft fuld adgang til kontorer med efterforskningsmæssigt materiale og til intranettet. Denne åbenhed har medført, at jeg har sat en ekstra stor dyd i at leve op til organisationens tillid.

Materiale af sikkerhedsmæssig karakter, som eksempelvis bandeefterforskning, er ikke medtaget fra hverken observationer, interviews eller dokumenter, da det ikke er vigtigt for dette speciale. For at sikre medarbejdernes anonymitet har jeg ændret deres navne i opgaven, og hverken Politiet eller offentligheden vil få adgang til transskriberingerne af interviewene. De vil derfor kun være vedlagt udgaven til vejleder og censor.

VIDENSKABSTEORI OG METODE

Som cand.merc.psyk-studerende er jeg akademisk opdraget inden for særlige videnskabelige traditioner, herunder at *“the rationale for conducting qualitative analysis stems from the observation that, given the human capacity to talk, the object of understanding a phenomenon from the point of view of the actors is largely lost when textual data are quantified”* (Iacono et al., 2009:39). Dette medfører, at en kvantitativ tilgang er tæt på utænkelig, mens den kvalitative næsten er en selvfølge.

Jeg har valgt en problemstilling, der, qua mit socialkonstruktionistiske perspektiv, lægger kraftigt op til en kvalitativ tilgang, da jeg ønsker at undersøge betjentes oplevelser. Derfor er min metodetilgang hermeneutisk. Her mener man, at ethvert menneske besidder en række forforståelser, der er udgangspunktet for nye møder, hvilket gør, at mennesket altid møder verden med forforståelser (Christensen, 2009:144). Jeg har også haft forforståelser med i mødet med Politiet – både i form af viden fra min tidligere opgave, men også i form af indtryk og meninger fra medier. Tanken om at fordomsfri møder ikke er mulige, trækker jeg også på ovenfor, når jeg tillægger min uddannelsesmæssige baggrund betydning. Teorien i specialet tager udgangspunkt i en socialkonstruktionistisk tilgang, hvor analysen bærer præg af hermeneutikkens kontekstafhængige og forstående fortolkning. Mine forforståelser påvirker også mit valg af både emne, metode og teori. Det kommer fx til udtryk i valg af interviewform, hvor jeg bruger en uformel og løst struktureret tilgang, fordi mine tidligere oplevelser har vist, at det er frugtbart.

VIDENSKABSTEORI

I socialkonstruktionismen trækker man på forståelsen om, at organisationer ikke kan studeres i sig selv, men i stedet skal undersøges ud fra, hvordan eksempelvis medlemmerne opfatter og agerer, og det er netop fra dette perspektiv, min problemstilling vil blive undersøgt – derfor har jeg valgt empiriindsamling i form af interne dokumenter, interviews og observationer. Som forsker vil man, i hermeneutikken, altid have indflydelse på det, man studerer (Christensen, 2009). For at bruge denne indflydelse konstruktivt har jeg brugt tid på at indgå i betjentes hverdag, og gennem observationer og akademiske såvel som interessedspørgsmål forsøger jeg at danne mig en forståelse for kulturen. Interviews bliver transskriberet og kodet, og det hjælper til, at jeg kan betragte feltet med kritiske øjne i analysen samtidig med, at jeg udnytter de fordele, et indgående kulturkendskab giver. At skrive sig ind i det socialkonstruktionistiske paradigme betyder, at viden skabes subjektivt, og at jeg således er medkonstruktør af en fælles konstrueret virkelighed gennem min tilstedeværelse ved både observationer og interviews (Schnoor, 2009:61).

Indenfor den socialkonstruktionistiske tradition er jeg især inspireret af Karl Weicks pointe om, at makrofænomenerne i en organisation understøttes og skabes gennem de interaktive mikroprocesser (Weick, 2001, uddybes i teoriafsnittet). Det afspejler sig i mit fokus på den enkelte medarbejders indflydelse på Politiet som organisation og på organisationens påvirkning af medarbejderen. Jeg vil anvende socialkonstruktionismens syn på de psykologiske processer som noget, der forekommer mellem individer i en social kontekst – altså *mellem* betjentene i Politiet (Christensen, 2009:179).

Deduktiv og induktiv

Jeg startede med at ville lave en opgave med en deduktiv tilgang⁶, men opdager gennem samtaler med Politiet, at en induktiv tilgang byggende på en empirisk undersøgelse kan bringe spændende emner. Pga. min teoretiske viden har jeg oplevet, at det er vanskeligt at adskille de induktive og deduktive metoder, da de foregår samtidig i processen (Christensen, 2009). Fx har jeg spurgt ind til betjentenes meningsdannelse (deduktiv tilgang) samtidig med, at jeg har fået øjnene op for andre temaer, såsom stort skel mellem faggrupperne, ved at lytte til empirien (induktiv). Jeg anvender derfor skiftevis en deduktiv og induktiv tilgang til feltet og teorien, og forsøger at udvide min forforståelse vha. skiftevis empiri og teori, men empirien har langt ad vejen styret dagsorden og fokus.

Hermeneutik

Hermeneutikken bygger på overbevisningen om, at den videnskabelige viden opstår i forholdet mellem forsker og subjekt, som er uadskillelige. Et eksempel ses i mine interviews, hvor mine spørgsmål og de svar, de afføder, giver mig viden om feltet;

Stine: *"Hvor er det så, du kan mærke...altså i hverdagen i dit arbejde...hvad giver dig mest mening?"*

Mark: *Altså når jeg arbejder? (pause) Det har jeg sgu aldrig rigtig tænkt over. Jeg har aldrig en morgen, hvor jeg tænker: 'øv, jeg skal på arbejde' – og det er om jeg skal møde kl. 6:00 eller 23:00. Jeg har aldrig meldt mig syg, fordi jeg har haft en øv-dag. Jeg tager gerne vagter, når de ringer og sådan. Jeg har det rigtig godt på arbejdet"*

Mark har altså ikke før tænkt over, hvornår hans arbejde giver mest mening, og var netop dét spørgsmål ikke blevet stillet i interviewet, havde jeg ikke fået præcis dette svar om hans glæde ved arbejdet – et andet spørgsmål have affødt en anderledes respons.

Forståelsen er i hermeneutikkens optik altid skabt på baggrund af forforståelser og fortolkninger, og alle mennesker besidder en række forforståelser, der danner den individuelle horisont (Christensen, 2009:143). Denne horisont er udgangspunktet for enhver ny forståelse og ethvert nyt møde, hvilket gør, at mennesket aldrig møder verden uden forforståelser. Derfor vælger jeg at bringe nogle af mine

⁶Det teoretiske udgangspunkt var at undersøge, hvordan menneskers intuition påvirker os under forandringer i organisatoriske sammenhænge

forforståelser i spil under interviewene (uddybes i metoden), og jeg har i mine noter fra observationerne tydeligt adskilt mine egne tanker og forståelser fra det, der bliver sagt eller gjort⁷.

Hermeneutikkens pointe er også, at vi fortolker på den verden, vi er en del af, og hele tiden ændrer og udvider vores horisont. En sådan horisontrevidering eller -udvidelse forekommer igennem den 'hermeneutiske cirkel' (Christensen, 2009:144). Det kan ske igennem selverhvervet viden (som de interne dokumenter, jeg selv har læst), men også igennem dialog med andre (som mine interaktive observationer og interviews). Princippet for den hermeneutiske cirkel er, at det er en bevægelse mellem fortolkning af enkeltdele og helhedsopfattelse (Christensen, 2009:144). Interviewpersonernes udsagn skal altså ses i en politiorganisatorisk kontekst – og betjentes meninger hjælper med at skabe denne kontekst.

Indenfor hermeneutikken skal man have fortællinger, her i form af empiri, til rådighed, og man skal forholde sig til disse, som var det tekster. Jeg har derfor valgt at transskribere de gennemførte interviews og tage noter til observationerne, så det inden analysen bliver muligt at kode materialet og lave min analyse på baggrund af disse 'tekster' (Christensen, 2009:131).

METODE

Til trods for at meget af dataindsamlingen, -overvejelserne og -behandlingen er foretaget løbende og lapper over hinanden, har jeg valgt at bygge metodeafsnittet op efter datatype for at skabe et bedre overblik over dataindsamlingsprocessen.

Dette speciale udspringer af et casestudie af en dansk politikreds. Casestudiets empiridata tager udgangspunkt i interne dokumenter, observationer, uformelle samtaler med medarbejderne og semistrukturerede interviews.

Undersøgelsesdesign

Steinar Kvale skriver i sin bog om kvalitative interviews, at viden om et fænomen er nødvendig, før man kan stille betydningsfulde spørgsmål (Kvale, 1997:103). Jeg har erhvervet mig teoretisk viden om forandringsprocesser gennem studiet og tilblivelsen af denne opgave. Det teoretiske kendskab er dog ikke nok;

"Ved at opholde sig i det miljø, hvor interviewene skal foretages, kommer man ind i det lokale sprog, de lokale hverdagsrutiner og magtstrukturer og får dermed en fornemmelse af, hvad de interviewede vil tale om"

(Kvale, 1997:103).

⁷ Dette er gjort ved at markere mine egne refleksioner med fed skrift, mens de pointer, der umiddelbart syntes vigtige, er markeret med blå fremhævnning (se evt. Bilag 7)

Jeg vil derfor forsøge at lære kulturen at kende, før jeg begynder at undersøge den, og jeg beslutter at starte med observationer og gennemgang af interne dokumenter. På baggrund af de informationer jeg kommer i besiddelse af her, som fx betjentenes opfattelse af manglende/forkert intern kommunikation, udarbejder jeg en spørgeramme til interviewene (se bilag 2).

Allerede ved den indledende samtale med Politiinspektøren i kredsen kan jeg fornemme, at mit eksisterende kendskab til Politiet (mht. struktur, ledelsesreform ol.) er en fordel – vi taler samme sprog (fx kan jeg tale med om LP) og jeg kan stille relevante spørgsmål. Min viden om kulturen og dagligdagen er dog begrænset, og derfor vælger jeg at observere kulturen inden interviewene. Dette bliver gjort ved at deltage i patruljeringer og ved at jeg opholder mig på stationen, hvor jeg bl.a. samler data fra intranettet.

Det viser sig at være en fordel, da jeg på denne måde også observerer stationens daglige gang og sprogbrug – eksempelvis lærer jeg, at især de ældre medarbejdere kalder det at gå på arbejde for at *"gå til Politi"*, og at man ofte hilser med hånd på gangene (bilag: observation).

Jeg har i processen bl.a. talt med følgende medarbejdere:

Navn (redigeret)	Position/titel	Organisatorisk placering	Empirideltagelse
"Gitte"	Vicepolitikommissær	Akademisk medarbejder, tidligere politibetjent	Samtale(-r) under observation
"Jesper"	Kommunikationsmedarbejder	Akademisk medarbejder	Samtale(-r) under observation
"Bent"	Kommunikationschef ved Rigspolitiet	Leder, akademisk medarbejder	Samtale(-r) under observation
"Hans"	Politiinspektør	Leder for kredsens politidel	Samtale(-r) under observation
"Gert"	Politikommissær	Holdleder i beredskabet	Interview
"Mikkel"	Politibetjent	Beredskabet	Interview
"Tobias"	Politibetjent	Beredskabet	Interview
"Mark"	Politiassistent	Beredskabet	Interview

Derudover: Adskillige medarbejdere og mellemledere i især beredskabet under observationer og patruljekørsler

For at kunne besvare problemformuleringen i tråd med min hermeneutiske tilgang er empiriindsamlingen baseret på bl.a. semistrukturerede interviews, og de kommende afsnit vil handle om processen omkring dataindsamlingen.

Interne dokumenter

Teoretisk læner jeg mig op ad Järvinen og Mik-Meyers *Kvalitative Metoder i et Interaktionistisk Perspektiv – Interview, Observationer og Dokumenter* (2005), hvor de sociale konstellationer også anses som afgørende. Organisatoriske dokumenter er yderst centrale i organisationens arbejde da *"sammenhængen mellem menneskers aktiviteter og centrale begreber fra fx dokumenter er lige præcis det stof, som organisationer er skabt af"* (Järvinen & Mik-Meyer, 2005:194), og jeg vælger derfor at beskæftige mig med disse.

For at få et indblik i hvilke dokumenter medarbejderne præsenteres for og for at skabe mig en dybere forståelse for organisationen, får jeg adgang til Politiets intranet, PolNet. Mit mål med søgningen er:

- a) at finde organisationsdiagrammer, der kan hjælpe med at forstå Politiets opbygning og struktur
- b) at se hvordan der kommunikeres om forandringer og nye tiltag internt i Politiet.

Dokumenterne bruges primært til at udbygge min forståelse for Politiet, da de *"anskues som et materiale, der på linje med andre handlinger og 'gør' noget i den sociale interaktion"* (Järvinen & Mik-Meyer, 2005:194). Jeg kommer i min analyse ind på, hvordan den interne kommunikation på intranettet påvirker betjentene i en sag om valg af nye biler.

Refleksion

I interviews og observationer opdager jeg, hvor informative de interne dokumenter har været – jeg forstår betjentenes frustrationer omkring søgefunktionen i PolNet, og jeg kan genkende de dokumenter, de refererer til.

Jeg har assistance af en ansat til søgningen i PolNet, da systemet er svært at navigere i, og jeg har fuld adgang til hele databasen. Dog har jeg stadig i tankerne, at materialet er organisationens egen kommunikation til medarbejderne, og at det er Politiet selv, der er afsender af materialet. Vigtigheden af dette går op for mig, da jeg begynder på min analyse og her ser på, hvordan betjentene til tider betragter intern kommunikation som utroværdig.

Observation

Jeg inddrager observationer i min empiriindsamling for at få indblik i forandringsprocesserne og kulturen, når respondenterne befinder sig udenfor en interviewkontekst. Desuden mener jeg, at jeg kan få et godt kendskab til kulturen ved at deltage i kredsens dagligdag (Kvale, 1997:103).

Det er vigtigt for mig at understrege overfor de involverede, at jeg ikke analyserer eller vurderer deres *arbejdsindsats*, men at observationerne foretages for at danne mig et billede af kulturen samt for at se, om der kommer data frem, som ikke dukker op under de gennemførte interviews.

Jeg observerer;

- Den daglige gang i den administrative del af kredsens hovedstation
- Et møde med lederne i hele politikredsen (inkl. lokalstationer)
- Den operationelle medarbejderdel, hvor jeg er en del af forskellige patruljer (fordelt over tre dage)
- Den daglige gang i beredskabets område på stationen (også fordelt over tre dage).

I løbet af observationerne har jeg uformelle samtaler med mange medarbejdere. Dette gælder både betjente på patruljerne, forskellige ledere, en kommunikationsmedarbejder og administrative medarbejdere. Samtalerne er kort refereret i mine observationsnoter i bilagene, og de vil blive anvendt i analysen på lige fod med materiale fra interviews. I tråd med socialkonstruktionismen har det vigtige i observationsprocessen været at forsøge at *"beskrive de sandheder, som sociale aktører forsøger at finde frem til"* (Järvinen & Mik-Meyer, 2005:106), og dermed få et indblik i Politiets opfattelse af den verden, de agerer i. Dette stemmer overens med problemformuleringen, hvor fokus er på betjentes oplevelser.

Refleksion

Observationerne placerer jeg inden interviewene for at lære kulturen at kende. Det viser sig at være en god beslutning, da jeg tydeligt mærker, at jeg accepteres af især den operationelle del, jo mere jeg indgår i deres hverdag. Hos lederne mærker jeg især accepten, når jeg fortæller om min sikkerhedsgodkendelse. Jeg får hurtigt fornemmelsen af, at de opfatter mig som 'ufarlig' og som en, man kan betro sig til. En af betjentene nævner også, at han har fået grønt lys af sin leder til at tale med mig uden restriktioner, og at der er rimelig fri tale indenfor murene (Interview, Politibetjent Tobias). Jeg lægger første gang mærke til denne åbenhed, da jeg på observationens førstedag noterer, at dørene til alle kontorerne står åbne (bilag: observation).

For ikke at fremstå vurderende og analyserende sørger jeg for, at min notesblok kun sjældent er fremme under observationerne og især på patruljerne. Jeg laver i stedet noterne efter samtalerne, eller når det er passende diskret.

Under observationerne lærer jeg fx, at det hos nogen hedder "at gå til Politi" i stedet for "at arbejde i Politiet" og at de ofte betegner sig som 'politier' frem for politibetjent eller -assistent (bilag: observation). Fordelen ved kendskabet er, at jeg kan bruge samme sprog, som de bruger, og jeg kan mærke, at det gør betjentene mere åbne. En sekundær og en uventet gode ved observationerne og min tilstedeværelse i det daglige er, at jeg bliver en, man gerne ville tale åbent med. Det er en fordel i interviewsituationen og ved udvælgelse af deltagere, og en interviewdeltager bekræfter også, at jeg muligvis har fungeret som en *"ventil for medarbejderne"* (Interview, Holdleder Gert).

Jeg placerer observationerne i starten af dataindsamlingsprocessen, så viden herfra kan anvendes i interviewguiden. På patruljerne kører jeg med forskellige politifolk, og min dag er ikke skemalagt, men jeg kører med de patruljer, der passer geografisk og tidsmæssigt. Det er en styrke i forhold til anonymiteten af medarbejderne, da jeg er den eneste, der ved, præcis med hvem og hvornår jeg har kørt med på patruljer.

Jeg er klar over, at de informationer, jeg har fået i denne periode, influerer den forforståelse, jeg går til interviewene på. Jeg når at danne mig hypoteser og antagelser om eksempelvis kulturen, så jeg vælger i interviewene at afprøve disse hypoteser. En ulempe ved denne form for 'løs empirideltagelse' er dog, at jeg efterfølgende kan se, at jeg ikke har noteret alle observationer. Jeg fortryder ikke min uformelle fremgangsmåde, da det har været yderst frugtbart for min forbindelse til betjentene, og dermed det materiale, der følger med, men det betyder, at nogle oplevelser ikke er noteret skriftligt.

Interviews

Kvale indleder sin interviewbog med at spørge: *"Hvis man gerne vil vide, hvordan folk forstår deres verden og deres liv, hvorfor så ikke tale med dem?"* (Kvale, 1997:15). Denne tanke hænger tæt sammen med min hermeneutiske tilgang, og derfor, og med min problemformulering in mente, er semistrukturerede interviews en god måde at undersøge empirifeltet på. Positivistiske tilgange kritiserer metoden for at være for subjektiv, men *"karakteristikken af kvalitative interview som videnskabelige eller uvidenskabelige, vil bero på, hvilken definition af videnskab der vælges"* (Kvale, 1997:69), og iht. mit valg af videnskabsteoretisk standpunkt, hvor jeg tager udgangspunkt i den enkeltes virkelighed, er interviewet et velvalgt redskab.

De semistrukturerede interviews giver mulighed for at afvige fra interviewguiden, hvis et interessant emne, der ikke umiddelbart følger hovedspørgsmålene, dukker op undervejs, da det er *"the flexibility of the interview that makes it so attractive"* (Bryman & Bell, 2007:472). Derudover giver det mulighed for, at jeg stiller spørgsmålene i en rækkefølge, der falder mere naturligt ift. de svar, respondenterne giver (Bryman & Bell, 2007:474).

Udvælgelse af interviewpersoner

Jeg gennemfører fire interviews; tre med betjente og et med en politikommissær, der er holdleder, da det foreslås, at det er *"hensigtsmæssigt at opsøge mennesker, der er forskelligt positioneret [...] således at der opnås et mættet grundlag for analyse"* (Järvinen & Mik-Meyer, 2005:67). De interviewede medarbejdere er valgt ud fra tanken om, at jeg gerne vil have fokus på forandringens indflydelse på medarbejderne i Politiet, der er et emne, som ikke er undersøgt i det materiale, jeg har fundet.

Proceskonsultative elementer i interviewene

Jeg ønsker, at strukturen på interviewet bliver mere i form af en samtale end et egentligt interview. Dette mål stammer fra tidligere erfaringer, hvor jeg har oplevet, at en samtale giver mere umiddelbare og mindre standardiserede svar og skaber bedre plads til refleksion. I opgaven vil samtalerne dog blive refereret til som 'interviews' for at kunne skelne mellem planlagte og mere uformelle samtaler.

En del af spørgeteknikken er inspireret af den proceskonsultative og coachende metode. Inspirationen ligger i tanken om at bevæge sig mellem to niveauer, når jeg stiller spørgsmål; for at tilbyde rum for mest mulig refleksion kan det være en hjælp at skifte mellem to niveauer;

- spørgsmål om konkrete handlinger (Hvad skete der? Hvad gjorde du?)
- spørgsmål om identitet (Hvad er vigtigt for dig? Hvad betyder det?) – se eksempel i refleksionsafsnittet på næste side

(Gørtz & Prehn, 2010:136)

Ifølge den hermeneutiske tilgang er det ikke muligt for forskeren (mig) at interagere med forskningsfeltet (Politiet) uden at påvirke det (Christensen, 2009). Jeg mener derfor, at jeg bør bruge dette konstruktivt, og med spørgeteknikken forsøger jeg derfor at skabe rum for refleksion.

Michael White, der er førende indenfor narrativitet og menneskers fortællinger, beskriver i denne forbindelse, hvordan man skal finde sprækkerne i det, der siges og forsøge at udfolde disse (også kaldet samtalens forgreningspunkter (Molly-Søholm et al, 2012:207). Her bliver den løst strukturerede interviewtilgang en fordel, da det giver mig mulighed for at følge respondentens svar (Bryman & Bell, 2007:474).

I specialeprocessen er målet ikke at påvirke handlingerne i Politiet (i hvert fald ikke i interviewsituationen), som det normalt vil være i en konsultativ kontekst. I stedet er mit mål med metoderne at påvirke *refleksionen*, så min analyse forhåbentlig kan blive styrket. I den forbindelse er jeg under interviewet opmærksom på, at samtalen ikke tager form efter en konsultativ samtale, men at værktøjerne udelukkende er til for at skabe refleksion hos interviewpersonerne for at berige mit analysemateriale.

Forberedelse af interviewguide

Interviewguiden er udviklet efter observationerne i kredsen, men overvejelser om struktur og indhold begynder længe før. Som en hjælp til udviklingen af guiden har jeg under hele forløbet en notesbog på mig, hvori jeg skriver mine tanker, hypoteser, observationer og spørgsmål. Noterne fra observationerne koder jeg ud fra tematikkerne *meningsdannelse*, *måltal som styringsværktøj* og *kommunikation*, da jeg ser, at disse emner er dominerende for næsten alle samtaler. På baggrund af observationerne omkring disse emner, forbereder jeg en interviewguide (Bilag 2).

Refleksion

For at sætte min viden fra observationerne i spil vælger jeg at italesætte mine antagelser under interviewene for at høre de enkelte respondenters holdninger til mine hypoteser. Fx spørger jeg, om de er enige i en kollegas betragtning om, at det kan give mere læring kun at påtale en selesag i stedet for at udstede en bøde (på den måde får den manglende sele fokus frem for bøden og dennes beløb). Nogle af betjentene er enige, mens andre er uenige, og de fleste kan se både fordele og ulemper. Dermed er der ikke et entydigt svar på problematikken, som min hypotese ellers lagde op til inden interviewene.

Ved det første interview bruger jeg teknikken med at spørge ind til værdier, og jeg oplever en positiv respons på spørgsmålene. De giver anledning til gode samtalepassager og til refleksion over egen rolle;

Stine: *"Hvad er det, der er vigtigt for dig i dit arbejde?"*

Gert: *Det vigtigste for mig er det, jeg er sat i verden til, og det er jo at passe på mit personale" (lang uddybning følger)*

Jeg forsøger også med at gentage interviewpersonens svar og gøre dem til spørgsmål for at lægge op til en uddybning. Også det fungerer efter hensigten;

Stine: *"[...] Nu står du lidt i det kryds mellem medarbejderne og lederne – føler du, at du får nok information fra organisationen, når der sker de her nye tiltag og nye forandringer?"*

Gert.: *Ja, det gør jeg sgu.*

Stine: *Det gør du?*

Gert: *Ja, det gør vi meget ud af, at blive klædt på til. Vi har jo lederform, der hedder kaskademodellen, hvor vi leder gennem ledere" (lang uddybning følger).*

Jeg oplever, at når der bruges begreber som udeleder, kaskademodel, spons ol., så er jeg klar over meningen af disse, og vi kan derfor bruge tid på at tale om mere relevante ting end på, at termer og struktur skal forklares. Men jeg oplever også, at jeg ikke altid færdiggør mine spørgsmål, før svaret falder, og somme tider stiller jeg ledende spørgsmål. Dette gøres dog bevidst efter mange overvejelser og for at få slået en pointe fast. Spejling kunne her have været et godt alternativ. Med mit kendskab til Politiets kultur, har jeg dog en forståelse om, at for mange sætninger som "så det jeg hører dig sige er..." ville have haft en negativ effekt – især fordi jeg ellers forsøger at holde en meget uformel tone. Jeg forsøger mig med spejlingsteknikken en enkelt gang, men beslutter mig herefter for at finde et alternativ. Her et eksempel på et ledende spørgsmål, der erstatter spejlings-teknikken:

Gert: *"[...]Men de (Politiforeningen) søger jo hele tiden indflydelse. Selvom Rigspolitiet siger noget andet, så er de jo faktisk sat udenfor døren, og de bliver kun spurgt, når det er nødvendigt.*

Stine: *Og det gør så, at I også føler, at I er sat udenfor døren?"*

Gert: *Lige præcis. For der er jo ingen, der spørger os. Vi har jo sagt til ledelsen, at hvis I vil have at vi skal være med til at have noget indflydelse på det her, så ring – vi vil meget gerne være med i det”*

I første interview, hvor samtalen glider rigtig godt, går jeg på et tidspunkt til min interviewperson, da jeg fanger ham i at modsige sig selv. Samtalekemi mellem os er god, og jeg udfordrer ham derfor. Men da han bliver lidt stille og tænker sig om, skynder jeg mig at uddybe for at være sikker på, at jeg ikke træder ham over tæerne (her i forbindelse med udviklingen af LP);

Stine: *”Jeres rolle, ville det så være at sige ‘vi har brug for de her lederfunktioner, og de her kan vi så godt forstå, at vi kan undvære’?”*

Gert: *Ja. Hvis nu ledelsen ville gøre det, og sige; ‘det her er vores skelet, det er vores forslag – hvor kan I så komme ind med nogle ting til os’. Det kunne også være, de kunne sige til os; ‘hvis vi nu gør sådan og sådan, hvad siger I så til det?’ Altså, så vi alle sammen føler, at vi har et lille fingeraftryk på det – det er jo på den måde, man får solgt varerne. Ikke på det andet.*

Stine: *Men hvad er så forskellen på det her og... nu sagde du også før det med, at hvis de bare havde hevet plasteret af, og sagt ‘så er det sådan, vi gør’...Hvis jeg må gå lidt til dig, så lyder det som om, det er lidt modsætninger?*

Gert: *Synes du det? (smiler - tænkepause) Det kan jeg godt forstå.*

(her bør jeg lade stilheden være og ikke komme med et nyt spørgsmål)

Stine: *Hvad er forskellen på lige den her og så alle de andre forandringer, I er udsat for?*

Gert: *Det er processen, der er alt for lang. Hvor de begynder at holde møde, og ikke har noget at sige – jamen, hvad skal vi så holde møder for?” (uddybning udeladt).*

Her kunne det i stedet være interessant at afvente refleksionen, og jeg beslutter, at gøre plads til stilhed, hvis det opstår igen. Afslutningsvis lægger jeg mærke til, at det giver en god stemning af slutte interviewet med uformel snak om positive emner, og jeg tager dette med til de resterende interviews, så respondenterne går fra interviewet med en god fornemmelse.

Empiribearbejdning – arbejdet med materialet efter dataindsamling

Observationer og interne dokumenter har jeg løbende taget noter til. Dokumenterne er brugt til at udbygge min forståelse for organisationen, mens observationer og interviews bliver brugt i analysen. Samtlige af de gennemførte interviews transskriberes. Dette gøres af fem årsager;

- 1) Min erfaring med transskriberinger viser, at man langt fra kan huske alt, og derfor er det en hjælp at have samtalen nedskrevet
- 2) Jeg har før oplevet, at man ved gennemlæsninger kan finde nye pointer

- 3) Pga. optageren kan jeg have fuldt fokus på selve samtalen og ikke på at notere og huske vigtige informationer
- 4) Det er afgørende for mig, at kunne gengive nøjagtigt hvad der er blevet sagt. Det er vigtigt, at interviewpersonerne bliver refereret korrekt, og at jeg ikke påtvinger deres udsagn for meget af min egen fortolkning
- 5) Jeg har valgt at følge min hermeneutiske tilgang, der lægger op til, at samtalen gengives som tekst, så denne kan blive analyseret (Järvinen & Mik-Meyer, 2005).

Interne dokumenter

Dokumenterne fra Politiets intranet er brugt til at udvide min forståelse for organisationen og til at lære om Politiets kommunikation til medarbejderne.

Af sikkerhedsmæssige årsager er det ikke muligt at komme til Politiets intranet udenfor politistationerne, og derfor får jeg en computer tildelt i den administrative del af stationen. Her bruger jeg to dage på at kigge i PolNet – både med og uden assistance. De filer, jeg tænker, kan bruges til specialet downloades og sendes til min mail. Dokumenterne bliver ikke gennemgået af Politiet for godkendelse. Derudover taler jeg med kommunikationschefen for Rigspolitiet, der sender den interne kommunikationsstrategi for en større forandring.

Observation

Under observationerne noterer jeg tanker, refleksioner og observationer i noteform. Efter endt observation skriver jeg noterne rent og har vedlagt dem som bilag 7. Jeg bruger hele sætninger for at sikre, at jeg også under analysen er i stand til at huske den præcise sammenhæng for observationen eller refleksionen.

Af hensyn til analyseprocessen opdeles observationerne ved renskrivning efter tema, og jeg har markeret hvilke observationer eller tanker, der umiddelbart forekommer særligt vigtige. For materialets validitet markerer jeg hvilke dele, der er observationer og hvilke, der er egne refleksioner ved at anvende farvekoder. Dette gøres for at skelne mellem det faktisk oplevede og mine refleksioner, da det er vigtigt, at man ikke *"overfører egne oplevelser eller tager dem som udtryk for de studeredes oplevelser"* (Järvinen & Mik-Meyer, 2005:98).

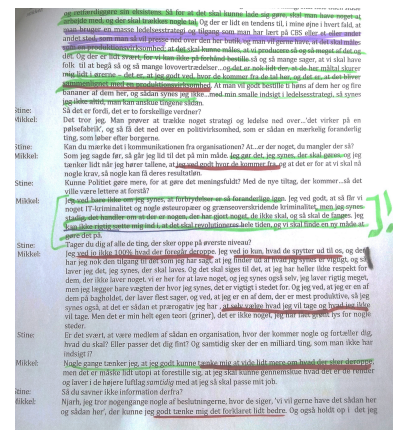
Interviews – kodning

Efter endt transskribering printer jeg alle interviews og går dem igennem, mens jeg kigger efter tematikker. De er bestemt ud fra mine refleksioner under transskriberingen, hvor jeg løbende skriver tanker ned, når jeg støder på et emne, der er interessant eller fylder meget. Jeg holder disse temaer op mod mine observationsnoter og ser, at nogle af temaerne går igen.

Under kodningen har jeg valgt at gennemgå de fire interviews samtidig, og altså gennemgå alle interviews med ét tema ad gangen. På den måde kan jeg holde overblikket over materialet og komme ind i en god arbejdsgang med de forskellige temaer. Hvert tema får sin egen farve og er blevet markeret i samme tekst, så det fulde overblik er samlet ét sted. Dette betyder, at de kodede transskriberinger, der bruges som arbejdsdokumenter til analysen, ser således ud:

De fire tematikker er;

EMNE	EKSEMPEL FRA INTERVIEWS
En undren, forbløffelse, noget jeg studser over eller finder interessant :	<i>"Som ung betjent vil man bare have mere og mere...overarbejde, det tog man gerne [...] Man vil også gerne møde ind to gange på samme dag (Politiassistent, Mark)</i> <i>"Især hvis man er i byen – der plejer jeg altid at sige, at jeg er bedemand eller gartner" (Politibetjent, Tobias)</i> <i>"Politiarbejde ER mave. Og så er det noget med at kunne nogle regler i baghovedet. Men i min optik er det 80-90% mave." Stine: "Hvordan er det så, at skulle kombinere det med tanken om måltallene?" Tobias: "Personligt, så hader jeg dem" (Politibetjent Tobias)</i>
Noget der fortæller om organisationen, arbejdet og/eller kulturen:	I forbindelse med den nye lederreform: <i>"Jeg ville ønske at de spurgte os! Jeg ville ønske, at de spurgte os om, hvem vi var glædest for, men vi har ikke en skid at skulle have sagt"</i> (Politibetjent, Mikkel) <i>"Man skal bakke hinanden op, uanset hvor længe man har været i tjeneste, og hvilket køn man har"</i> (Politiassistent, Mark) <i>"Det er tæt på, at vi er danmarksmestre i brok, men alligevel møder folk ind hver dag og sidder og griner inde i kaffestuen"</i> (Politiassistent, Mark)
Eksempler på meningsdannelse – eller mangel på det:	<i>"Folk, der ikke aner noget om politiarbejde, skal sidde og sige hvordan vi skal arbejde – det, synes jeg, er helt sort. Sådan noget som når vi skal vælge biler; når de tester bilerne, gør de det i almindeligt tøj – de har ikke udrustning på"</i> (Politiassistent, Mark) <i>"Vi får bare at vide, at det skal vi gøre – og så kort hvorfor [...] Jeg tror aldrig rigtig, der er nogen, der ved hvorfor"</i> (Politiassistent, Mark) <i>"Jeg har oplevet, at mens det bruste aller mest og de skød til højre og venstre...at der står en leder og siger, at vi også skal huske at skrive mobiltelefoner. Der bliver jeg decideret sur, jeg synes det er træls at få at vide[...] Og så fik vi at vide, at det skal I, ellers mister I fem kolleger[...] Og så fjernede de ti alligevel, fordi de så skulle spare på en anden måde. Så føler man sig lidt tisset op ad nakken."</i> (Politibetjent, Mikkel) Stine: <i>"Har du indtryk af, om det giver mening, at I har de her måltal?"</i> Gert: <i>"Det giver ikke mening for den menige mand, men for mig gør det"</i> (Holdleder, Gert)
Organisationens fremtræden vs. medarbejdernes opfattelse:	<i>"Jeg har været her under uddannelse også. Og så har man det, der hedder et generelist-forløb – man siger, at det er for, at folk kan få noget erfaring, men det er det ikke. Det er fordi man mangler folk."</i> (Politibetjent, Tobias). <i>"Hvis der kommer et skarpt budskab fra bunden, så er det nok snittet og høvlet så meget til, at det er lige før det er ros, før det rammer det øverste lag"</i> (Politibetjent, Mikkel)



METODEKRITIK

Men hvornår er datagrundlaget mæt? Skulle jeg have anvendt andre spørgsmål, og i så fald; hvilken forskel ville det have gjort? Et interview, og også dette speciale, er en konstruktion af virkeligheden, og ligesom man får, hvad man måler, så får man også blot svar på de spørgsmål, man stiller, fra de personer man kommer i kontakt med (Christensen, 2009). Jeg vil derfor kort berøre mine refleksioner omkring empiriindsamlingen.

Jeg har en opfattelse af, at jeg ved min tilstedeværelse påvirker det felt, jeg skal undersøge; Samtaleemnerne har formentlig været anderledes, da jeg aktivt har stillet spørgsmål, fordi jeg opdager, at tilgangen med at sidde tilbagelænet og kun lytte ikke er frugtbar i Politiet, da jeg derved kan fremstå vurderende. Jeg vælger derfor at deltage aktivt i samtaler, både under observation og i interviews, og spørger ind til arbejdet – både ud fra et specialeperspektiv, men også ud fra et interesseperspektiv. Derfor bliver tonen naturlig og uformel, og jeg tager dette med til interviewene.

Man kan dog stille spørgsmål ved, om tonen er *for* uformel. Jeg spotter hurtigt en konsulenttræthed og utilfredshed med antallet af akademikere hos betjentene. Jeg vælger derfor som nævnt en meget 'let' tilgang, og interviewene får hurtigt form af en hyggelig samtale frem for et interview. Dette betyder, at der nogle steder er passager om ikke-speciale-relevante emner, som fx ligsyn, men jeg vælger at gøre plads til disse samtaleemner for at bevare deltagernes entusiasme og fortællelyst. Det er også svært, at skille min personlige interesse for betjentenes arbejde fra og kun have øje på specialeemner, og jeg beslutter derfor hurtigt, at jeg ikke vil bruge energi på at forsøge på dette, da jeg ønsker at fremstå mere lyttende og åben end vurderende.

Jeg er klar over, at det er umuligt for mig at adskille mig fuldstændig fra feltet, og jeg har derfor forsøgt at gøre min aktive deltagelse til en fordel. Men det ville være interessant at se, hvordan betjentene ville reagere, og om jeg ville få andet materiale, hvis samtalerne havde været mere strukturerede og interviewlignende. Nogle af de i analysen anvendte teorier giver anledning til yderligere refleksion over min rolle i empirien og konsekvenserne af, at jeg er kommet tæt på empirifeltet. Jeg vil derfor vende tilbage til emnet, når teorierne er gennemgået.

TEORI

I dette kapitel beskriver jeg de i analysen anvendte hovedteorier. De mindre teorier og teoretiske begreber, der herudover bruges, forklares i analysen, når de anvendes.

MENINGSDANNELSE I ORGANISATIONEN

Organisationsteoretiker Karl Weick har haft stor indflydelse på organisationslitteraturen med begrebet *sensemaking* og "*at the grand level, Weick is one of precious few organization scholars who have changed the way we think about, talk about, and even act in organizations*" (Gioia, 2006:1711). I denne opgave er det interessant at kigge på *sensemaking*-processen hos betjente omkring måltal og på de processer, som påvirker denne.

Ifølge Weick (2001) foregår der i organisationer en konstant *sensemaking*-proces, som skaber mening blandt organisationens medlemmer. *Sensemaking* tager udgangspunkt i, at der skabes fælles mening lokalt – hos Weick også kaldet i mikroprocesserne (Weick, 2001). Vi mennesker bruger konstant meningsdannelse – fx når vi taler; brugte vi ikke forforståelser og kontekst, ville ordene ingen mening have (Weick, 2001).

Weick opstiller syv *Properties of Sensemaking*, der har indflydelse på *sensemaking*-processen:

1. *Social context*: Mening skabes relationelt i den sociale kontekst
2. *Identity*: I interaktionsprocesserne konstrueres identitet, som angiver mening med hvilken rolle, der kan indtages
3. *Retrospect*: Mening dannes retrospektivt. Det vil sige, at mening først tillægges handlingen, efter denne er udført
4. *Cues*: Tydelige stikord eller tegn, der fungerer som ledetråde til større sammenhænge, hvor selektion og fortolkning skaber mening på baggrund af få indikatorer
5. *Ongoing projects*: En evig igangværende proces, hvor nuværende projekters sammenhæng med tidligere og fremtidige skaber mening med helheden
6. *Plausibility*: Plausibilitet. Sandsynlig fortælling og forståelse af, hvad der foregår. Ikke baseret på nøjagtighed, men "bare" på tilstrækkelig fremstilling i overensstemmelse med det socialt vedtagne
7. *Enactment*: Gennem handling og kommunikation vedtages mening. Vedtagelsen består i, hvordan man i handlinger fortolker og afgrænser relationen til omverden og dermed "påtvinger" en ramme for reaktioner, der skaber nye handlinger.

(Weick, 2001:461)



I analysen vil de syv begreber markeres med fed skrift, når de optræder, og de vil til slut samles som en opsamling af analysens pointer.

Sensemaking tager udgangspunkt i (u-)overensstemmelser mellem kognitive skemaer og de erfaringer, man gør sig. Den mening, den enkelte betjent har skabt om en handling, skal forhandles og accepteres hos kollegerne, før den kan skabe fælles mening, og ofte vil disse retfærdiggørelser tage udgangspunkt i sociale strukturer (Weick, 2001) – her i Politiets beredskab.

Weick har fokus på forholdet mellem mikro- og makroperspektivet i organisationen, hvor pointen er, at hverdagens små hændelser, og de processer, der foregår i og mellem individer, påvirker den større organisatoriske kontekst (jf. punkt 5 i *sensemaking*, og teorien om baggrundskonversationer, som jeg kommer ind på senere i afsnittet). *Sensemaking* vil sætte spor gennem opgaven, og bruges bl.a. til at forklare betjentenes tankegang. Jeg vil også se på hvilke forskellige sociale strukturer (i opgaven kaldet 'subverdner'), der eksisterer i Politiet og dermed undersøge, hvorfor der eksisterer forskellige opfattelser af de nye tiltag.

Weicks teori er valgt, fordi den er et godt redskab til at forklare, hvorfor betjentene, der befinder sig i den samme organisation som menneskerne bag fx måltal, kan have en anden opfattelse af tiltaget end lederne og akademikerne.

Kognitiv dissonans

De kognitive skemaer er en vigtig del af *sensemaking*-processen. Organisationen kan betragtes som et fortolkningssystem, der fortolker og skaber sig selv og sin omverden (og altså organiserer sig (Weick, 2001)) igennem organisationens kognitive skemaer. De fordrer og betinger organisationens handlerum og dermed de meningsdannende processer (Gioia, 2006:1749).

Kognitiv dissonans opstår, når eksisterende kognitive skemaer kommer i konflikt med ny viden (Sunstein, 2009:17). Det sker, fx når man handler på en måde, der ikke stemmer overens med de forforståelser, man ellers har. Kognitiv dissonans er ubehagelig, og derfor forsøger man at fjerne ubehaget ved at ændre på en af de modstridende informationer (ibid). Fx kan en person, som er utro mod sin ægtefælle, føle skyld og anger, men kan bortforklare dette for sig selv ved at ændre sin holdning til utroskab. Man stræber altså efter en balance og forsøger derved at undvige kognitiv dissonans (ibid).

Processen kan forklare, hvorfor betjentene i denne opgave ikke skifter mening om måltal, når de modtager evidensbaseret information, der viser at færdselsmåltallene forhindrer trafikdrab, hvilket ikke understøtter deres eksisterende kritiske holdning. I stedet for at forkaste den holdning de har, er der en tendens til, at den information, der er i modstrid med den nuværende holdning, negligeres –

derved er kognitiv dissonans undgået (ibid). Det vil jeg komme nærmere ind på i min analyse, hvor teorien lægger til grund for de i Politiet eksisterende baggrundskonversationer. Her laves en model, der viser hvilke udtalelser, der tilsyneladende støtter betjentenes opfattelse af og samtaler om fx måltal og hvilke, der overhøres for at undgå kognitiv dissonans (ibid).

AT VÆRE PÅ ELLER BAG 'SCENEN'

Sociolog og socialpsykolog Erving Goffman var optaget af den sociale verden og menneskers interaktion (Jacobsen & Kristiansen, 2002). Goffmans teatermetafor er velegnet til at analysere, hvorfor mennesker agerer forskelligt afhængig af kontekst, og teorien bliver brugt til netop dette i analysen. Goffman bruger dramaturgien som analyseredskab til at forklare menneskeligt samvær, og teorien kaldes 'teatermetaforen'. Goffman forholder sig til verdenen som en scene, og han bruger begreber fra teaterverdenen til sin teori. Han bruger dramaturgien til at forstå, hvordan og hvorfor folk handler, som de gør. Oprindeligt er teorien ikke anvendt på organisationer, men da interaktioner konstant finder sted i organisationer såvel som i hverdagen, vil hans teori i denne opgave blive brugt i en organisatorisk kontekst (Cunliffe, 2009:32).

Goffman præsenterer to forskellige områder for optrædener; *front stage* og *backstage*; *front stage* er scenen, hvor der er publikum på, og derfor retter aktøren sin optræden ind, så den passer i de gældende normer. Det forholder sig anderledes *backstage*;

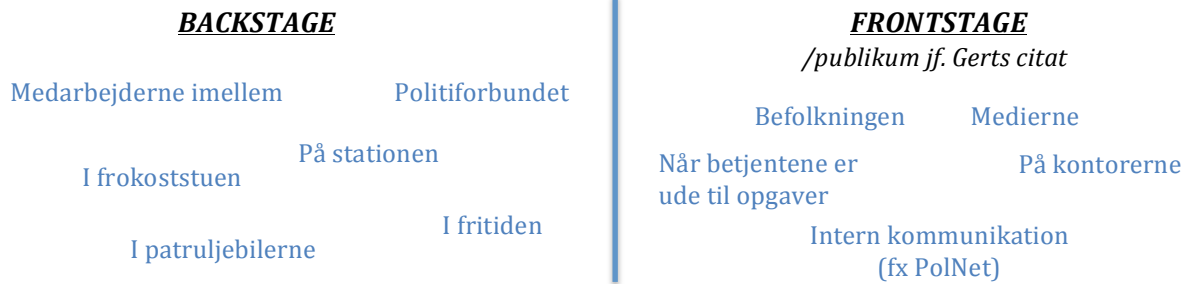
"Her kan holdet gennemgå sin forestilling og rette eventuelle fornærmende udtryk[...]. Her kan den optrædende slappe af, lade sin facade falde, undlade at sige sine replikker og træde ud af rollen [...]
Bagscenen er med andre ord det sted, hvor vi kan lade maskerne falde"

(Jacobsen & Kristiansen, 2002:100)

Man ønsker altså at fremstille sig selv i et bestemt lys *front stage*, og Goffmans pointe er, at det, der undertrykkes eller nedtones, må komme til udtryk andre steder – altså *backstage*, hvor man kan lade facaden falde. Dog har de optrædende også masker på *backstage* og fører også skuespil overfor hinanden her. I denne opgave vil *front stage* primært blive betegnet som Politiets eller betjentenes opførsel uden for organisationen, mens *backstage* dækker over de interaktioner, der finder sted, når omverdenen ikke kigger med (Jacobsen & Kristiansen, 2002).

En af interviewdeltagerne bruger selv termonologien i et interview: "[...] nu må vi pludselig ikke gå med t-shirt mere, når der er publikum" (Interview, Holdleder Gert) – denne definition ligger til grund for modellen på næste side. Modellen viser hvilke konstellationer, der betragtes som *backstage* og *front stage* i analysen – set fra betjentenes perspektiv:

'SCENETÆPPE'



Goffmans teorier bruges løbende i analysen til at definere rammerne for fx udtalelser; er udtalelserne givet *backstage* eller *front stage* – og hvilken betydning har dette for situationen? Goffman betragter desuden forsvarsmekanismer som et redskab til at opretholde sin *face*, og dette vil også blive brugt i analysen.

Baggrundskonversationer

For at forstå betjentenes modstand mod måltal er det vigtigt at forstå, hvor den kommer fra, og hvorfor den opstår, og det kan teorien om baggrundskonversationer hjælpe med. I tråd med mit socialkonstruktionistiske syn mener Ford, Ford & McNamara, at modstand mod forandring er socialt forankret, og altså ikke finder sted i selve individet:

"Specifically, we propose that resistance is a socially constructed reality, constructed in, through, and by three different types of conversations that source and engender resistance to change, and that each one generates distinctly different experiences and relations to change"

(Ford et al., 2002:108)

Ford et al. bruger teorien til at kigge på de implicite samtaler, der ligger til grund for de eksplicitte. Jeg vælger dog at bruge teorien anderledes, da jeg i tråd med min hermeneutiske tilgang gerne vil forholde mig til den tekst, der eksisterer fra feltarbejdet (interviewtransskriberinger og observationsnoter). Derfor bruger jeg teorien til at behandle de samtaler, der foregår i betjentenes *background* fra observationer og interviews. Begrebet 'baggrundskonversationer' vil derfor henvise til de eksplicitte samtaler i *background*-konteksten. Jeg bruger fortsat grundtanken om, at modstand skabes og influeres af den måde, der gennem samtaler tales om tidligere oplevelser på, og definitionen af begrebet er stadig brugbar:

"Background conversations are a result of our experience within a tradition that is both direct and inherited [...]"

(Ford et al., 2002:108)

Baggrundskonversationerne har altså indflydelse på vores fortolkning af nutiden, og dermed influeres vores meningsdannelser af tidligere erfaringer (præcis som Weick redegør for i punkt 5, *Ongoing Projects*). Folk med forskellige baggrundskonversationer drager derfor forskellige konklusioner ud fra

de samme beviser og omstændigheder (som det også foregår ved kognitiv dissonans (Sunstein, 2009:18)). Pointen er her, at modstand mod forandring netop kan betragtes som et produkt af forskellige typer af baggrundskonversationer (Ford et al., 2002). I dette speciale finder baggrundskonversationerne sted i selve baggrunden, og derfor er teorien et brugbart redskab, der kan hjælpe med at beskrive og forstå, hvad der foregår *backstage* i Politiet, når nye tiltag implementeres.

Ford et al. beskriver tre forskellige baggrunde, hvor konversationerne foregår, og som har indflydelse på, hvordan vi tager imod forandring:

- *Complacent background*: På dansk: selvtilfreds baggrund. Den beskrives som et resultat af tidligere succesoplevelser i organisationens historie: *"The organisation [...] has established a background conversation that is a variant of "We will succeed in the future the way we have in the past" [...] As a result, any attempt to inspire or produce a change will be regarded as unnecessary at best and threatening future successes at worst"* (Ford et al., 2002:110). Introducerer man en forandring i en selvtilfreds baggrund, vil der opstå konversationer, der forstærker modstanden, fordi nye tiltag betragtes som unødvendige, da man tidligere har haft succes uden de nye tiltag.
- *Resigned background*: På dansk: resigneret eller tilbagestående baggrund. Her er baggrunden skabt på baggrund af historisk fiasko i organisationen: *"In the organization where things have gone wrong, the conversations that constitute a resigned background have accumulated to establish a theme of "This probably won't work either""* (ibid.). Her tynges baggrunds-konversationerne af medarbejdernes selvbefejdelse samt deres befejdelse af organisationen for den manglende evne til at skabe succes. En introduktion af nye tiltag i en resigneret baggrund kan lede til modstand, der er karakteriseret af manglende opbakning og motivation, fordi magtesløsheden forhindrer medarbejderne i at tage imod forandringen på en konstruktiv måde.
- *Cynical background*: På dansk: kynisk baggrund. Her er baggrunden også konstrueret ud fra historisk fiasko (enten gennem en direkte oplevelse eller fortællinger fra andre). Modsat den resignerede baggrund, hvor begrundelsen for fiasko tildeles en selv, gruppen eller organisationen, ligger ansvaret i den kyniske baggrund hos en ekstern faktor – som fx udenforstående grupper; *"Statements like "Who are they kidding, no one can make this work" illustrate a cynical background"* (Ford et al., 2002:111). I denne baggrund vil medarbejderne modtage forandringen med troen om, at den vil fejle, og at de ydre omstændigheder gør, at nye tiltag aldrig kan få succes.

Altså påvirkes medarbejdernes holdning til forandring af tidligere oplevelser og af, hvordan der tales om disse. Meget af den viden vi har om vores verden (i denne opgave i Politiet), får vi fra andre (ibid):

"Conversations that include complaining, gossip, undermining and other forms of reactive speaking contribute to the construction of complacent, resigned, and cynical backgrounds. Managers and employees who engage in such conversations are strengthening these realities in their

organization, 'infecting' and re-infecting themselves and others with those conversations and displaying the symptoms of those backgrounds"

(Ford et al., 2002:113)

I Politiet er der også eksempler på, at modstanden skyldes fortællinger fra andre – fx fra ældre betjente til de nye om hvordan alting var bedre før reformen (Interview, Politiassistent Mark). Ofte er der tale om en blanding af flere baggrunde, hvilket også er tilfældet i Politiet. Derfor samler jeg i analysen elementer fra Politiet til en ny og specifik baggrund, der karakteriserer de problemstillinger, jeg beskæftiger mig med.

Ford et al. beskriver vigtigheden af at få gjort baggrunden eksplicit, så man kan tale om den – og ændre på de opfattelser, der ligger gemt.

"Background conversations remain in the background until they are revealed to us as constructions, i.e. something that we have put there [...] Until this is done, the conversations remain transparent and unrecognized, existing below our level of consciousness where they are neither examined nor understood"

(Ford et al., 2002:115)

Deres påstand er altså, at når vores baggrundskonversationer ændres, sker der også et skift i den måde, vi forstår verden på, og i hvordan vi agerer.

"Reinvention differs from change in that it is not about changing what is, but undoing what is and creating something new [...] Once the context is revealed, and people can take responsibility for having propagated it, a new context can be designed."

(Ford et al., 2002:16)

Helt konkret foreslår de altså *reinvention* (genopfindelse) som en måde at bearbejde baggrundskonversationerne på. Ifølge Goffman er vores sprog med til at sætte rammen (*framing*) om vores forestillinger (Goffman, 1959), og derfor vil jeg, vha. teori om baggrundskonversationer, beskæftige mig med den måde, betjentene omtaler fx organisationen på. Jeg vil også se på, hvordan holdningen til forandringer påvirkes af tidligere oplevelser og samtaler i Politiet.

BETJENTENES INTERNALISERING AF ARBEJDET

I feltarbejdet ser jeg eksempler på, at betjentene *er* politifolk, og at deres erhverv ikke bare er et arbejde. Denne kraftige identifikation med sit arbejde kaldes *internalisering*, og kan ses som en indlæringsproces, hvor organisationens normer og værdier bliver gjort til en del af individets personlighed (Kunda & van Maanen, 1999). I dette speciale bruges begrebet i forbindelse med betjentenes internalisering af Politiets værdier, og jeg vil se på, hvilken betydning denne internalisering har for betjentene og organisationen.

At bruge internalisering som kontrolelement

I forhold til betjentenes modstand mod målstyring er det interessant at se på et socialt kontrolfænomen ved hjælp af Kunda & van Maanens beskrivelse af *normativ kontrol* (ibid.). Her skal kontrol ikke forstås som en måde at overvåge og styre medarbejdernes arbejde på, men i stedet som et forsøg på at skabe et engagement hos medarbejderen, der gør, at de udfører den ønskede form for arbejde, så en egentlig kontrol bliver overflødig. Altså gøres arbejdet til en stor del af medarbejderens identitet og giver dem lyst til at udføre et arbejde, de kan være stolte af, og dermed være stolte af dem selv. På den måde udnytter den normative kontrol internaliseringen. Det forventes, at medarbejderne internaliserer virksomhedens værdier og i bytte for emotionelle ressourcer og performance, vil de få identitet og en karriere (Kunda & van Maanen, 1999:65). Det beskrives som, at man gifter sig med sit arbejde (Kunda & van Maanen, 1999:70).

Som modstykke til normativ kontrol introducerer de *neo-normativ kontrol*, hvor det handler om at dedikere sin passion til den enkelte opgave i stedet for til virksomheden (Kunda & van Maanen, 1999:73), og derved forsøges internaliseringen mindsket. Her skal man betragte sig selv som en lille virksomhed, og dermed betragte sit arbejde som "*a product or service to be sold to others within the firm*" (Kunda & van Maanen, 1999:73). Hvor organisationen med normativ kontrol forsøger at 'gifte medarbejderen med organisationen', bliver det her "*replaced by an imagery of temporary, short-term affairs or one-night-stands*" (ibid.). På denne måde bliver det et mindre tab for virksomheden at miste en medarbejder, og det bliver mindre traumatisk for en medarbejder at miste sit job, da jobbet ikke længere er lig identitet. Netop den problematik støder jeg også på i Politiet, hvor en kollega er blevet genansat, fordi det var for hårdt for ham at gå på pension og ikke længere være en del af Politiet. Dette er ét eksempel på konsekvenserne af internalisering i Politiet, og jeg vil behandle temaet i analysen.

FORSVARSMEKANISMER I ORGANISATIONER

Medarbejdernes internalisering af arbejdet kan gøre drastiske forandringer i organisationen til personlige. Derfor vil Sigmund Freuds syn på underbevidsthedens beskyttelse af jeg'et mod fremmede og muligvis skadelige tiltag blive brugt til at forklare de modstridende holdninger, der er til måltallene. *Forsvarsmekanismer* blev først introduceret af Freud i 1893, og kan kort beskrives som ubevidste processer, der beskytter os ved at afværge angstfølelser. Hos Freud er det den ubevidste del af jeg'et, der bruger forsvarsmekanismer som mægling mellem id'et og overjeg'et (Gleitman et al., 2011). Der findes mange forsvarsmekanismer, men jeg vil kun berøre de, der har relevans for opgaven.

Forsvarsmekanismer kan opdeles i tre grupper;

- *Modne forsvarsmekanismer*: Den ubehagelige følelse bliver til konstruktiv adfærd. Et eksempel på dette er *humor*; det skaber distance til svære oplevelser, og gør det muligt at beskæftige sig med hændelser og følelser, og er derfor en konstruktiv forsvarsmekanisme.
- *Neurotiske forsvarsmekanismer*: Følelsen efter oplevelsen forbliver ubevidst, men vil stadig eksistere – dog sløret af fortrængning. Man afsløres af utilsigtede udbrud af fx vrede, fordi følelsen ikke forsvinder, men blot undertrykkes. Et eksempel kan være *affektisolering*, hvor en ubehagelig oplevelse står klart i erindringen, men følelserne fortrænges. Modsat står *fortrængning*, hvor oplevelsen forsvinder, mens følelsen sidder tilbage. Under neurotiske forsvarsmekanismer hører også *intellektualisering*, hvor man forsøger at tale det ubehagelige ihjel ved at generalisere og undgå følelsesbetonede termer – fx ved at tale om paragraffer og fakta.
- *Primitive forsvarsmekanismer*: Her er den ubehagelige følelse bevidst, men man eksternaliserer den og skyder skylden på miljøet omkring sig. Et eksempel er *acting out*-mekanismen, hvor man reagerer med et voldsomt udbrud uden at overveje de negative konsekvenser, det kan have .

(Brørup et al., 2009:32).

Mennesker har en stærk trang til at modsætte sig forandring pga. usikkerheden ved at skulle engagere sig i noget nyt og måske angstfyldt (Argyris, 1990). Forsvarsmekanismer bruges derfor for at undgå den muligvis ubehagelige oplevelse, forandringer kan medføre, og de har til formål at beskytte selvet. Organisationsteoretiker Chris Argyris kalder processerne *defensive routines*, og begrebet er i tråd med forsvarsmekanismer:

"Organizational defensive routines are actions or policies that prevent individuals or segments of the organization from experiencing embarrassment or threat. Simultaneously, they prevent people from identifying and getting rid of the causes of the potential embarrassment or threat"

(Argyris, 1990:25).

Defensive routines er altså ubevidste reaktioner, der har til formål at forhindre oplevelser af skam og trusler og af at tabe ansigt (jf. Goffman, 1959). Argyris' pointe er, at mange er utrygge ved at lære nye ting, da de frygter ikke at besidde de nødvendige kompetencer, og at de dermed kan risikere at virke inkompetente, når de involverer sig i det nye. Vi beskytter derved os selv fra udvikling vha. *defensive routines* (Argyris, 1990). Er den viden og de færdigheder, man besidder, ikke tilstrækkelige i forhold til de nye krav, som en forandring stiller, kan forandringen altså blive en trussel mod individets selvopfattelse og identitet og lede til forskellige forsvarsmekanismer/*defensive routines* (bid.).

I opgaven bliver teorierne brugt til at forklare og begrunde betjentenes reaktion på tiltag såsom måltal og på forandringer generelt.

HYKLERI I ORGANISATIONEN

Ofte skal organisationer leve op til modsatrettede krav fra interessenter – i Politiets tilfælde er det fx betjentenes krav om frihed i arbejdet modsat regeringens krav om målstyring. Nils Brunssons hyklerteori forsøger at komme med et bud på, hvordan organisationerne kan leve op til de forskellige krav (Thyssen, 2005) og hykleri anses som løsningen på presset fra modsatrettede interesser. *Organisatorisk hykleri* er, når en organisation til omverdenen signalerer, at den tilpasser sig kravene og dermed opnår legitimitet, men samtidig indadtil fungerer som den altid har gjort, eller som den selv ønsker. Brunssons argument er, at et fuldstændigt fravær af hykleri i organisationens handlinger vil give anledning til unødige konflikter i en verden med modstridende krav (ibid.). Organisationen risikerer dog at miste sin legitimitet, hvis der sættes fokus på, og måske direkte afsløres, hykleri.

Organisatorisk hykleri kan ses som en dekobling mellem udtalte hensigter og faktiske handlinger – det er den form for hykleri, jeg primært vil tage udgangspunkt i. En måde at afvise hykleriet på er, ifølge Brunsson, at lave en form for meta-hykleri, hvor organisationen fortsætter med at hykle, men samtidig hævder, at den ikke gør det (altså lave en dekobling). I min analyse vil jeg kort behandle Politiets tilstedeværelse på de sociale medier som netop meta-hykleri. Jeg vil dog ikke betragte hykleri fra organisationens perspektiv, som Brunsson gør, men vil i stedet se problematikken fra betjentenes synspunkt, og jeg bruger teorien til at forklare betjentenes modstand mod eksempelvis måltal – og også til at forklare hvorfor borgernes opfattelse af Politiet påvirker betjentenes selvforståelse. Hvor Brunsson ser hykleri som organisationens løsning på modstridende krav, vil jeg i stedet vise, at betjentenes opfattelse af, at organisationen udøver hykleri, svækker deres tillid til den, hvilket besværliggør implementering af nye tiltag.

METODEREFLEKSION EFTER TEORIGENNEMGANG

Nogle af teorierne giver anledning til metoderefleksioner, der rækker udover de i metodekritikken anførte. De bringes her, da et kendskab til teorierne er nødvendigt, før refleksionen er meningsfuld.

Jeg har fået lov til at komme tæt på empirifeltet og er, ifølge min definition på s. 34, kommet *backstage*. Men kan en publikummer egentlig blive lukket rigtigt ind *backstage*? Jeg har været en del af samtaler, som jeg betegner som baggrundskonversationer, men da jeg ikke ved, hvordan feltet agerer, når jeg ikke er til stede, så kan der stilles spørgsmålstejn ved, om jeg er kommet helt om bag scenen. Når jeg i resten af specialet anvender betegnelsen '*backstage*', må denne refleksion derfor medtages i forståelsen af begrebet.

Samtidig er jeg klar over, at jeg er kommet meget tæt på og har fået stor sympati for mit empirifelt. Jeg kan derfor mærke, at jeg ofte 'holder med' betjentene. Eksempelvis bruger jeg på s. 54 et citat fra en



betjent, der udtaler: *"Jeg synes, vi har en generation af unge mennesker, der burde 'få en røvfuld'"* (Interview, Politibetjent Tobias). I interviewsituationen er jeg ikke i tvivl om, at betjenten udelukkende mener, at de unge bør opføre sig ordentligt. Men min sympati for feltet medfører, at jeg har været nervøs over at bruge citatet af frygt for at sætte betjenten i et dårligt lys. Efter megen overvejelse vælger jeg dog at anvende citatet for at være tro mod mit datamateriale.

Jeg mener derfor ikke, at sympatien for mit felt fratager mig evnen til at være kritisk overfor datamaterialet. Det kan muligvis være en fordel, da det hjælper med at anskue problematikken fra betjentes perspektiv, men jeg har løbende reflekteret over denne udfordring – såsom i det nævnte eksempel.

Derudover er en interessant tanke, om jeg med min tilstedeværelse og mine spørgsmål har igangsat en proces, der kan udløse en *reinvention* (Ford et al, 2002) hos betjentene. For at kunne forholde mig kritisk til materialet har jeg trukket mig fra feltet efter empiriindsamling, men det kunne være interessant at se, om min tilstedeværelse har spillet en rolle for betjentes baggrundskonversationer.

ANALYSE

For Politiet betyder New Public Management-bølgen en iværksættelse af Politireformen i 2007, der medfører store forandringer i organisationen. Jeg vil betragte disse forandringer fra betjentenes perspektiv og undersøge, hvordan de oplever og håndterer effekterne af reformen.

Analysen handler derfor om, hvorfor færdselsmåltal ikke giver mening for betjentene, og om hvorfor de forskellige medarbejdergrupper i Politiet (fx politibetjente og akademikere) har svært ved at forstå hinanden. Derudover ser jeg på, hvordan tidligere oplevelser har betydning for de igangværende forandringer. Jeg kommer også ind på, hvorfor det kan være svært at gennemføre forandringer i netop Politiet.

Mine data viser, at der er mange tilgange til jobbet som politibetjent, men fælles er, at betjentene brænder for arbejdet. I interviews spørger jeg betjentene om, hvorfor de har valgt dette job, og om det lever op til deres forventninger:

"Jeg tror bare, det er et job, der ligger i ét med mig"

(Interview, Politibetjent Tobias)

"Jeg tror lige, det er 5% eller 10% federe. Ja, det er rigtig fedt. Jeg tager tit mig selv i, når vi kører fra en opgave, så enten tænke eller sige 'jeg elsker mit job'. Det er SÅ fedt."

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Mine interviews og observationer peger entydigt på, at man ikke *arbejder* som betjent – man *er* betjent, og betydningen af dette behandles også.

NEW PUBLIC MANAGEMENT-BØLGENS INDFLYDELSE PÅ POLITIET

New Public Management (NPM) er begrebet for 1980'ernes bølge af modernisering af og forandringer i den offentlige sektor. Moderniseringen henter inspiration i det private arbejdsmarked, hvor der er fokus på resultater, effektiv ledelse, dokumentering og evaluering (Greve, 2002:2). Dunleavy og Hood beskriver NPM som *"a summary description of a way of reorganizing public sector bodies to bring their management, reporting, and accounting approaches closer to (a particular perception of) business methods"* (Dunleavy & Hood, 1994:9). I Politiet resulterer NPM i 2007 i Politireformen, hvor effekterne bl.a. er en lederreform, decentralisering af ansvar til de enkelte kredse og styringsværktøjer. I avisen Information beskrives effekten således: *"Direktørerne for hver politikreds er i bedste new public management-stil blevet ansat på resultatkontrakter, så man kan formalisere deres ydelser og evaluere deres præstationer"* (Lykkeberg, 2008⁸). Resultatkontrakterne hviler især på målstyring gennem

⁸ Henvisningen indeholder ikke sidetal, da teksten er en avisartikel

måltal. Indførelsen af dette har konsekvenser for det daglige politiarbejde, og betjentene viser utilfredshed med måltallenes indførelse. Claus Oxfeldt, formand for Politiforbundet (betjentenes fagforening), skriver d. 5/9 2013 på forbundets hjemmeside:

"Det kan godt være, at politiets ledelse og det politiske Danmark holder fast i, at der er god ræson i måltallene. Men set fra almindelige politifolks stol har de kun ét formål: AT TAGE POLITIETS TID, BORGERNES PENGE OG DRÆNE ØNSKET OM AT UDFØRE SIT ARBEJDE MED ENGAGEMENT OG STOLTLED!"

(Oxfeldt, 2013⁹)

Politiforbundet er altså utilfreds med det nye styringsværktøj, og jeg vil senere komme ind på, hvorfor forbundets holdning har betydning for betjentenes tilgang til nye tiltag.

NPM medfører ofte styringsværktøjer såsom kontraktstyring og målstyring. Politidirektørerne for de enkelte kredse er netop ansat på resultatkontrakter, der betyder, at måltal bruges som styringsværktøj, og måltallene skal opfyldes som en del af kontrakterne. Særligt måltal for færdsel er interessante, da betjentene omtaler dem under mit feltarbejde. Selvom de er til stor frustration for betjentene, er de lavet for at tjene et højere formål; ved at fokusere på bl.a. manglende seler, fartovertrædelser og mobilbrug under kørsel skal betjentene forhindre drab i trafikken og bringe antallet af færdselsuheld ned – og konceptet virker: antallet af trafikdrab er faldet:

"Trafikken er blevet mere sikker. For fjerde år i træk er antallet af trafikdræbte faldet til et historisk lavt tal[...] Dermed er 2012 fjerde år i træk med nedgang i antallet af trafikdræbte. Ikke siden man begyndte at registrere trafikulykker i 1930, har antallet været så lavt. Også tallet for de tilskadekomne er faldet[...] Der er flere forklaringer på, at det går i den rigtige retning. Men den afgørende forklaring er, at trafikanterne har fået en mere sikker adfærd[...] Desuden har en større respekt for bøderne og politiets kontroller også bidraget til større trafiksikkerhed. "Vi har aldrig haft så meget kontrol som i 2012. Vi har skrevet flere sager, og de højere bøder har også haft en positiv effekt[...]," siger Allan Nyring, politiinspektør hos Nationalt Beredskabscenter"

(Rådet for Sikker Trafik, 2012⁹)

Dermed viser tallene, at antallet af trafikdrab begynder at falde året efter reformens indførelse. Selvom trafikanternes egen adfærd får stor ros, har Politiets arbejde også en effekt. Men på trods af at formålet

⁹ Henvisningen indeholder ikke sidetal, da teksten er en netartikel

meningsfuldt for betjentene, er tallene stadig genstand for frustration, hvilket vises i et interview, da jeg spørger, om tallene ikke giver mening:

Mikkel: *"Jamen, jeg forstår godt, vi skal det, og jeg forstår også, at der er økonomi i det. Det er næsten det, der irriterer mig mest – det er, at vi skal gøre det, fordi ellers får vi ikke de samme penge.*

Stine: *Men giver de ikke mening, når du siger, at de er med til at forhindre trafikdrab?*

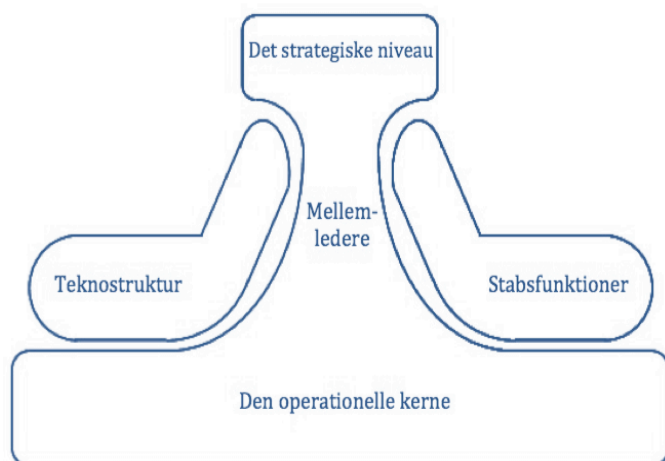
Mikkel: *Jo, det synes jeg også er fint nok, og jeg synes også, at der skal lægges nogle kræfter i det, men jeg synes også, at det bliver vægtet lidt skævt, i forhold til hvad jeg synes, der er vigtigt [...] Altså så længe vi har så organiseret og så tung kriminalitet, som vi har, så gør det mig ikke så meget, at der er nogen, der taler i mobiltelefon og kører uden sele. Når det så er sagt, så er det også lynhurtige sager, som lynhurtigt kan ekspederes, og jeg tager også en masse af dem, det er slet ikke det. Men jeg vil hellere have friheden til at bestemme selv, hvornår jeg vil gøre det, end jeg vil punkes til at gøre det"*

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Som Mikkel nævner, er det primært vægtningen ift. den hårdere kriminalitet, der frustrerer betjentene – måltallene passer altså ikke ind i betjentenes **ongoing projects** (Weick, 2001:461), og er dermed en forstyrrelse i hverdagen, hvilket påvirker *sensemaking*-processen. En vigtig årsag til disse frustrationer er, at målstyring er et nyt begreb, som spiller mere mod end med betjentenes lyst til og krav om frihed i arbejdet. En af analysens pointer vil derfor være, at betjentenes modstand bl.a. skyldes, at de ikke kan se meningen med tallene.

POLITIETS STRUKTUR – OG KONSEKVENSERNE HERAF

Senere i analysen kommer jeg ind på, at vigtige komponenter, såsom *sensemaking* og den måde vi taler om fortiden på, også influerer hvordan betjentene tager imod nye tiltag, men først er det nødvendigt at forstå Politiets strukturs betydning for den modstand, der opleves ved implementeringen af måltal.



Politiet er en hierarkisk organisation, der er bygget op som et klassisk maskinbureaukrati med en stor operativ kerne, linjeledere, topledelse og støttefunktioner – se model (Mintzberg, 1993:171). En af kendetegnene ved denne struktur er, at ledelsen er med til at afgøre, om en løsning implementeres i organisationen, da netop de *"...beslutter, om der er et problem, og hvordan det skal løses"* (Drejer, 2012:103).

Ifølge Mintzbergs teori forsøger topledelsen generelt at centralisere magten omkring det øverste lag af ledere. Dette var også tilfældet for Politiet før 2007, men i dag har den enkelte kreds ansvaret for at nå fx de økonomiske mål. Samtidig ønsker den operationelle kerne altid at få størst mulig medbestemmelse i organisationen (Mintzberg, 1993:164), og denne del er tydelig i Politiet – især når der tales forandringer. Det ses i følgende citat, hvor Mikkel taler om nedskæringen af lederantallet som følge af lederreformen;

"Jeg ville ønske, at de spurgte os, men vi har ikke en skid at skulle have sagt"

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Mikkel viser altså et ønske om medbestemmelse samt frustration over manglende indflydelse. Dette er i tråd med teorien, hvor topledelsen forsøger at centralisere magten samtidig med, at betjentene (den operationelle kerne) ønsker indflydelse. I Politiet medfører dette et *clash* mellem forskellige ønsker og mål, og på hvert niveau dannes en forståelse omkring, hvordan verden ser ud fra netop dette perspektiv. Derfor vil jeg nu se på konsekvenserne af, at der i Politiet findes flere subverdner.

FORSKELLIGE SOCIALE VERDNER SAMLET I POLITIET

Fra betjentene ses en modstand mod øverste ledelse og de akademiske medarbejdere, og en grund til dette kan findes i forklaringen om, at de, på trods af at tilhøre samme organisation, også tilhører forskellige sociale verdner inden for Politiet. Sociologen Anshelm Strauss skriver i 1978 *"A Social World Perspective"*, hvor han foreslår, at et middel til bedre at forstå forandringer kan være at kigge på de forskellige sociale verdner, der eksisterer i fx organisationer (Strauss, 1978). Sociale verdner beskrives som grupper, der deler forpligtelser overfor samme aktiviteter, og som deler ressourcer i processen mod at opnå deres mål. Samfundet består derfor af små mosaikker af sociale subverdner (Strauss, 1978). Dette er helt i tråd med Weicks **social context**-punkt i *sensemaking*-processen, hvor der lægges vægt på, at mening skabes relationelt i den sociale kontekst (Weick, 2001:461).

Problemformuleringen behandles fra betjentenes perspektiv. Analysen tager derfor udgangspunkt i *deres* betragtninger, og bygger på betjentenes forståelse af deres og andres subverdner i den overordnede verden Politiet, da betjentenes opfattelser, interaktionelle samtaler og meningsdannelser er med til socialt at konstruere den verden, de lever i (Weick, 2001). Selvom afdelingerne i Politiet overordnet har samme formål, findes der fragmenteringer/subverdner i organisationen. Eksempelvis spiser beredskabet og den administrative del ikke sammen, og de befinder sig på forskellige etager på stationen. Der er et praktisk element i denne sag – betjentene skal være tæt på køretøjerne, hvis de kaldes ud –, men efter at have talt med betjentene og deltaget i frokoster i begge afdelinger, ser jeg, at de to dele ikke har noget (socialt) med hinanden at gøre, og dette bekræftes af en betjent (Interview, Politiassistent Mark).

Betjentenes subverden

Flere af de ældre ansatte kalder at arbejde for at "gå til Politi" (Interview, Holdleder Gert) og betjentene nævner under interviews og observationer, at de er meget glade for deres arbejde. Da jeg spørger, hvorfor de har valgt et job i Politiet, siger mange, at de gerne vil gøre en forskel. Et eksempel ses i et interview:

"Det lyder så plat og basalt, men jeg kan jo se, at jeg gør en forskel [...] det er jo sådan noget, vi altid siger, og vi får lidt ondt i hovedet [...] Vi sad alle og sagde det til den første jobsamtale"

(Interview, Politibetjent Mikkel).

Ikke alle har valgt jobbet for at gøre denne forskel, men de fleste nævner den faktor som en begrundelse, de er trætte af. Nogle enkelte nævner den på trods af det som en af hovedårsagerne til karrierevalget, mens andre nævner den i en bisætning – og andre igen helt afviser, at det er grunden;

"Det er fandme et svært spørgsmål! Jeg gider ikke sidde og sige, at det er for at redde menneskeliv, fordi det passer jo ikke. Jeg tror bare, det er et job, der ligger i ét med mig"

(Interview, Politibetjent Tobias)

Selvom jeg får forskellige begrundelser for karrierevalget, som det ses ovenfor, så går de positive faktorer igen;

"Fx hvis man møder nat eller eftermiddag, så kan jeg gå og kigge på uret og vente på, at jeg skal møde på arbejde"

(Interview, Politibetjent Mikkel).

"Det er jo spændende. Og man vil gøre den her forskel det sted, hvor man er, og alle de her populære ord. Men det er også rigtig sjovt"

(Interview, Politikommissær Gert).

Citaterne og mine observationer viser altså, at jobbet anses for sjovt og spændende, arbejdsdagene er forskellige, man bliver udfordret, de kan lide at 'fange forbrydere' og de finder stor glæde og tilfredshed ved arbejdet. Men på trods af at betjentene er stolte af og glade for deres arbejde, befinder de sig også i en udsat branche. En betjent fortæller, at "vi har oplevet flere gange, at kollegaer får røvfuld i deres fritid" (Interview, Politibetjent Mikkel), og i interviewene nævner alle da også, at de ikke har lyst til at tale for meget om deres arbejde i fritiden;

"Især hvis man er i byen – der plejer jeg at sige, at jeg er bedemand eller gartner eller sådan noget (griner). Jeg gider bare ikke snakke om jobbet konstant."

(Interview, Politibetjent Tobias)

Den faktor at betjentene er udsatte, medfører et stærkt bånd i beredskabet, hvor man bakker sine kollegaer op, og jeg får fortalt historier om, at dette sker både i arbejdstiden og udenfor, hvor man fx hjælper en sygemeldt kollega med havearbejde (Interview, Politibetjent Mikkel). Selvom der er mange forskellige stillingsbetegnelser i Politiet, er der et tydeligt sammenhold i beredskabet, som derfor betegnes som én subverden. De fleste omtaler sig selv og hinanden som 'politier' eller 'politifolk'. Ved brug af de begreber skelnes der hverken mellem rang eller køn, og min tolkning er, at det gøres for ikke hele tiden at tage stilling til rang og for at vise, at man er én samlet enhed, der arbejder for samme sag. Sammenholdet er desuden med til at kendetegne deres identitet som betjente og dermed fastslå deres *identity*-rolle i *sensemaking*-processen (Weick, 2001:461).

På det operationelle niveau ses dog flere 'sub-subverdner', der eksempelvis går på, om du tilhører beredskabet (hovedstation med døgnbemanding og udrykningskørsel) eller lokalpolitiet (lokale sager som fx butikstyveri og opklaring af sager i lokalområdet) eller går på din titel:

"I gamle dage var der kriminalpolitiet og beredskabet, og det var virkelig snobbet [...] Der var det en ære at være kriminalassistent. Den titel findes ikke mere, men der er flere, der holder fast i den alligevel, fordi de er bedre end os andre [...] Sådan tror jeg også stadig, at der er noget. Folk de tænker, at ude i lokalpolitiet, sidder de bare og drikke kaffe og spiser basser. Og lokalpolitiet tænker, 'jamen her, der kommer de bare og tæsker folk'. Der er nogle 'os og dem', men alligevel er vi afhængige af hinanden. Men der er ikke kampe."

(Interview, Politiassistent Mark)

Umiddelbart eksisterer der altså flere sub-subkulturer i betjentenes verden. Når det kommer til offentligheden, er det dog en anden sag – her står betjentene sammen og det interne 'os og dem' er erstattet af 'os i Politiet' mod 'dem, de kriminelle'. Betjentene danner altså en fælles verden. Som et udtryk for dette får jeg fortalt historier om sammenhold:

"Vi har jo knappen, og hvis man trykker på den, så kommer alt, hvad der kan kravle og gå. Jeg har prøvet det for nyligt, hvor jeg bad om at få hjælp, og selvom jeg sagde, at jeg bare skulle bruge to vogne, så kom der stadig ti [...] Det er fedt at være ham, der kommer og hjælper, men det er også fedt at vide, at hjælpen er så tæt på, som den er"

(Interview, Politibetjent Mikkel)

"Vi får et helt unikt forhold, jeg vil næsten kalde det en lille familie. Det er fordi, man kommer ud i nogle vanvittigt pressede situationer, og så fordi man kender hinanden"

(Interview, Politibetjent Tobias)

Her omtales altså den berømte korpsånd, som man hører om i Politiet (og som jeg hypoteseafprøver under interviews som en forforståelse). Mark fortæller også om, at man danner en fælles front udadtil:

Mark: *"Vi har mange, som ikke har fået den større stjerne endnu. Og nogle gange, vil de (kriminelle) ikke tale med dem ('nye' betjente), og nogle gange vil de ikke tale med kvindelige kolleger, men kun med mandlige.*

Stine: *Indordner man sig så, eller siger man 'det er du bare nødt til'?*

Mark: *Det er en blanding [...] Hvis det bare er et røvhul, der virkelig begynder at spille, så får de at vide, at de ikke skal tale til mig, men til min kollega. Så kan det være, at de lukker af, men man går ikke ind og overtrumfer en kollega – det er mangel på respekt. Man skal også bakke hinanden op, uanset hvor længe man har været i tjeneste, og hvilket køn man har."*

(Interview, Politiassistent Mark)

Mark viser her en forståelse om, at betjentene skal bakke hinanden op uanset rang, alder og køn. Med Goffmans teori kan man sige, at det er vigtigt for betjentene ikke at tabe *face* (Goffman, 1959) – især ikke overfor befolkningen, hvor det er afgørende, at Politiets troværdighed bevares, og man hjælper dermed sig selv og sine kollegaer ved at opretholde *face*. Holdlederen udtrykker vigtigheden af dette:

"Vi SKAL jo vinde ude på gaden, vi skal jo vinde vores slag derude – for hvem skal ellers vinde? Vi tilkalder jo ikke militæret, medmindre der er undtagelsestilstande. Så det er Politiet, der skal vinde. Hvis der er en stor rocker, der skal lægges ned – hvis vi har sagt, han er anholdt, så SKAL han anholdes. Så er det ikke ham, der styrer det mere. Så må vi jo tilkalde assistance, indtil vi er nok"

(Interview, Holdleder Gert)

Gert bekræfter her betjentenes udtalelser om, at man må bakke hinanden op overfor borgerne, og dermed hjælpe kollegerne med at opretholde *face* (Goffman, 1959). De udtaler også, at man i denne kreds ikke *"skal lade sit vasketøj hænge til tørre"* (Interview, Holdleder Gert), hvor alle kan se det – er man utilfreds med organisationen, tager man det med sin leder i stedet for fx at gå til pressen, og er man utilfreds med makkerens indsats, tager man den internt i bilen – og de ansatte omtaler sig selv som loyale medarbejdere (Interview, Holdleder Gert).

Men hvorfor ser vi så artikler i aviserne, med overskrifter som *"En Syg Politikultur"* (Andersen, 2013), hvor betjente selv kritiserer organisationen? Et svar på dette spørgsmål kan findes i analysens afsnit om organisatorisk hykleri og i en manglende forståelse for de forskellige subverdner. Dog skal det nævnes, at Politiet ifølge overenskomsten ikke må konflikte, og de offentlige anklager mod organisationen kan derfor også ses som udtryk for en primitiv eller neurotisk forsvarsmekanisme, der sætter ind, fordi de store forandringer medfører frygt for manglende evner (Argyris, 1990; Brørup et al., 2009) – og de kritiske artikler bliver en måde at udtrykke frustration og usikkerhed på.

Ledelsens subverden – set fra betjentenes perspektiv

Politiet består af 10.500 politiuddannede, og de strukturelle ændringer efter 2007, hvor 54 lokalkredse blev til 12 storkredse, medfører, at betjentene har mange kolleger og ledere. Ifølge en af betjentene er kredsen næsten blevet for stor;

"Jeg ved hvilket niveau jeg skal bevæge mig på, og hvad jeg skal kunne der, og hvem jeg skal spørge[...] Jeg havde svært ved det i starten, da jeg kom herud. Fx; vi har en chef [...] som er chef for hele (afdeling) [...] Jeg vidste, hvem han var af navn, men jeg havde aldrig set ham. Og dét er måske der, vi bliver lidt for store og lidt for uigennemsigtige. Men jeg ved godt, hvem der er min nærmeste chef, og hvem der er lige over ham, og det er jo dem, jeg har behov for at vide, hvem er. Og det er dem, jeg har været i kontakt med. Så på den måde fungerer det fint nok. Men nede fra gulvet og opad, der bliver det lidt uigennemsigtigt"

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Selvom jeg fra fx Mikkel hører, at der er langt til toppen, fortæller betjentene også, at de er glade for deres nærmeste ledere (indsatsledere og holdledere), og da jeg spørger ind til følgerne af lederreformen, får jeg dette svar;

"[...] Jeg har ikke helt gennemskuet hvordan det bliver, men det ser ud som om, de vil fjerne en masse mellemledere. Og det kan der godt være noget godt nok i, men de mellemledere, vi måske ikke skal have mere, det er de mellemledere, vi har her i omgangstjenesten (beredskabet), og der synes jeg ikke, vi kan undvære nogen [...] Hvis jeg kigger længere op, bliver det mere uigennemsigtigt, hvad de laver. Vi har ledere på den her gang, jeg ikke aner, hvad laver [...] Hvis du først har bestemt dig for, at du vil være karrierebetjent, så er det svært rigtigt at få meldt noget negativt opad [...] Så derfor synes jeg også, at nogle af de mellemledere vi har, fx indsatsledere, kæmper en brav kamp, fordi man bliver lidt en lus mellem to negle, når vi står og råber og skriger og vil have det og det, og han skal melde det opad."

(Interview, Politibetjent Mikkel)

De nærmeste ledere (holdledere og indsatsledere) anses derfor, i denne opgave, som en del af betjentenes subverden.

I Politiet leder man ud fra en kaskademodel, hvor man leder gennem ledere – blandt andet for netop at sikre, at feedbacken fungerer begge veje (Interview, Holdleder Gert). En Vicepolitikommissær og akademisk leder, Gitte, fortæller dog, at det er hendes opfattelse, at kaskademodellen ikke virker (bilag: observation). En risiko ved kaskadekommunikation er, at informationens flow gennem de

mange ledelseslag kan medføre flere versioner og fortolkninger af samme historie (Pjetursson, 2011:24), og denne opfattelse har flere af betjentene også – her uddyber en af dem:

"Jeg tror, der måske er så mange lag af ledelse, at hvis der kommer et skarpt budskab fra bunden, så er det nok snittet og høvlet så meget til, at det er lige, før det er ros, før det rammer det øverste lag. Det er ren fordom, men jeg har lidt en fornemmelse af, at der er så mange ledere, at der ikke er nogen, der rigtig tør sige noget opad. [...] Det bliver meget træls at være ham den negative."

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Mikkel føler altså, at der er langt til den øverste ledelse, og jeg hører samme oplevelse fra andre betjente – de giver udtryk for, at det er svært for de nærmeste ledere at kommunikere kritik opad. Problemerne med kaskademodellen bliver en udfordring i forhold til måltal, da det er den nærmeste leders opgave at videreformidle feedback opad og nedad, og selvom betjentene er glade for deres nærmeste leder, viser min analyse, at udeblivende opbakning til nye tiltag bl.a. skyldes manglende meningsdannelse; kan betjentene ikke se meningen med måltal for færdsel, så gør de ikke en ekstra indsats for at skrive sagerne. Den manglende opbakning fortæller en af betjentene om:

"Som person, der tilpasser jeg mig, for det er nu engang sådan, det er – jeg kan ikke rigtig ændre på det. Der er nogle, der har bestemt det, og så er det sådan, det skal være. Så kan man være enig eller uenig. Jeg behøver ikke være den, der bakker mest op om det, men der er ingen grund til at modarbejde [...] Jeg synes ikke, der er nogen, der modarbejder – men det kan være svært at få opbakning til tingene. Vi skal bare skrive de her færdselssager, men der er mange, der ikke gider."

(Interview, Politiasistent Mark)

Marks forståelse er altså, at der ikke er direkte modarbejdelse af nye tiltag, men heller ikke opbakning. Det stemmer også overens med påstanden om, at *"people support what they help create"* (Beckhard, 1969:27), som Holdleder Gert påpeger flere gange i interviewet – fx da vi taler om indflydelse på den nye lederreform:

"Hvis nu ledelsen ville gøre det, og sige; 'det her er vores skelet, det er vores forslag – hvor kan I så komme ind med nogle ting til os'. Det kunne også være, de kunne sige til os; 'hvis vi nu gør sådan og sådan, hvad siger I så til det'? Altså, så vi alle sammen føler, at vi har et lille fingeraftryk på det – det er jo på den måde, man får solgt varerne. Ikke på det andet."

(Interview, Holdleder Gert)

Med samtalerne om et voksende antal akademikere i Politiet, nedskæringer, omstruktureringer, mangel på indflydelse på valg af udstyr og en følelse af ikke at blive hørt, får man det indtryk, at betjentene ikke føler, at de har den nødvendige indflydelse til at kunne gøre en intern forskel – og igen er der tegn på, at de ansatte mangler mening i de nye tiltag:

Stine: *"Og det gør så, at I også føler, at I er sat udenfor døren?"*

Gert: *Lige præcis. For der er jo ingen, der spørger os. Vi har sagt til ledelsen, at hvis I vil have, at vi skal være med til at have noget indflydelse på det her, så ring – vi vil meget gerne være med.*

Stine: *Men hvis nu I skulle være med, tror du så, det var blevet gennemført? Ville man kunne gøre det?*

Gert: *Sagtens! Intet problem, Man kunne også have gjort det i forbindelse med Politireformen, der havde det været lige til højrebænet i stedet for at besætte stort. Så kunne man bare besætte det, hvor man sagde, 'jamen sådan skal vores struktur være'. Nu har man taget det, hvor vi endelig har fået det hele til at køre. Og det, der er det værste, det er argumentet for, hvorfor man vil have færre ledere: De skal være mere dygtige og professionelle og træffe beslutninger her og nu osv. Vi har et lyntog, der kører med 180 i timen herude. Vi når vores måltal, vi får alle banditterne i alle de her skyderier. Vi laver fremstillinger, vi har jobtilfredshed, tilfredse medarbejdere, der også er tilfredse med lederne, vi har været på alle kurser... altså, hvor er det lige, jeg skal være skarpere? Det kunne da være sjovt, at melde ud.*

Stine: *Hvad mener du så, er begrundelsen i stedet for?*

Gert: *Det er da rent og skær spare[...] Vi forstår ikke hvorfor, der skal være den lederreform!"*

(Interview, Holdleder Gert)

I Gerts formuleringer er det tydeligt, at han ikke har godtaget øverste ledelses begrundelse for lederreformen, men i stedet har angivet *"ren og skær spare"* som begrundelse for reduktionen af ledere, da den officielle begrundelse ikke giver mening (Weick, 2001). Internaliseringen spiller også en rolle, da lederreformen er en af de forandringer, der 'gør ondt'; der skal skæres medarbejdere fra, og usikkerheden omkring hvem det bliver, øger frygten for, om man rammes (interview, Holdleder Gert) – og om der derved sættes spørgsmålstegn ved ens indsats og dermed identitet.

Akademikernes subverden – set fra betjentenes perspektiv

Hos betjentene hersker der frustration over de mange akademikere, der ansættes. Ifølge de interviewede betjente, har akademikerne ikke den nødvendige viden for at kunne lave forandringer i Politiet:

Gert: *"Der kom alle de lærde og akademikerne indover, de sidder og siger 'nu skal vi have en lederreform, nu skal vi holde informationsmøder om, at 'nu er du i kaosfasen, nu er du i kritikfasen og nu er du i den fase' [...] Altså stop nu det der! [...] De sidder fem politifolk og en masse konsulenter [...] De skriver en masse, men de får ikke en eneste mand til at læse det, hvis det er fyldt med fremmedord [...] Du er nødt til at være helt konkret; det er det her, der er essensen af det. De der store afhandlings-rapporter – glem det!"*

Stine: *Har de været med hernede? Altså konsulenterne...har de set, hvad I laver?*

Gert: *Nej nej. Det er jo også det, der kan undre. De har været rundt i to kredse og interviewet medarbejdere. Der er ikke én af de konsulenter, der har gået til Politi. Der har været én politier med, som har siddet på sidelinjen – ellers er det konsulentrapporter det hele. Det, synes jeg, er lidt skræmmende også."*

(Interview, Holdleder Gert)

"Det er klassikeren – der er for mange [...] folk, der ikke aner noget om politiarbejde. De skal sige, hvordan vi skal arbejde – det synes jeg, er helt sort. Sådan noget som [...] når de tester bilerne, gør de det i almindeligt tøj – de har ikke udrustning på. Hvad for noget tøj, vi skal gå i – det er også folk, der sidder, i stedet for at have folk, der er på gaden. Jeg har en ide om [...], at der ikke er nok af dem, der bruger tingene, som er med til at gøre det her. "

(Interview, Politiassistent Mark)

"Vi får flere og flere civile ind, som varetager nogle af de ting, som vi egentlig kunne før, og det kan godt have lidt en tendens til, at for hver akademiker vi ansætter, så skal han bruge en masse tal [...] Det er jo lige før, at der skal sidde en (betjent) og mellembehandle de tal [...] Jeg tror, det er en god ide med akademikere til at hjælpe os [...], men jeg tror også [...], det er lige i overkanten, hvor mange vi ansætter [...] Man prøver at trække noget strategi og ledelse ned over...'det virker på en pølsefabrik', og så få det ned over en politivirksomhed, som er sådan en mærkelig foranderlig ting, som løber efter borgerne."

(Interview, Politibetjent Mikkel)

De interviewede betjente er altså enige om, at der er for mange akademikere i Politiet, der foretager ændringer, selvom de ikke har været en del af feltet:

"Og der er tendens til [...], at man bruger en masse ledelsesstrategi og tilgang som man har lært på CBS, som man vil presse ned over den her butik, og man vil gerne have, at det skal måles som en produktionsvirksomhed; at det skal kunne måles, at vi producerer så og så meget af det og det. Det er svært, for vi kan ikke på forhånd bestille så og så mange sager – at vi skal have folk til at begå så og så mange lovovertrædelser. Og det er nok lidt der, at de her måltal skurer mig lidt i ørerne – det er, at jeg godt ved, hvor de kommer fra, og at det bliver sammenlignet med en produktionsvirksomhed[...] Samtidig så synes vi måske, at vi mangler lidt penge til at købe biler eller materiale for, så kan det godt gøre lidt ondt at høre, at der bliver ansat flere konsulenter samtidig. For det er meget godt, at de er der, og det er også meget godt, at de kan bekræfte ledelsen i at de gør det rigtigt, eller kan give små fif til hvordan de skal gøre det i virkeligheden, men alt andet lige, så er politiarbejde jo ude i virkeligheden."

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Det er en af de vigtige årsager til, at et nyt tiltag som fx færdselsmåltal møder modstand – betjentene har ikke tiltro til, at folkene bag forandringerne har nok forstand på politiarbejde til at finde den optimale løsning.

Opsamling på Politiets subverdner

Formålet med analysen af subverdner er at vise, at en af årsagerne til at meningen med måltallene udebliver, kan stamme fra, at de, der udvikler tiltagene, befinder sig i en anden subverden end de, der udfører dem. Skemaet nedenfor er en oversigt over de tre subverdner set fra betjentenes perspektiv, og er konstrueret ud fra observationer og interviews. Felterne består af overskrifter, der bygger på citater anvendt i opgaven, mens kursiv skrift er direkte citater.

SUBVERDNER I POLITIET

Tema	Subverden: Betjente	Subverden: Akademikere	Subverden: Øverste ledelse
Kunder	Borgerne	Ledelsen	Politikerne
Primær aktivitet	Politiarbejde	Initiere forandringer + generere rapporter	Kontrollere, lede, reformere
Findes i:	Den virkelige verden	Teori og bøger	Kontorer og møder
Politiarbejde	<i>Vi ved jo bedst</i>	<i>Der er ikke en af dem, der har gået til Politi</i>	
Ønsket styrings-værktøj	Frihed og selvbestemmelse	<i>Man prøver at trække noget strategi og ledelse ned over... 'det virker på en pølsefabrik', og så få det ned over en politivirksomhed</i>	Målstyring (gennem eksempelvis måltal)
Kommunikation	<i>Altså, så vi alle sammen følger, at vi har et lille fingeraftryk på det – det er jo på den måde, man får solgt varerne. Ikke på det andet.</i> Politi'ere ønsker klar, kort og tydelig kommunikation	<i>De skriver en masse, men de får ikke en eneste mand til at læse det, hvis det er fyldt med fremmedord og alt muligt andet</i>	<i>Vi får at vide, at det skal vi gøre – og så kort hvorfor. Det er en mærkelig institution det her (smiler). Jeg tror aldrig rigtig, der er nogen, der ved hvorfor</i>
Måltal	En forhindring	Redskab til udarbejdelse af rapporter	Styrings-/kontrol-redskab

Analysen af subverdner viser, at betjentenes manglende forståelse for og indsigt i akademikernes og topledelsens arbejde – og betjentenes opfattelse af, at de mangler indsigt i Politiets arbejde – skyldes, at de tre grupper tilhører forskellige subverdner, der ikke deler samme forståelse. Det betyder bl.a. u hensigtsmæssige baggrundskonversationer, en opfattelse af organisatorisk hykleri og generelle frustrationer over manglende gensidig forståelse.

BORGERNES MANGLENDE TILLID TIL POLITIET PÅVIRKER BETJENTENE

Politiets kunder er borgerne, og de er derfor en vigtig interessant, da betjentene til dagligt står ansigt til ansigt med dem. Borgernes syn på betjentene er med til at påvirke deres selvbillede og subverden.

Derfor vil jeg i dette afsnit se på borgernes svækkende tillid, Politiets image og dets indflydelse på betjentene. Jeg bruger eksisterende litteratur på området, som bekræftes af min indsamlede empiri.

Balvig, Holmberg og Nielsen (2010) har undersøgt befolkningens tillid til Politiet før og efter reformen. En af konklusionerne er, at den del af borgerne, der har stor tillid til politiet, er faldet markant¹⁰:

"Set i forhold til udviklingen i andre lande er den danske befolknings mindske tillid til politiet relativt unik. Set i en dansk sammenhæng har politiet oplevet et tillidstab i hele perioden fra 2006 og frem"
(Balvig et al., 2010:14)

Ifølge forfatterne kan den faldende tillid skyldes, at befolkningen oplever Politiet som værende 'fjernt' og for lidt tilstede i de lokale miljøer (ibid.). En forklaring kan bl.a. findes i mit datamateriale:

Tobias: *"Jeg synes, det er pisse ærgerligt, for vi har ikke den her borgerkontakt længere, fordi vi bliver kastet fra opgave til opgave."*

Stine: *Så I har travlt?*

Tobias: *Det synes jeg, vi har.*

Stine: *Hvilken begrundelse fik I for, at I skulle være så få?*

Tobias: *Det ved jeg sgu ikke. Jeg tror, det var politisk bestemt. Der har jo været et konsulentfirma inde over, der skulle se, hvor man kunne spare flest penge, og det, tror jeg så, har været ved at skære nogle patruljevogne væk.*

Stine: *Er det fair nok? - hvis man nu skal skære, fordi der ikke er penge i kassen?*

Tobias: *[...] Det er fandme et forkert sted at spare [...] Vi kan sikkert blive enige om, at der er brugt for mange penge til et eller andet – hvad det er, det aner jeg ikke. Men jeg føler, at det går ud over de forkerte mennesker – det går ud over borgerne"*

(Interview, Politibetjent Tobias)

Tobias fortæller her, at de har haft travlt pga. lav bemanning, hvilket resulterer i mindre tid med borgerne. Endnu en årsag til oplevelsen af et fjernt Politi kan være, at meget af borgernes kontakt med Politiet efterhånden foregår elektronisk – sådan er Politiets *setup* i dag, men samfundet bruger også i større grad elektroniske midler; tyveri meldes over internettet og andre henvendelser besvares af et fælles servicecenter og ikke den lokale station (Balvig et al., 2011). Ekspeditionerne er derudover samlet ét eller få steder i kredsen, og åbningstiderne er indskrænkede. Selvom det økonomisk og organisatorisk kan give god mening, betyder det, at borgerne ser, at effekterne af reformen medfører centralisering og strider mod en af reformens målsætninger om at opnå mere nærhed og lokal forankring (Balvig et al., 2011:42). Det hører jeg også i et interview, hvor en betjent fortæller, at der

¹⁰ Tallet er faldet fra 80% i 2006 til mindre end 66% i 2010

sattes for lidt på lokalpolitiet i forhold til beredskabsdelen (interview, Politiasistent Mark). Holdlederen fortæller desuden, hvordan Politiet oplever, at respekten for dem er faldende:

Gert: *"En gang imellem kører jeg ud som udeleder og ser, hvordan har drengene og pigerne det derude, hvad er deres arbejdsopgaver, har det ændret sig meget – og det skal jeg hilse og sige, at det har det! De får ikke respekt mere. Jeg standsede to 15-årige piger, og det var ligesom at være med i et realityshow. De har ingen respekt for noget mere, og fyrer af med løgne, forkerte telefonnumre og alt muligt – men det viser bare, at sådan er hverdagen for betjentene.*

Stine: *Så det er hårdere forhold?*

Gert: *Det er det sgu. Det er meget hårdere [...] Vi eftersatte en bil, hvor der er tre gerningsmænd, der løber. De får fanget den ene, og de to andre vender tilbage og begynder at kaste med sten mod betjentene. Og det er kun fordi, ham den anholdte råber, fordi han også er ved at blive ramt, at de stopper. Så det viser igen, at der er sgu ingen respekt."*

(Interview, Holdleder Gert)

"Jeg synes, vi har en generation af unge mennesker, der burde 'få en røvfuld'. Bare på de fem år, jeg har været her – hvor har det bare været en røv-udvikling"

(Interview, Politibetjent Tobias)

Gert og Tobias oplever altså, at betjentene får mindre respekt fra borgerne, og under mine observationer er jeg vidne til, at flere unge stikker af fra et biltyveri. De bliver indhentet og anholdt og en af de anholdte, en mindreårig dreng, starter ud med at lyve for Politiet. Han bliver sat i patruljebilen i håndjern, men får alligevel fundet sin mobiltelefon frem, og forsøger at ringe til de andre implicerede. Denne manglende respekt kan være en effekt af 'det fjerne Politi'.

Selvom udviklingen i borgenes tillid til Politiet er negativ, afsluttes rapporten med konklusionen om, at *"det stadig er hovedparten af befolkningen, der overordnet set har tillid til politiet"* (Balvig et al., 2010:14). I observationerne ser jeg begge sider; jeg ser forældre, der bliver irriterede på betjentene, når de kører deres 10-årige dreng hjem, fordi han laver ballade sent om aftenen – men jeg ser også borgere, der, efter at have ringet om et tip om indbrud, interesseret følger Politiets arbejde, er imponerede over deres grundighed og hurtige udrykning, og som er glade for indsatsen.

I feltarbejdet kan jeg se, at betjentene sætter en ære i at udføre et godt arbejde. De omtaler borgerne som 'kunder', hvilket muligvis er en effekt af det private arbejdsmarkeds indflydelse på Politiet, der er kommet efter NPM, og flere af betjentene fortæller, at en god arbejdsdag kan skyldes et smil fra kunden (fx interview med Politibetjent Tobias). Derfor ser jeg frustrationer hos betjentene, når vi kommer ind på emner, de føler, hæmmer deres arbejde (fx manglende materiel og færre ressourcer).

De sociale mediers indflydelse – kan de genetablere tilliden?

I forbindelse med borgernes holdningers indflydelse på betjentene er de sociale medier blevet en vigtig faktor. To af Politiets kredse er på Facebook, mens alle 12 opdaterer på Twitter. Dette betyder, at der er åbnet for et forum, hvor mange borgere lader deres mening om Politiet komme til udtryk.

Ifølge en af Politiets egne undersøgelser hjælper deres online-tilstedeværelse på graden af tillid hos borgerne: *"Hovedkonklusionen er klar: Brugerne er glade for, at politiet er til stede både på Facebook og Twitter[...] Den dugfriske brugerundersøgelse viser, at sammenlagt har 45 procent af politiets følgere på Twitter fået øget deres tillid til politiet pga. tilstedeværelsen på de sociale medier. For Facebook-brugernes vedkommende er tallene sammenlagt 47 procent[...]"* (Pressemeddelelse, Politiet, 29/8-2013). Dog skal resultaterne af undersøgelsen betragtes med kritiske øjne, da undersøgelsen er foretaget via et spørgeskema på Facebook og Twitter, og man kan derfor formode, at respondenterne i undersøgelsen ikke er store modstandere af Politiet og deres brug af sociale medier, eftersom de har brugt tid på at udfylde spørgeskemaet. I løbet af efteråret 2013 støtter flere TV-indslag og artikler dog konklusionen.

En bruger på Twitter kommenterer Politiets tilstedeværelse:

"@Rigspoliti. Jeg kan lide, I ser udad for at se indad. Det giver et stærkt selvbillede og respekt herfra" (www.twitter.com)

Ud fra denne kommentar lader det til, at missionen er lykkedes. Men når man færdes på de sociale medier, åbner man op for både positive og negative tilbagemeldinger, og mange af Politiets opdateringer på Facebook kommenteres i denne retning - se billede til højre.

Politiets tilstedeværelse på de sociale medier kan være et forsøg på at genskabe den nærhed, som Balvig et al. (2010) påpeger, er gået tabt med udvikling og omstrukturering.

POLITI shared a link.
August 30

SÅ ER TWITTER-DØGNET SLUT

Det blev til 319 tweets, en spørgetime på facebook og mere end 3000 nye followers. Tak for alle jeres kommentarer.
Find din politikreds på Twitter på <http://bit.ly/10NtWmP> - eller følg os via #politidk

Følg os på facebook

www.politi.dk - Sociale medier bit.ly

Vil du følge med på politiets område generelt, eller er du mest interesseret i, hvad der sker i din lokale politikreds? Så følg politiet i de ..

Like · Comment · Share 130 11 2

Måske politiet skulle bruge deres ressourcer på borger der har brug for hjælp, samt uddannelse i service og venlighed ved de vagthavende på telefon linien service istedet for på facebook
Like · Reply · 1 · August 31 at 8:43pm

I har fået en såkaldt "a.c.a.b." Mere.. I er helt igennem frygtelige og mangler virkelig noget kompetence og venlighed og så kunne jeg godt helt undvære snobberiet, valg af sager hvad i tør og ikke tør og generelt magtliderligheden! Øv hvor jeg skammer mig OVER JER! ingen respekt herfra fremover!

<https://www.facebook.com/politi>

I stedet for at vurdere om det er lykkedes, vil jeg betragte online-tilstedeværelsen fra betjentenes perspektiv;

Betjentenes manglende tillid til Politiet

Politiets tilstedeværelse på de sociale medier kan også ses som et forsøg på at påvirke medarbejderne i form af *autokommunikation*, der beskrives som *"systemets kommunikation med dets omverden[...]* *karakteriseret af en grundlæggende cirkularitet, der sikrer systemets selvopretholdelse"* (Christensen, 2004:16). Det vil sige at enhver, der afsender et budskab, også skal ses som modtageren af det. Budskaber får større opmærksomhed fra de ansatte i Politiet, hvis det spredes til omverdenen, da intern kommunikation har en lavere status (Christensen & Morsing, 2010), hvilket mine samtaler med beredskabet også viser; der er ikke stor tiltro til information på intranettet. Derfor kan et argument for Politiets tilstedeværelse på de sociale medier (udover at få hjælp fra befolkningen og at øge tilliden og nærværet) også være, at det kan hjælpe på medarbejdernes holdning til organisationen, der ikke altid er positiv. Dette uddybes i afsnittet om organisatorisk hykleri.

I interviewet med Mark fylder problematikken omkring udstyret en del. Han mangler eksempelvis en forklaring på, at det er ikke-uniformeret personale, der tester mulige nye biler. På en patrulje hører jeg lignende frustration fra en betjent; nogle af de nye biler har ikke nok plads i handskerummet, og bagsædet har for meget benplads, hvilket betyder manglende kontrol med de anholdte. På intranettet er argumentet for, at valget er faldet på den pågældende model, at det var det bedste bud. Betjentenes opfattelse er dog, at det er fordi, den pågældende model er billigere end alternativet (bilag: observation), og i oktober 2013 resulterer utilfredsheden i, at en dansk politikreds fravælger de nye biler efter at have afprøvet dem i tjeneste. Derudover er de udleverede T-shirts i dårlig kvalitet, og lommerne på bukserne er for små til at indeholde det nødvendige (Interview, Politiassistent Mark). Ifølge Mark skyldes det, at skrivebordsmedarbejdere tester udstyret i stedet for 'aktive politiere' (Interview, Politiassistent Mark).

I den forbindelse er det dog vigtigt at have Politiets 'brokke-kultur' for øje, som han også nævner;

Mark: *"Jeg tror, det er tæt på, at vi er danmarksmestre i brok."*

Stine: *Altså bare her – eller i Politiet generelt?*

Mark: *Politiet generelt – alt er jo helt galt (smiler). Der er jo intet, der fungerer. Alt er så meget bedre andre steder – alligevel møder folk ind hver dag og sidder og griner i kaffestuen. Men der går ikke én dag, hvor der ikke bliver brokket over noget.*

Stine: *Hvorfor tror du, man gør det?*

Mark: (pause) *Tja, vi ved jo alt – vi er klogest. Det er helt sindssygt. Og jeg gør det også selv – jeg brokker mig også selv[...]. Det er bare en sladreorganisation. Og jeg tror ikke [...], det ændrer sig."*

(Interview, Politiassistent Mark)

Brokker betjentene sig over mange ting i hverdagen, som Mark fortæller, kan deres kritik af fx udstyr og ledelse måske tages lidt lettere end først antaget. Men et bevis på at manglende mening med nye tiltag har betydning for implementeringen, ses ved færdselsmåltallene, hvor den manglende meningsskabelse betyder, at opgaven ikke altid udføres ved eget initiativ. En generel utilfredshed kan dog muligvis også resultere i, at lederne ikke lytter til kritikken af måltallene, fordi de er vant til 'brok'.

Der fortælles mange historier i Politiet – bl.a. for at bearbejde det, der opleves (interview, Politiassistent Mark). Et eksempel ses i interviewet med Mark, hvor han taler om at få nye opgaver;

Stine: *"Får I så at vide hvorfor? Eller får I bare at vide, at 'det skal I gøre'?"*

Mark: *Vi får at vide, at det skal vi gøre – og så kort hvorfor. Det er en mærkelig institution det her (smiler) Jeg tror aldrig rigtig, der er nogen, der ved hvorfor. Så går der en masse historier om sådan og sådan – rygter altså. Det er et sindssygt sladrested (smiler) Det er en sindssyg tuseklub[...] Vi har rigtig mange historier. Vi har rigtig mange oplevelser. Vi oplever alt jo. Vi træffer alle personer osv. Så man har sindssygt mange historier, man kan komme ud med."*

(Interview, Politiassistent Mark)

En af grundene til historierne om nye tiltag kan altså være, at betjentene mangler forklaringer på, hvorfor de er nødvendige – jf. *sensemaking*-teorien (Weick, 2001). Historierne kan derfor betragtes som et udtryk for, at de selv forsøger at skabe mening, når den information de får, ikke umiddelbart tilbyder en (Weick, 2001).

En af de mest iøjefaldende interne udfordringer jeg ser i mit feltarbejde er, at medarbejderne oplever, at organisationen siger én ting, men gør en anden (jf. teorierne om *front stage/backstage* og organisatorisk hykleri). Det kan skabe kognitiv dissonans hos medarbejderne og betyder i værste fald, at de går i forsvarsposition (Sunstein, 2009:17). Et eksempel på at organisationen ikke lever op til betjentenes forventning, ses i Mikkels historier om flytning af kontor og firing af medarbejdere i næste afsnit.

Organisatorisk hykleri

Jeg anvender teorien om organisatorisk hykleri på en anden måde, end den oprindelige teori gør det, da jeg anskuer problematikken fra betjentenes perspektiv og ikke organisationens. Brunssons definitionen af hykleri gælder dog fortsat: *"En organisation hykler, når det, den siger, det, den beslutter, og det, den gør, ikke hænger sammen. Det handler om forholdet mellem at sige, beslutte og gøre"* (Thyssen, 2005:2).

Under observationer og interviews hører jeg flere eksempler på, at betjentene har en opfattelse af Politiet som en organisation, der siger ét og gør noget andet – altså er der uoverensstemmelse mellem det de siger, det de beslutter, og det de gør. Det kommer en af betjentene ind på, da jeg spørger, om det har betydning for ham, at de når måltallene:

"Jeg er da glad for, at vi når det – men det vil ikke ødelægge min nattesøvn, hvis vi ikke gør. Vi fik at vide sidste år, at vi skulle skrive flere af de her færdselstilkendegivelser, ellers ville vi miste kollegaer[...]. Og så knoklede vi røven ud af bukserne for at vi kunne blive ved med at være samme antal på vagtholdet. Så fjernede de 10 alligevel, fordi de skulle spare på en anden måde. Så føler man sig lidt tisset op ad nakken. Jeg tror, det er det, der frembringer 'jaja, det sagde I også sidste år, og der knoklede vi røven ud af bukserne, og så gik vi alligevel 10 mand ned'."

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Sådanne historier er med til at skabe de baggrundskonversationer, der gør forandringer svære at implementere. Dette bliver et problem i *sensemaking*-processens **plausibility**-punkt, hvor en forståelse for måltallene som et realistisk tiltag er en forudsætning for en succesfuld implementering (Weick, 2001:461). I samme interview fortæller betjenten da også, at det er vigtigt, at ord og handling stemmer overens;

Mikkel: *"Vi har en følelse af, at vi skal skubbes ud af vores kontorer, fordi der skal være flere ledere. Vi har mistet et dobbeltkontor, hvor man kan skrive (sager) med sin makker, fordi der skulle sidde en leder [...] Vi får to computere et andet sted, men det er signalværdien i, at vi skal skubbes ud, fordi der skal være flere ledere."*

Stine: *Det tænker de ikke over, tror du?*

Mikkel: *Narj, så kommer der en mail om, at det er for at styrke samarbejdet mellem et eller andet og et eller andet. Og det er sikkert rigtigt, men det eneste vi kan se, det er rent fysisk – at de fjerner pladser fra os, og at vi ikke har nogle steder at skrive vores sager, som vi i øvrigt får at vide, at vi skal skrive flere af hele tiden [...] Hvad der rent fysisk bliver meldt ud og hvad der bliver gjort nede ved os, det er meget mere det, jeg måler på, og tænker 'nu er de ved at tabe sutten fuldstændig'."*

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Også her fortælles der altså om en organisation, der ikke altid har troværdighed hos medarbejderen. Jeg vil derfor kort vende tilbage til afsnittet omkring Politiets tilstedeværelse på de sociale medier, som kan ses som et forsøg på at afvise tilstedeværelsen af organisatorisk hykleri overfor betjentene. Der kan altså være tale om en form for meta-hykleri, hvor hykleriet fortsætter for at afvise selv samme hykleri (Thyssen, 2005). Dette gøres ved, at Politiet som organisation står samlet frem *front stage* for

netop at afvise påstanden (fra borgere og medarbejdere) om, at de ikke lever op til deres løfter – altså afvise at de hykler (Thyssen 2005).

Dr.phil. Ole Thyssen skriver om Brunssons teori:

“Nils Brunssons konklusion er, at hyklery ofte er en løsning på et problem, ikke selv et problem. Han foreslår, at der også må kunne tales neutralt om hyklery. Ligesom alle mennesker påtager sig en maske, både for at beskytte sig og for at udtrykke sig, så hykler alle organisationer for at håndtere dilemmaer. Selv om det er irriterende, er det også velgørende. For tænk, hvilket kaos som ville opstå, dersom de ikke gjorde det.”

(Thyssen, 2005:2)

Ifølge Thyssen anvendes hykleriet altså som organisationens *face*, og han mener, at det faktum, at alle anvender masker/*face*, kan forsvare hykleriet. Hykleriet kan dermed hjælpe med at opretholde organisationens *face* overfor *front stage* (Goffman, 1959). Udført korrekt, redder hykleriet muligvis organisationen fra at miste legitimitet udadtil – men hvad med indadtil? Ifølge teorien om autokommunikation påvirkes betjentene kraftigt af den eksterne kommunikation. Så hvordan reagerer betjentene på oplevelsen af Politiets hyklery? Sætter man tingene på spidsen, kan hykleriteorien bruges til at forklare betjentenes modstand mod Politiet, der kan ses som en organisation, der tvinger dem til at handle hyklerisk; betjentene skal agere servicemindet overfor kunden/borgeren, men skal samtidig opfylde nogle målkrav fra øverste ledelse, der, i betjentenes optik, gør, at kunden ikke altid får den berettigede behandling. Dette kan også være en af forklaringerne på de omtalte kritiske medieartikler fra betjentene selv om Politiet.

Politiets hyklery kan altså være velgørende og tjene et højere formål udadtil – men min analyse tyder på, at det i høj grad påvirker medlemmerne og muligvis skader organisationen indadtil.

PSYKOLOGIENS BETYDNING FOR FORANDRINGSPROCESSEN

Efter reformen er der gennemført en del forandringer i Politiet, fx implementeringen af måltal – og stadig flere, såsom lederreformen, er i gang. I dette afsnit vil jeg komme ind på de psykologiske aspekter, der spiller ind ved forandringer i Politiet som en hierarkisk og historisk organisation.

Internaliseringsproblematikken

Betjentene arbejder ikke bare i Politiet – de *er* politifolk. En del politiarbejde er opsøgende, og betjentenes engagement har stor betydning for mængden og kvaliteten af dette arbejde. Flere betjente udtrykker, som tidligere skrevet, at de sætter stor pris på friheden i arbejdsopgaverne, og da organisationen samtidig er afhængig af, at arbejdet udføres ordentligt, stiller det store krav til både

medarbejdere og organisation, der er afhængig af, at betjentene lever op til forventningerne, og processen med at ensarte arbejdet starter på Politiskolen:

"Det starter lige fra skolen af [...]. Alle pilene går jo i hver sin retning, når man går i sådan en klasse, men når man går ud og har været de tre år igennem, så er pilene meget rettet i en bestemt retning. Ikke fordi vi så får idioter, men det skal være teamwork. Lige pludselig står du i en livsfarlig situation, og hvis din makker svigter, så kan det gå ud over dig selv"

(Interview, Holdleder Gert)

At ensarte arbejdet er altså nødvendigt for betjentenes sikkerhed, og at arbejdet har stor betydning for betjentenes identitet, også som privatpersoner, ses i disse citater:

Stine: *"Kan du så godt holde helt fri, når du har fri?"*

Mark: *Jeg er sindssygt dårlig. Jeg kigger – også når jeg er ude og spise med konen. Hun siger, jeg stirrer på folk. Jeg er meget iagttagende.*

Stine: *Er det en arbejdsskade?*

Mark: *Absolut. Jeg holder øje med alt hvad der foregår omkring mig."*

(Interview, Politiasistent Mark)

"Jeg vil ikke sige, at jeg føler mig vigtig som sådan, men jeg kan godt mærke, at jeg har en anden plads i samfundet, end da jeg kørte rundt og lavede XX. Jeg synes, der er lidt mere i det."

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Kunda & van Maanen (1999) kritiserer netop denne individ-identitetsskabelse gennem organisatorisk normativ kontrol, da det skaber bekymring for de menneskelige konsekvenser. Under mine observationer ser jeg et eksempel på dette; en ældre medarbejder er gået på pension, men er nødt til at komme tilbage til Politiet på deltid, da det er for hårdt for vedkommende ikke at være en del af organisationen længere. Det viser en af farerne ved at internalisere sit job; mister du det, mister du en del af din identitet (Kunda & van Maanen, 1999) – du går ikke længere til Politi. Internaliseringen kan også betyde, at det kan være svært at adskille privat- og arbejdsliv:

"Når man bliver sådan helt forelsket i det her job, så kan man godt glemme at få indlagt fridage"

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Her bliver Kunda & van Maanens begreb 'neo-normativ kontrol' relevant, da analysen af internalisering af politiarbejdet giver et billede af medarbejdere, der er så dedikerede til deres job, at det bliver en udfordring, når større forandringer implementeres – eller hvis man mister sit job. Men spørgsmålet er, om det i Politiet er muligt at undgå internalisering. Og om grunden til modstanden mod måltal er, at det Politiet gerne vil forandre, egentlig er en del af medarbejdernes identitet.

Trivsels indflydelse på politiarbejdet

De nærmeste ledere, bl.a. Holdleder Gert, får ros af mange af betjentene, hvilket understøtter min observation om, at betjentene i denne kreds er glade for deres nærmeste ledere, der 'passer på dem':

"Det at være holdleder, det er at tage sig af drengene og pigerne, når der er problemer [...] Altså når det går galt i ægteskabet, eller kæresteforholdet og sådan nogle forskellige ting. Vi prøver at være limen, der holder sådan et beredskab sammen [...] Det er vigtigt for dig, at få den hele medarbejder, for det er en kæmpe ressource, vi har. Det er derfor, vi har to holdledere, der ligesom skal tage sig af de der personalemæssige ting [...] Og en ny organisation skal jo også vise resultater, men det skal ikke være på bekostning af vores medarbejdere"

(Interview, Holdleder Gert)

Gert fortæller her om en passion for at 'passe på sit personale'. Efter reformen, hvor mange kredse lægges sammen, har det i denne kreds været nødvendigt med to holdledere til bl.a. at passe på medarbejderne, motivere dem, lave vagtplaner og til at sikre, at måltallene overholdes (Interview, Holdleder Gert). Fra både betjente og holdleder får jeg historier om, at døren til holdledernes kontor altid står åben, hvis betjentene har brug for en snak om problemer i enten privat- eller arbejdslivet. Selvom de to holdledere står for en stor del af målstyringen i beredskabet, så lader det til at være en stor lønningsudgift, da begge er erfarne politifolk. Jeg spørger derfor ind til, om det også har en strategisk effekt at have to holdledere – altså om det kan betale sig for Politiet:

Gert: *"Vi står til kontrol inde i kaffestuen. Det er der, jeg hører, hvordan er stemningen, ikk'. Og det er meget vigtigt for mig, at der er god stemning, og vi kan fyre vittigheder af."*

Stine: *Hvad gør det? [...] Kan du give eksempler på, hvad det gør, hvis der er dårlig stemning, og hvis der er god stemning?*

Gert: *På et tidspunkt her, var vi langt nede personalemæssigt, dvs., at der er nogle, der begynder at øffe lidt. Og specielt de gamle – nu skal de løbe stærkere og sådan, Og det giver en meget dårlig afsmitning, hvis der sidder en eller to eller tre og skaber dårlig stemning. Det er min vigtigste opgave, at få dem her ind på mit kontor. Ikke fordi de skal have skideballe, men (for at høre) hvad er det, der tricker jer? Hvad er det, der er galt? (uddybning udeladt)*

Stine: *Kunne I mærke forskel på det (stemningen), altså før og efter, mht. arbejdet?*

Gert: *Ja, det kunne vi (begeistret). De ældre de gik mere ind i det (uddybning udeladt).*

Stine: *Men resulterer det i fx mindre opsøgende arbejde, hvis moralen er lidt lav?*

Gert: *Det kan det sagtens være. Så går man jo kun lige til kanten, i stedet for at efterforske lidt mere"*

(Interview, Holdleder Gert)

Ifølge Gert kan det altså medføre mindre opsøgende arbejde, hvis ikke medarbejderne trives. Observationerne understøtter dette, da jeg oplever, at glæde ved arbejdsopgaverne giver bonus; Den ene patrulje, jeg er en del af, tager selv initiativ til at mødes med en anden patrulje og sammen planlægge en aktion mod et sted for hashhandel. De fire betjente mødes, udarbejder en strategi for aktionen og udfører den samtidig med, at de er ledige på radioen i tilfælde af vigtige opgaver. Jeg spørger, hvorfor de går i gang med denne meget opsøgende sag, og får som begrundelse, at de synes, at netop den slags opgaver er spændende. I tråd med Gerts pointe om, at lav moral på holdet kan betyde mindre opsøgende arbejde, er det derfor vigtigt for effektiviteten, at medarbejderne føler sig godt tilpas. Store forandringer kan give usikkerhed hos den enkelte betjent, da de kan ses som en trussel mod de vante rammer, hvor man kender sin rolle, sine evner og de forventninger, der eksisterer (Argyris, 1990; Brørup et al., 2009).

Psykologiske forsvarsprocesser

Om måltallene er den rette måde at styre betjentenes arbejde på, vil jeg ikke vurdere, men i stedet vil jeg komme ind på de psykologiske årsager til, at betjentene reagerer på de nye tiltag med utilfredshed, som mit feltarbejde viser.

En af grundene kan være den manglende meningsdannelse (Weick, 2001), som jeg har beskrevet flere steder. En anden årsag kan være, at pga. internaliseringen af jobbet og den deraf store identifikation med arbejdet som betjent, så føles en forandring som en ubehagelig oplevelse for betjentene (Argyris, 1990), hvis ubevidsthed sætter forsvarsmekanismer i gang. Her fungerer ordet 'måltal' muligvis som **cues** (Weick, 2001:461), der igangsætter *sensemaking*-processen, da ordet er en ledetråd til oplevelsen af, at der ikke er forståelse for betjentens arbejde fra øverste ledelse og akademikere.

Freuds forsvarsmekanismer beskriver disse ubevidste processer som et forsøg på at beskytte individet mod ubehagelige oplevelser (Brørup et al., 2009:30). Til hverdag er betjentene vant til at benytte sig af fx humor, der gør, at de kan holde ud at beskæftige sig med de ting, de laver:

"Der bliver jeket meget – selv om hårde ting[...] Det er bare lettere, når man tager lidt pis på det hele – og ikke viser sårbarhed, tror jeg også, det handler om".

(Interview, Politibetjent Tobias)

Som nævnt i teoriafsnittet hjælper denne forsvarsmekanisme med at distancere betjentene fra den ubehagelige oplevelse. Et eksempel ses i en observation, da jeg er ude med indsatslederen og to betjente til et mislykket selvmordsforsøg. Betjentene yder førstehjælp og udfører andet politiarbejde på stedet. Der bliver *jeket* om den ellers voldsomme episode, men efter mit feltarbejde, kan jeg se, at humor-håndteringen giver mening. Den er da også en af de positive forsvarsmekanismer, og effekten af den er tydelig at se hos betjentene (og hos mig selv), der ikke er tyngt af episoden.

Ved voldsomme oplevelser, fx fastklemte børn i trafikulykker eller hvor betjentenes egne liv har været i fare, hører jeg om tegn på *fortrængning* (Interview, Politibetjent Tobias), og i frokoststuen hører jeg også en form for *intellektualisering*, når paragrafferne i en sag skal bestemmes. Dette kan dog sagtens være af praktiske årsager, men det kan også være en måde distancere sig fra situationen på (Brørup et al., 2009:30)¹¹.

Opsamling på betjentenes reaktion på organisatoriske forandringer

Betjentene er altså vant til at anvende ubevidste forsvarsmekanismer i deres hverdag for at kunne håndtere de svære oplevelser, de støder på, og at de også træder i kraft, når der ændres på deres identitetsskabende arbejde, er måske ikke så mærkeligt. Skal man sammenkoble Weicks, Goffmans og Argyris' teorier i forhold til måltallene for færdsel, så kan betjentenes modstand mod forandring skyldes følgende psykologiske processer:

- *Kognitiv dissonans*. Selvom betjentene får evidensbaseret information om at måltallene nedsætter antallet af trafikdræbte, skifter de ikke mening, da informationen negligeres, fordi den ikke stemmer overens med deres eksisterende forståelse af, at fx bandekriminalitet er vigtigere at forhindre end at skrive færdselsbøder – derved undgår betjentene kognitiv dissonans (Sunstein, 2009:17)
- *En frygt for det ukendte og for at tabe ansigt*. Ifølge Goffman (1959) forsøger alle at hjælpe hinanden med at opretholde *face*, da et tab af den er for smertefuldt for både den udsatte og publikum. En del af betjentenes modstand kan derfor ses som en frygt for at havne i netop denne situation, hvor man ikke længere kan opretholde facaden. Dette kan ske, hvis forandringerne medfører nye arbejdsopgaver, der stiller andre krav til deres evner end hidtil (Argyris, 1990).
- *Manglende mening med de konkrete tiltag*. Betjentene mangler en lokal forankret mening, der hjælper dem med at forstå netop deres rolle og betydning for forhindring af trafikdrab – deres *identity* (Weick, 2001).

Ubevidste processer kan altså have betydning for, hvordan betjentene modtager nye tiltag. Men også den måde der tales om tidligere og nuværende forandringer kan have indflydelse på holdningerne til tiltagene.

¹¹ En alternativ forsvarsmekanisme er den primitive forsvarsmekanisme *acting out*, hvor betjentene i stedet ville skyde skylden (for fx deres dårlige humør pga. episodens påvirkning af dem) på andre og måske endda opføre sig aggressivt. Denne form for håndtering vil dog ikke blive accepteret, og på Politiskolen lærer betjentene derfor en del om, hvordan de skal håndtere svære sager (Interview, Holdleder Gert).

SAMTALERNES PÅVIRKNING PÅ FORANDRINGSPROCESSERNE

Her i analysens sidste hovedafsnit vil jeg derfor komme ind på, hvordan de samtaler betjentene har om oplevelser i fortiden, påvirker deres holdning til de forandringer, der sker nu. I Weicks *sensemaking*-proces er dette vigtigt, da mening dannes **retrospektivt** (Weick, 2001:461) – og altså bl.a. i samtalerne om det meningsskabende.

Politiforeningen spiller en stor rolle i betjentenes hverdag, og de er derved med til at påvirke samtalerne.

Politiforeningens rolle i forandringsprocesser

Politiforeningen rådgiver og vejleder betjentene. De er lokaliseret på selve politigården, og er dermed tæt på de medlemmer, hvis rettigheder de beskytter. De forhandler bl.a. betjentenes vilkår med Rigspolitiet, og de kommunikerer i den forbindelse til deres medlemmer om foreningens perspektiv på sagerne. Deres kommunikation til medlemmerne kan dermed i høj grad være med til at påvirke samtalerne om og opfattelsen af Rigspolitiet, der initierer mange af forandringerne.

De ansatte i beredskabet er ansat på særlige overenskomster. Det giver dem rettigheder, som Politiforbundet vil sikre, og en af betjentene fortæller, at han er glad for forbundet;

"Jeg taler meget med dem. Mest angående de helt nære ting, hvor vi skal bruge dem. Hvis vi fx har brugt magtmidler[...] De gør rigtig rigtig meget for at prøve at passe på os, og at vi ikke bliver snydt. Sådan noget som vores overenskomst tog jo også langt tid at få på plads, fordi vi har ret specielle regler, men det er jo nogen, der er lavet for at passe på os. Jeg har svært ved at se, at når de (Politiet) laver noget om, hvor vi skal give os, at vi så får noget igen. Vi falder jo i løn næsten hver gang. Vi får lidt mere specielle arbejdstidsregler hele tiden, så jeg synes, det er rart, at der er nogen, der kæmper en kamp"

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Oplevelsen er altså, at forbundet kæmper for medarbejdernes rettigheder. Hos lederne er der en forståelse om, at man har ret til et job i en passende stilling – hvilket også er en del af tjenestemandsløven. Dette hører jeg i mine observationer og også i interviewet med holdlederen:

"Jeg vil bare ikke sidde som almindelig sagsbehandler et eller andet sted – jeg er leder, og så må de finde et eller andet, som er passende for mig. Hvis jeg ikke føler, det er passende, så går jeg selvfølgelig til min fagforening, og så vil de køre retssager på det"

(Interview, Holdleder Gert)

Fagforeningen bruges altså, hvis medarbejderne føler, at de får en stilling, der medfører store ændringer i jobbeskrivelsen. Med til denne modstand mod andre jobbeskrivelser kan høre, at det er angstfyldt at skulle besidde en ny stilling, som man ikke på forhånd ved, om man har evnerne til (Argyris, 1990) – og dermed skal der også tages højde for frygten for at tabe *face* (Goffman, 1959).

Med Politiets unikke uddannelse og jobbeskrivelse in mente, giver det god mening at sikre, at lederuddannede beholder en lederstilling for at undgå ressourcespild. Men problemet opstår i en forandringssituation som fx den igangværende ledelsesreform, hvor der skal skæres i antallet af ledere. Reglen, om at man har ret til en passende stilling, er med til at gøre Politiets struktur mindre fleksibel. Politiforbundet spiller en stor rolle i at sikre denne opretholdelse af passende stillinger – men min tese er, at de samtidig er med til at bremse udviklingen af organisationen.

I feltarbejdet får jeg adgang til et brev fra Politiforbundet til dets medlemmerne. Det handler om Rigspolitiets (manglende) kommunikation til lederne omkring lederreformen. En mellemleder giver mig dokumentet, og er selv forundret over tonen i brevet, der er alt andet end venligt stemt overfor Rigspolitiets håndtering af den nye lederreform – her et par uddrag:

- *Informationen har således ladet meget tilbage at ønske[...]*
- *Det er derfor ikke et sekund for tidligt, at Rigspolitchefen i dag har løftet en smule af sløret for, hvad der kommer til at ske[...]*
- *Og lad mig sige det med det samme. Uanset at intentionen for – hvad Rigspolitiet kalder – en værdig gennemførelse af lederreformen, blandt andet gennem anvendelse af frivillige fratrædelsesordninger og forskellige støtteordninger, så kan anstændigheden meget let blive udfordret endog ganske voldsomt i den kommende tid[...]*
- *Vi håber, at informationstørken fra Rigspolitiets side nu er ophørt – og Politiforbundet vil herefter løbende orientere dig om udviklingen i reformen – set med Politiforbundets øjne.*

(Kilde: internt dokument, ikke vedlagt)

Det fremstår som om, at det i disse forhandlingssituationer er Politiforbundet (og betjentene) *mod* Rigspolitiet, og altså ikke et samarbejde mellem de to. Denne påvirkning af samtalen er tydelig i sprogbruget i Holdleder Gerts citat på forrige side – og især i brevet fra forbundet til dets medlemmer. Også Gitte, Vicepolitikommissær og administrativ leder, bekræfter i en observationssamtale min tese om, at Politiforeningen kan give udfordringer, når der skal gennemføres forandringer (bilag: observation).

I dokumentet kommer Politiforbundet dog også med en vigtig pointe; de ansatte 'politiere' er ansat og uddannet indenfor Politiet, og mange medarbejdere og ledere i den operationelle del vil ikke kunne finde relevant arbejde andre steder. Dermed har forbundets medlemmer meget på spil, og forbundets

kamp for deres rettigheder, får derfor mening. Men budskaberne og udlægningen af disse samt kommunikationen mellem forbundet og dets medlemmer kan give store udfordringer jf. teorien om baggrundskonversationer, hvor Ford et al. skriver at *“resistance is a socially constructed reality, constructed in, through, and by [...] conversations [...]”* (Ford et al., 2002:108) – altså kan modstanden mod Rigspolitiets tiltag bunde i sociale konstruktioner, der påvirkes af samtaler som den mellem forbundet og dets medlemmer.

Årsagen til vigtigheden af tonen i kommunikationen kan findes i teorien om baggrundskonversationer – den måde vi taler om tingene på, og de oplevelser, vi tidligere har haft, påvirker den måde, vi modtager nye tiltag på. Dermed er teorien et nyttigt redskab til at afklare, hvordan de sociale aspekter i Politiet har indflydelse på implementeringen af nye tiltag (jf. min problemformulering).

Baggrundskonversationer

Den måde hvorpå vi taler om tidligere erfaringer i organisationen, danner vores baggrundskonversationer, der er med til at påvirke de fremtidige samtaler og dermed holdninger til fx forandringer. Det betyder, at modstand mod nye tiltag bunder i tidligere oplevelser, men også i meninger og forståelser, man har tilskrevet fremtiden gennem baggrundskonversationerne (Ford et al., 2002). Ifølge Weick vedtages mening (**enactment**) også gennem handling og kommunikation (Weick, 2001:461). Vedtagelsen består i, hvordan vi fortolker og afgrænser relationen til omverden, og dermed ”påtvinger” en ramme for reaktioner, der skaber nye handlinger (ibid) – og her bliver samtalerne vigtige.

Derfor er det ikke nok blot at ændre de faktorer, der spiller ind nu og her, hvis man ønsker at mindske modstanden mod forandring (Ford et al., 2002). Forsøg på at ændre nutidig modstand, der bygger på baggrundskonversationer, kan derfor i stedet betyde en forstærkning af modstanden, fordi forsøget også vil betragtes ud fra den verden, man skaber gennem samtalerne. Derfor kan en løsning være en *reinvention*, hvor baggrundskonversationerne bringes i forgrunden, så de kan bearbejdes – fx ved at gøre forskellen mellem den aktuelle situation og fortidens succeser/fiascoer bevidste (ibid). I Politiets tilfælde kan det betyde, at man skal italesætte udfordringerne ved tidligere forandringer og ved de igangværende, og på den måde gøre det klart, at der er forskel på de tidligere situationer og på den nuværende.

I det følgende vil jeg redegøre for, hvorfor jeg mener, at betjentenes baggrundskonversationer har indflydelse på nye tiltag. Dette gøres ved at samle op på de i analysen anvendte citater og pointer (enkelte citater er dog taget direkte fra transskriberingen), der tilsammen er med til at forme betjentenes baggrundskonversationer.

Betjentenes baggrundskonversationer

Ifølge Ford et al. er samtaler med til at påvirke opfattelsen af organisationen:

"Managers and employees who engage in such conversations are strengthening these realities in their organization, 'infecting' and re-infecting themselves and others with those conversations [...]"

(Ford et al., 2002:113)

Betjentene påvirker altså hinanden med deres samtaler. Et eksempel ses når både Holdleder Gert og Politibetjent Mikkel henviser til begrebet 'en pølsefabrik', når de skal forklare om 'almindelige' organisationer. Dette kan tyde på, at det er den måde, man omtaler eksterne organisationer på – og at talemåden via samtale spredes medarbejderne imellem. Med Ford et al.'s teori (ibid) kan en del af betjentenes hårde ord om måltallene derfor også stamme fra interne samtaler – og muligvis være påvirket af Politiforbundets negative retorik omkring måltallene (jf. Claus Oxfeldts citat på s. 42).

De mange historier, som florerer i Politiet, er en del af baggrundskonversationerne. Disse spredes gennem samtaler, og nedenstående citat er et eksempel på, at generelle baggrundskonversationer omkring forandringer kan skabe modstand:

Stine: *"[...] er der tiltag, der har vendt tingene til bedre?"*

Mark: (pause) *Det er svært at svare på. Jeg har kun været her et halvt år før reformen, så det ved jeg egentlig ikke helt. Så skal du have fat i nogle af de ældre kollegaer – og de vil sige nej"*

(Interview, Politiassistent Mark)

Denne spredning af holdning (om at det var bedre før reformen) hører jeg også fra nye betjente, der ikke var ansat før reformen:

"Jeg var her ikke, men jeg kunne forestille mig, at det har været bedre at være politibetjent for nogle år siden"

(Interview, Politibetjent Tobias)

"Jeg sidder nogle gange og snakker om de gamle dage – altså, før reformen, det er jo fuldstændig vanvittigt (smiler). Jeg har været her et halvt år før reformen blev lavet. Men jeg synes det var bedre. Jeg kunne bedre lide det"

(Interview, Politiassistent Mark)

Ifølge Mark er det 'vanvittigt', at han har en mere positiv holdning til tiden før reformen end tiden efter, da han kun har haft et halvt år til at danne sig et indtryk af Politiet før reformen. Hans holdning kan derfor være påvirket af netop de baggrundskonversationer, der eksisterer i beredskabet. At de yngre betjente lytter til de ældre kan ses i et andet interview:

"Jeg går ikke ind for, at man skal sidde og brokke sig, for det er en brokkekultur, men jeg synes, at det er værd at lytte efter, hvad de ældre kolleger siger"

(Interview, Politibetjent Tobias)

Der er altså en forståelse om, at man bør lytte til de ældre kolleger. Disse eksempler kan ses som en indikation på, at baggrundskonversationerne påvirker den måde hvorpå vores verdensopfattelse skabes, præcis som Ford et al. (2002) nævner.

Baggrundskonversationer om Subverdner

På baggrund af analysen af interviews og observationer er konklusionen, at betjentenes baggrundskonversationer især er præget af:

- fortællinger om, at tingene var bedre før reformen (Tobias og Mark)
- en opfattelse af, at akademikere i Politiet igangsætter forandringerne uden forståelse for politiarbejde – altså en manglende forståelse for og fra andre personalegrupper/subverdner (Gert, Mikkel og Mark)
- oplevelser af, at der skæres ned i ressourcer – både til mandskab og til materiel (Mikkel)

Som nævnt i teoriafsnittet udarbejder jeg en baggrundskonversationstype, der er specifik for empirien i dette speciale – og altså set fra betjentenes synspunkt med fokus på måltal. Den har følgende elementer til fælles med de eksisterende konversationstyper:

- Selvtilfredshed: Forandring er unødvendig, fordi tingene har fungeret fint før i tiden – *”vi ved jo alt – vi er klogest”* (interview, Politiassistent, Mark)
- Resignation: Erfaringen med nye tiltag som eksempelvis Polvagt (vagtstyringssystem) og andre systemer (fx Politiets millionsatsning på et nyt IT-system, der til sidst måtte aflyses) giver en forståelse af, at nye styringstiltag ikke virker. Her foregår en bebrejdelse af organisationen og ikke af betjentene selv. Dette leder til halvhjertet motivation, magtesløshed og manglende opbakning: *”Jeg synes ikke, der er nogen, der modarbejder – men det kan være svært at få opbakning til tingene”* (Interview, Politiassistent Mark)
- Kynisme: Skylden for tidligere fiaskoer skydes på faktorer udenfor Politiet – her i form af politikere og konsulentbureauer, da *”der er ikke én af de konsulenter, der har gået til Politi”* (Interview, Holdleder Gert).

Jeg vælger at kalde baggrundskonversationerne i Politiet for *Baggrundskonversationer Om Subverdner* (BKS). Dette gør jeg ud fra min analysepointe om, at modstanden mod måltal bl.a. skyldes en manglende forståelse for og tro på akademikernes store indflydelse på udformningen af nye tiltag. Derfor bebrejdes primært den øverste ledelse (også politikerne) og konsulenterne, hvis rapporter er udgangspunktet for mange forandringer – altså mennesker, der ikke *”har gået til Politi”* (interview, Holdleder Gert). Det nye i denne fjerde konversationstype er dermed, at hos betjentene skyldes modstanden mod nye tiltag, at konsulenterne og akademikerne bag tiltagene opfattes som inkompetente til opgaven, fordi de ikke har nok viden omkring politiarbejde.

Dermed kan BKS forkortes ned til følgende beskrivelse:

'Forandring er muligvis nødvendig, men det konkrete tiltag (måltal) er ikke det korrekte. Betjentene bør have mere indflydelse, da menneskerne bag de nye tiltag ikke har prøvet og dermed ikke forstår politiarbejde og betjentenes hverdag. Politiets arbejde kan ikke måles og vejes, og denne forståelse mangler i topledelsen'.

For at give et overblik over de konversationer, der er med, og ikke er med, til at danne BKS har jeg lavet følgende skema, der indeholder citater fra opgaven og transskriberingerne. I tråd med Sunsteins pointe (2009:17) er det ikke alt, der påvirker betjentenes opfattelse af virkeligheden og af tidligere oplevelser – for at undgå kognitiv dissonans foregår en selektion i **cues** (Weick, 2001:461), så man undgår at påvirkes af forståelser, der strider mod den eksisterende opfattelse (Sunstein, 2009:17).

BAGGRUNDSKONVERSATIONER OM SUBVERDNER

Emne	Påvirker opfattelsen	Påvirker ikke opfattelsen
Måltal	Jo, det synes jeg også er fint nok, og jeg synes også, at der skal lægges nogle kræfter i det, men jeg synes også, at det bliver vægtet lidt skævt i forhold til hvad jeg synes, der er vigtigt. Politiforbundet: Men set fra almindelige politifolks stol har de kun ét formål: AT TAGE POLITIETS TID, BORGERNES PENGE OG DRÆNE ØNSKET OM AT UDFØRE SIT ARBEJDE MED ENGAGEMENT OG STOLTHED	Sikker trafik: "Trafikken er blevet mere sikker. For fjerde år i træk er antallet af trafikdræbte faldet til et historisk lavt tal"
Leder-reformen	Jeg ville ønske, at de spurgte os, men vi har ikke en skid at skulle have sagt For der er jo ingen, der spørger os [...] Nu har man taget det, hvor vi endelig har fået det hele til at køre [...] Det er da rent og skær spare[...] Vi forstår ikke hvorfor, der skal være den lederreform!	Det kan godt være, at jeg personligt synes, at nogen af dem kunne udskiftes med nogle bedre [...] Det ser ud som om, de vil fjerne en masse mellemledere. Og det kan der sådan set godt være noget godt nok i [...]
Forand-ringer	Jeg tror aldrig rigtig, der er nogen, der ved hvorfor Jeg ved bare ikke om jeg synes, at forbrydelser er så foranderlige igen[...] jeg synes stadig, det handler om at der er nogen, der har gjort noget, de ikke skal, og så skal de fanges. Jeg kan ikke rigtig sætte mig ind i, at det skal revolutioneres hele tiden [...] Jeg synes, det er pisse ærgerligt, for vi har ikke den her borgerkontakt længere, fordi vi bliver kastet fra opgave til opgave[...] Men det er fandme et forkert sted at spare[...] jeg føler, at det går ud over de forkerte mennesker – det går ud over borgerne	Tidligere har vi haft det rigtig rigtig godt[...] Og lige så snart der bliver taget lidt goder fra en, så får man lov til at høre for det. Men jeg synes ikke jeg kan mærke forskel på de forskellige ting der sker. Det er ikke bare sådan, at det bliver fra hvid til sort på én dag.

	Vi fik at vide sidste år, at vi skulle skrive nogle flere af der her færdsels-tilkendegivelser. Og så fik vi at vide, at 'det skal I, ellers mister I fem kollegaer'. Og så knoklede vi røven ud af bukserne for at vi kunne blive ved med at være det samme antal på vagtholdet. Og så fjernede de 10 alligevel[...] Så føler man sig sådan lidt tisset op ad nakken. Jeg tror også, det er noget af det, der frembringer; 'jaja, det sagde I også sidste år' Der er nogle, der har bestemt det, og så er det sådan, det skal være. Så kan man være enig eller uenig	Vi kan sikkert blive enige om, at der er brugt for mange penge til et eller andet – hvad det er, det aner jeg ikke.
Ledelsen	Men nede fra gulvet og opad, der bliver det lidt uigennemsigtigt. For vi får to computere et andet sted, men det er signalværdien i, at vi skal skubbes ud, fordi der skal være flere ledere" Jeg tror, der måske er så mange lag af ledelse, at hvis der kommer et skarpt budskab fra bunden, så er det nok snittet og høvlet så meget til, at det er lige, før det er ros, før det rammer det øverste lag	Jeg kan ikke se, hvordan ledelsen skal kunne gøre det anderledes. Overhovedet ikke.
Arbejdet	At gå til Politi En gang imellem kører jeg ud som udeleder også og ser, hvordan har drengene og pigerne det derude, hvad er deres arbejdsopgaver, har det ændret sig meget – og det skal jeg hilse og sige, at det har det! De får jo ikke respekt mere.	
Kulturen	Hvis du først har bestemt dig for, at du vil være karrierebetjent, så er det svært rigtigt at få meldt noget negativt opad	Jeg tror, det er tæt på, at vi er danmarksmestre i brok[...] Der er jo intet, der fungerer... Og uanset hvordan man vender og drejer det eller ændrer opg., så tror jeg ikke, det ændrer sig.
Akade- mikere	Der sidder en masse konsulenter[...] De skriver en masse, men de får ikke en eneste mand til at læse det, hvis det er fyldt med fremmedord og alt muligt andet[...] Der er ikke én af de konsulenter, der har gået til Politi. De skal sidde og sige hvordan vi skal arbejde – det synes jeg, er helt sort. Jeg tror, det er en god ide med akademikere til at hjælpe os[...] men jeg tror også, at vi er et sted, hvor det er lige i overkanten, hvor mange vi ansætter.	
Politi- foreningen	Så må de finde et eller andet som er passende for mig. Hvis jeg ikke føler, det er passende, så går jeg selvfølgelig til min fagforening[...] I gamle dage, der forhandlede Politiforeningen og Rigspolitichefen. I dag er det iskoldt koncernstyrelse De gør rigtig rigtig meget for at prøve at passe på os, og at vi ikke bliver snydt.	

OPSAMLING PÅ ANALYSEN

80'ernes New Public Management-tendens har sat tydelige spor i Politiet gennem 2007-reformen – både i form af struktur, ledelsesform og resultatkrav. Disse elementer er bl.a. modsætninger til betjentenes sædvanlige måde at arbejde på (der ofte er selvstyret) samt deres opfattelse af politiarbejde, af ledelsen og af de ansatte akademikere. Betjentenes passion for jobbet betyder, at de i høj grad internaliserer deres arbejde. Det medfører, at forandringer i deres arbejdsopgaver rammer mange hårdt, og at de gør modstand overfor kontrolelementer. Dette skyldes muligvis ubevidste forsvarsmekanismer, der resulterer i, at betjentene er bange for ikke at kunne leve op til de nye krav, eller fordi de ikke tror på de nye tiltag og forandringer pga. tidligere oplevelser og fortællingerne om disse. Sammen med Baggrundskonversationer om Subverdner, gør det, at nye tiltag ikke ses som velkomne.

Meningsdannelse i forbindelse med måltal

Analysen viser, at en årsag til betjentenes manglende opbakning til måltallene kan findes i, at tallene ikke giver mening for betjentene – der er skabt kognitiv dissonans i forhold til, hvad betjentene opfatter som politiarbejde, og hvordan de nu skal til at udføre dette arbejde. Derfor kan en sammenfatning af analysens hovedpunkter, med måltal som fokus og opbygget over *sensemaking*-teoriens *properties of sensemaking* (Weick, 2001:461), se således ud:

Det er afgørende for betjentenes *sensemaking*-proces, at lederne og organisationen i hverdagen (*social context*) kommunikerer budskabet om måltallene (*cues*) på en meningsfuld måde. Desuden er det vigtigt, at organisationen og betjentene opnår en indbyrdes forståelse for, hvilken rolle betjentene kan udfylde som aktører i færdselsmålene (*identity*). Implementeringen af de nye tiltag skal derfor passe ind i betjentenes daglige virke (*ongoing projects*) uden at være unødigt forstyrrende og skabe risiko for kognitiv dissonans. Kommunikation af og samtaler om tidligere erfaringer, og eksisterende holdninger i form af Baggrundskonversationer Om Subverdner (*retrospect*), kan enten skabe eller modarbejde en meningsgivende opmærksomhed omkring måltallene. Der skal desuden være mulighed for en fortolkning af måltallene, hvor betjentene til sig selv og hinanden kan skabe meningsdannende historier om måltallene, så tiltaget bliver en realistisk fortælling (*plausibility*). Dertil skal budskabet om måltallene videregives til betjentene på en hensigtsmæssig måde, så strategien for måltal kan vedtages succesfuldt hos betjentene (*enactment*).

DISKUSSION

Selvom effektivitet og optimering er fokusområder i både Politiet og mange andre organisationer, betyder det så, at de moderne former for organisationsoptimering gælder for en virksomhed som Politiet? Ifølge en betjent er det ikke nødvendigvis tilfældet:

"Jeg ved bare ikke om jeg synes, at forbrydelser er så foranderlige igen. Jeg ved godt, at så får vi noget IT-kriminalitet og nogle østeuropæer og grænseoverskridende kriminalitet, men jeg synes stadig, det handler om, at der er nogen, der har gjort noget, de ikke skal, og så skal de fanges. Jeg kan ikke rigtig sætte mig ind i, at det skal revolutioneres hele tiden, og vi skal finde en ny måde at gøre det på."

(Interview, Politibetjent Mikkel)

Her ses igen en manglende meningsskabelse hos betjenten omkring de implementerede forandringer. Af den årsag er det netop vigtigt, at de nye tiltag gøres relevante og implementeres på en hensigtsmæssig måde. Jeg vil derfor i det følgende diskutere nogle af opgavens hovedpointer.

Diskussionen vil ikke afføde svar på de udfordringer, som jeg berører i denne opgave – der vil tværtimod være flere spørgsmål end svar. Det har i stedet til formål at belyse problematikkerne fra forskellige perspektiver, da jeg i analysen er kommet frem til flere temaer, der vil være spændende at diskutere fra forskellige synspunkter.

Frihed vs. kontrol og måltal

Flere gange under min empiriindsamling fortæller betjentene om vigtigheden af at have frihed til selv at strukturere noget af arbejdsdagen. De betjente jeg har talt med, kan godt lide at blive sendt ud på opgaver (af centralen), men de sætter også stor pris på at have tid til at tage initiativsager (som fx aktionen mod hashhandel). De fortæller, at mange af de større sager (som at finde et våbenlager i en bil) opstår, når de får lov til at bruge deres intuition. Der er intet i mit feltarbejde, der tyder på, at dette ikke er rigtigt, men man kan også spørge, om betjentene egentlig er/har været for privilegerede, når det kommer til frihed i arbejdet? I interviewet nævner Mikkel da også, at mange udefra ville synes, at betjentene har gode forhold, men at det bl.a. er fortidens privilegier, der gør, at betjentene i dag har en såkaldt "brokkekultur", hvor der fx klages over både arbejdsopgaver og -udstyr.

Manglende/dårligt udstyr vs. "brokkekultur"

Men er det særligt for Politiet, at medarbejderne beklager sig? De seneste år er der også set stor utilfredshed med arbejdsforholdene fra fx lærere og hospitalspersonale. Om NPM-bølgen spiller en rolle i konflikterne, skal jeg ikke afgøre, men efter min analyse lader det til, at det for betjentenes

vedkommende handler om, at der er for langt til den øverste ledelse i Politiet, som initierer forandringer. Derfor bliver nye tiltag som fx måltal opfattet som meningsløse. Så måske er det også et spørgsmål om, at der er så langt til den øverste ledelse, at brok i hverdagen ikke får konsekvenser?

En mulighed er også, at reformens følger, ligesom den hierarkiske orden i den øverste ledelse (Interview, Politibetjent Mark), er for svære at gennemskue – og derfor er det for betjentene lettere at sætte ord på frustrationer over konkrete tiltag som måltal og nyt udstyr.

Så selvom det umiddelbart giver god mening, at friheden til initiativsagerne retfærdiggøres af, at meget kriminalitet opklares på denne måde, så kan man også spørge, om det ikke er i orden, at betjentenes arbejde måles, som man gør mange andre steder i erhvervslivet? De betjente jeg har talt med, mener dog netop, at Politiet er en særlig organisation, og at den skal ledes derefter – at man ikke kan lede den som 'en pølsefabrik' (Interview, Politibetjent Mikkel).

Internalisering (usynlig kontrol) vs. måltal (synlig kontrol)

Som nævnt i analysen ser jeg tydelige tegn på, at betjentenes arbejde er blevet en del af deres identitet – de har internaliseret deres job som politibetjente. Politiet lægger også op til dette med fortællinger om en stærk korpsånd – både internt og eksternt (jf. autokommunikation) – og med tilbud om at bruge sin fritid i organisationen med fx sports- og kulturelle klubber. På Politiskolen uddannes betjentene desuden til at arbejde efter samme metoder og forholdsregler – dette er for at sikre kvalitet og sikkerhed (Interview, Holdleder Gert). Men med denne internalisering følger også en form for usynlig normativ kontrol, hvor kulturen og rammerne styrer betjentenes adfærd. Dette er hensigtsmæssigt, da betjentene har et offentligt arbejde, hvor ensartethed i opgaveløsninger er en fordel for bl.a. at sikre Politiets image – og da en hverdag med frihed kræver egenkontrol fra betjentene selv. Det står dog i skarp kontrast til de nye måltal, der nu synliggør kontrollen, der bliver mere konkret, og dette kan være en af grundene til betjentenes store utilfredshed med måltallene.

Behovet for historier vs. sladder

Betjentenes hverdag byder på særlige oplevelser, som nogle gange må deles – enten fordi det er en spændende historie, eller fordi det oplevede skal bearbejdes (jf. afsnittet om forsvarsmekanismer). Dette behov skaber en del historier i organisationen, der af en af betjentene betegnes som en "sladreorganisation" (interview, Politiassistent Mark). Men er det nødvendigvis uhensigtsmæssigt? På den ene side viser min analyse, at betjentenes holdninger og evner til at tage imod forandringer påvirkes af de mange historier, der fortælles i organisationen (fx af de ældre og af Politiforbundet) – de nuværende BKS er ikke befordrende for en organisation i udvikling. Men fortællingerne betyder på den anden side en stærk identitetsskabelse og en kultur med sammenhold, og historierne hjælper betjentene med at bearbejde de hårde sager, de somme tider kommer ud til. Min analyse tyder på, at

de uhensigtsmæssige historier opstår, når der mangler mening og forståelse – når betjentene føler, at de mangler forståelse fra øverste ledelse og konsulenter/akademikere, og når nye tiltag ikke er meningsfulde. Derfor har ledelsen en udfordring i, at sætte nogle rammer for de baggrundskonversationer, der til enhver tid vil være tilstede i Politiet, så disse samtaler kan blive fremadskuende og ikke kun se bagud. At tale om at alting var bedre før reformen, giver dog mening med Weick in mente, da meningstilskrivelse sker retrospektivt. Politiet er dog så langt med implementeringen af reformen, at jeg vil mene, at nogle tiltag nu kan betragtes retrospektivt.

Konsulenttræthed vs. behov for udvikling

I feltarbejdet ser jeg hurtigt, at der eksisterer en konsulenttræthed hos betjentene, der har en oplevelse af, at det er akademikere uden sans for politiarbejde, der sidder på kontorer og laver reformer (Interviews, Holdleder Gert, Politibetjent Mikkel og Politiassistent Mark). Det står i modsætning til en organisation i udvikling, og derfor er det vigtigt, at de nye tiltags ophav gøres relevant og meningsfuldt for betjentene, så de har tiltro til, at forandringerne kan medføre positive tiltag.

Politiforeningens arbejde vs. en organisation i udvikling

Politiforeningen spiller i den forbindelse en vigtig rolle, da både betjente og mellemledere er afhængige af dem. I analysen finder jeg dog en stor udfordring i Politiforeningens retorik om implementeringen af måltal og lederreform, der udtrykker stor utilfredshed med tiltagene og afspejler en kamp mod Rigspolitiet frem for et samarbejde med dem. Det lader til, at denne konflikt muligvis bunder i, at Politiforeningen føler sig sat udenfor i forandringsperioder (Interview, Holdleder Gert).

Analysen viser, at følgende punkter gør Politiet meget lidt fleksibel og mindre klar til forandringer;

- krav om passende stilling
- tjenestemandsansættelser
- stor tiltro til Politiforbundet
- den indbyrdes kamp mellem Politiforbundet og Rigspolitiet

Samtidig er det vigtigt, at betjentenes rettigheder tilgodeses og overholdes, da det bl.a. tager lang tid at uddanne nye betjente, hvorfor Politiet ikke kan tåle, at en stor gruppe siger op samtidig. Desuden har betjentene ikke mulighed for at gå andre steder hen, for at få et arbejde i samme branche. Dog finder jeg det nødvendigt, at kommunikationen ændres, så den støtter en organisation i udvikling frem for at bremse den.

KONKLUSION

I 2007 resulterer NPM-tendensen i en ny politireform. Et nyt styringsredskab i den forbindelse bliver måltal, og selvom måltallene for færdsel ser ud til at virke, så skaber de utilfredshed hos betjentene. I dette speciale har jeg beskæftiget mig med implementeringen af måltal set fra betjentenes perspektiv, og i analysen har jeg vha. empiri og teori behandlet de udfordringer, tallene medfører.

En del af forklaringen på udfordringerne skal findes i Politiets struktur, der er et klassisk maskinbureaukrati, som er topstyret samtidig med, at den operationelle kerne, betjentene, vil have medbestemmelse. Det resulterer bl.a. i, at der opstår forskellige subverdner i Politiet; betjentenes, øverste ledelses og akademikernes. Betjentenes subverden kendetegnes ved en stærk korpsånd og oplevelsen af, at de sammen danner en fælles front – mod de kriminelle såvel som de andre verdner i Politiet. Ledelsens subverden opfattes af betjentene som meget hierarkisk – jeg hører enstemmigt fra betjentene, at der er langt til topledelsen. Desuden er det, i betjentenes optik, ikke fordelagtigt at give negative tilbagemeldinger til topledelsen, hvis man ønsker en ledelseskariere indenfor Politiet, hvilket strider imod Politiets officielle kaskadekommunikation. Fra betjentenes perspektiv består akademikernes subverden af bogligt uddannede, der initierer forandringer, men ikke har viden om politiarbejdet. Min analyse viser, at en vigtig årsag til udfordringerne med måltallene er, at betjentene ikke kan finde meningen med de nye tiltag – eller med at det er akademikere, der skal udvikle dem. Fx ser de ikke mening i, at skrivebordsmedarbejdere skal testkøre nye biler uden uniform, og at de skal udvikle et styringsværktøj, der har stor indflydelse på betjentenes arbejde.

Implementeringen af måltallene betyder, at betjentene føler, at de mister en grad af frihed i deres arbejde, og at de føler sig tvunget til at prioritere arbejdsopgaverne i en rækkefølge, de ikke er enige i – deres oplevelse er, at de somme tider tvinges til at skrive færdselssager, selvom de hellere vil bekæmpe hård kriminalitet. Betjentenes selvopfattelse påvirkes da også af bl.a. borgenes tillid til Politiet. De oplever Politiet som 'fjernt', og betjentene bekræfter, at de føler, at de har så travlt, at de ikke kan fokusere på 'kunden'. Desuden hører jeg fra betjente og holdleder, at respekten for Politiet er faldet, og jeg oplever desuden eksempler i mit observationsarbejde. I denne problematik spiller de sociale medier også en rolle. Det seneste halve år er Politiet kommet på både Facebook og Twitter og deres opdateringer her giver større tillid hos en gruppe af borgerne, men de giver også den utilfredse borgergruppe mulighed for at udtrykke deres utilfredshed på afstand. Politiets tilstedeværelse på de sociale medier kan, udover at fungere som informationskilde til borgerne, også ses som et bevidst forsøg på autokommunikation fra organisationen – med formålet at få de positive budskaber ud til deres medarbejdere. Denne proces kan slå fejl pga. betjentenes manglende tillid til organisationen, og i værste fald kan projektet blive betragtet som meta-hykleri, fordi Politiet deler succeshistorierne, mens



betjentene står tilbage med de interne negative historier. Denne manglende tillid til organisationen bundet bl.a. i oplevelsen af, at der siges ét, men gøres noget andet – og at der ikke er tiltro til organisationens argumenter. Eksempelvis tror holdlederen ikke på udmeldingen om, at ledelsesreformen laves for at skabe dygtigere ledere, og betjentene mener, at indkøb af den nye bilmodel skyldes, at netop denne model er billigere end alternativet, mens forklaringen på intranettet lyder, at modellen er bedre til formålet. Der opstår altså et *clash* mellem *front stage* og *backstage*, og dette resulterer i, at betjentene somme tider opfatter Politiet som utroværdig og hyklerisk (i den teoretiske forståelse af ordet).

I hele denne proces spiller psykologiske processer ind. Fx gør betjentenes arbejdsglæde og deres deraf internalisering af arbejdet det nogle gange svært for dem at holde fri. Denne internalisering betyder, at jobbet bliver en del af deres identitet. Derudover viser analysen, at betjentenes hverdagsbrug af forsvarsmekanismer, pga. det til tider hårde arbejde, betyder, at de muligvis også træder ind, når revolutionerende tiltag skal implementeres. Fx finder jeg tegn på, at forsøg på at undgå kognitiv dissonans optræder i forbindelse med måltal – Politiforbundets udlæg af tallene som uhensigtsmæssige bliver en del af betjentenes hverdagssamtaler, mens undersøgelser, der viser, at måltallene virker, ignoreres eller nedprioriteres. Politiet har altså engagerede medarbejdere, der har gjort deres job til en del af deres identitet – men dette skaber samtidig problemer, når organisationen gennemfører forandringer, der sætter spørgsmålstejn ved og forsøger at ændre denne identitet.

De samtaler, eller baggrundskonversationer, der florerer betjentene imellem, har stor betydning for den måde, de tager imod forandringer og nye tiltag på. Fortællingen om at alt var bedre før reformen, der stammer fra de ældre medarbejdere, er dermed skadende for nye tiltag såsom måltallene, der anses som et kontrolelement, hvilket betjentene ikke har været vant til at underligge. *Baggrundskonversationer om Subverdner* i Politiet gør det altså svært at gennemføre forandringer.

Gennem hele opgaven er *sensemaking* brugt til at forklare en del af modstanden mod nye tiltag som færdselsmåltal og ledelsesreform. Pointen her er, at med de syv *properties of sensemaking* for øje, kan betjentenes meningsskabelse omkring fx måltal forhåbentlig hjælpes på vej. Heri ligger bl.a. at tallene skal give mening og passe ind i betjentenes nuværende hverdag, betjentene skal se sig selv som vigtige aktører i processen og de samtaler, der er om tallene, skal skabe plads for en mere optimal meningsdannelse.

Der er altså processer i interaktionerne i kredsens beredskab, der ikke er befordrende for de forandringer, der er i gang og er på vej – motiverende og positive samtaler i organisationen samt meningsskabende kommunikation til betjentene om de nye tiltag kan være redskaber til at gøre kredsens beredskab mere klar til forandring

PERSPEKTIVERING

Under arbejdet med dette speciale er jeg stødt på vinkler og perspektiver, der kunne være interessante at undersøge, og som jeg gerne ville arbejde videre med, hvis opgavepladsen og tiden tillod det.

Akademikernes perspektiv – en ny subverden i fokus

Efter analysen kan jeg se, at en vigtig begrundelse for utilfredsheden med færdselsmåltallene (og med valg af nyt tøj og nye biler) bunder i, at betjentene ikke mener, at skrivebordsmedarbejdere er kvalificerede til at behandle disse ting. Det kunne bl.a. være interessant at arbejde videre med empiriindsamlingen og tale med netop akademikerne og gennem dette anskue problematikken fra deres perspektiv.

Sammenligning af måltal

Det kunne også være yderst relevant, at behandle andre former for måltal end kun færdselstallene. I den forbindelse ville en sammenligning mellem udformningen af måltallene samt kommunikationen og indholdet af dem være spændende at foretage. Herunder kunne man kigge på, hvorfor det netop er færdselstallene, der er så udsældte. Min hypotese vil her være, at det skyldes, at de er sværere at skabe mening omkring end de 'hårdere' måltal såsom voldstallene, og det kunne være interessant at få hypotesen be- eller afkræftet.

Empirisk sammenligning og kommunikativt fokus

Næste skridt kunne være at undersøge de samme problematikker i andre politikredse for at se, om udfordringerne er generelt gældende i Politiet. Om det er tilfældet eller ej, vil en dybere undersøgelse af kommunikationen (i denne kreds eller i andre) vise om og hvor, der kan foretages ændringer, så den interne kommunikation og nye tiltag fremadrettet bliver mere befordrende.

Italesættelse og aktivt brug af baggrundskonversationerne

Rent praktisk kunne det være interessant at se, om det kunne skabe forandringer at sætte de tre faggrupper sammen (øverste ledelse, betjentene og akademikerne) for at se, om åbenhed omkring arbejdsopgaver, nye tiltag og visioner kan medføre mere forståelse og en fælles kampånd, der ikke kun gælder for de enkelte faggrupper. På denne måde kan man netop italesætte de baggrundskonversationer, der ikke er befordrende for udviklingen i Politiet – her kunne *storytelling* med fokus på den gode historie (udviklet af betjentene for at bevare troværdigheden hos dem) være et muligt redskab til at gøre historierne vedkomne og befordrende.

LITTERATURLISTE

- Andersen, Lars (2013). *En syg politikultur*. Udgivet i Berlingske d. 23/7-2013
<http://www.b.dk/kommentarer/en-syg-politikultur>
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences – facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.
- Balvig, Holmberg & Nielsen (2010). *Tilliden Til Politiet I Danmark 2010: Befolkningens syn på og tillid til Politiet før og efter gennemførelse af Politireformen I 2007*. KU og Rigspolitiet
- Balvig, Holmberg & Nielsen (2011). *Verdens Bedste Politi*. DJØF Forlag
- Bryman, A. & Bell E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press
- Brørup, Mogens & Hauge, Lene & Thomsen, Ulrik Lyager (2009). *Den Nye Psykologihåndbog*. Gylding: Gyldendal Uddannelser
- Christensen, Gerd (2009). *Psykologiens videnskabsteori*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Christensen, L. T. (2004). *Det forførende medie - om autokommunikation i markedsføringen*. Mediekultur, Journal of Media and Communication Research vol 20: no. 37, p. 14-23
- Christensen, L. T. & Morsing, M. (2010). I Henrik Merkelsen (ed.) *Håndbog i Strategisk Public Relations* (s.47-66), Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Christensen, Mikkel Jarle (2012). *Fra det evige Politi til Projektpolitiet – en kamp om position og ideologi*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag
- Cunliffe, Ann L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. London: Sage Publications
- Dansk Politi (2013). *Politi – i Danmark, på Færøerne og i Grønland*. Pjece fra Politiet. Sidst revideret 23. april 2013: https://www.politi.dk/NR/rdonlyres/528EC0F0-04944152-9B7020FFF9C01786/0/Pjece_dansktopoliti_FINAL.pdf
- Degnegaard, R. (2010). *Strategic Change Management - Change Management Challenges in the Danish Police Reform*. Copenhagen Business School, Doctoral School of Organisation and Management Studies, PhD Series 7.2010



- Drejer, Rikke (2012) i Christian Frankel & Kjeld Schmidts *Organisationsanalyse* (s 91-111) Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). *From old public administration to new public management*. Public Money & Management, 14(3), 9-16.
- Ford, Jeffrey T. & Ford, Laurie W. & McNamara, Randall T. (2002). *Resistance and the background conversations of change*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 Iss: 2, pp.105 – 121
- Gioia, D. A. (2006). *On Weick: An appreciation*. Organization Studies (01708406), 27(11), 1709-1721.
- Gleitman, Henry & Gross, James & Reisberg, Daniel (2011). *Psychology*. Ottende udgave. Canada: W.W. Norton & Company
- Goffman, Erving (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday
- Greve, Carsten (2002). *New Public Management*. http://www.nordiskkulturinstitut.dk/arbejdspapirer/new_public_management.pdf
- Grønnegaard, Jørgen (2008). *Den svære Politireform*. Bragt på www.indblik.nu d. 6/5-2013. <http://www.indblik.nu/Velkommen-til-Indblik-Nu/Oversigt/Artikel/2008/10/16/Den-svære-politireform>
- Gyldendal. [http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Politi/politi/politi_\(Dansk_historie\)](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Politi/politi/politi_(Dansk_historie))
- Gørtz, Kim & Prehn, Annette (2010). *Coaching i perspektiv – en grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag
- <https://www.facebook.com/politi>
- Iacono, J., Brown, A., & Holtham, C. (2009). *Research methods -- a case example of participant observation*. Electronic Journal of Business Research Methods, 7(1), 39-46.
- Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (2005.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv – interview, observationer og dokumenter*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kunda, G. & van Maanen J. M (1999) *Changing scripts at work: Managers and professionals, the ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*.
- Kvale, Steinar (1997). *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels forlag.



- Lykkeberg, Rune (2008). *Politi på kontoret*. <http://www.information.dk/169186>
- Mintzberg, Henry (1993). *Structures in Five – designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Molly-Søholm, Thorkil & Stegeager, Nikolaj & Willert, Søren (2012). *Systemisk Ledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Mortensen, Annemette (2000). *Konsulentens anerkendende og udfordrende interview*. Erhvervspsykologi nr. 2+3 s.1-23
- Oxfeldt, Claus (2013). *Kommentar: Så mål dog med mening!*
<http://www.politiforbundet.dk/nyheder/nyheder/2013/september/maal-dog-med-mening!.aspx>
- Pjetursson, L. (2011). *Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*. L&R Business
- Pressemeddelelse (29/8-2013).
http://www.mynewsdesk.com/dk/rigspolitiet/pressreleases/tilstedevarerelse-paa-de-sociale-medier-har-oeget-brugernes-tillid-tilpolitiet899260?utm_source=channel&utm_medium&utm_campaign=facebook&utm_content
- Rådet for Sikker Trafik (2012 – opdateret 19.07.2013). *Færre trafikdræbte – ros til trafikanter*.
<http://www.sikkertrafik.dk/Aktuelt/Nyheder/Faerre-trafikdraebte-ros-til-trafikanter.aspx>
- Schnoor, M. (2009). *Narrativ organisationsudvikling*, s. 57-69
- Strauss, Anselm L. (1978). *A Social World Perspective in Studies in Symbolic Interaction*.
- Streit & Bengtsen (2008). *Politireformen – En kvalitativ og kvantitativ undersøgelse af reformens implementering, og brug af kontraktstyring som styringsteknologi*. Frederiksberg: CBS
- Sunstein, Cass R. (2009). *On Rumors – How Falsehood Spread, Why We Believe Them, What Can Be Done*. New York: Farrar, Strauss and Giroux
- Thyssen, Ole (2005). *Hykleriets kunst*. Kronik i Politiken, 15/- 2005. Hentet 5/10-2013
<http://politiken.dk/debat/kroniken/ECE113253/hykleriets-kunst/>.
- Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Hoboken, NJ: Blackwell Business
- White, Michael (2008). *Kort over narrative landskaber*. København: Gyldendal Akademisk
- www.twitter.com

BILAG

BILAG 1: Oversigt: Stillinger i Politiet

STILLING	FUNKTION	NIVEAU OMTALT I OPGAVER
Rigspolitichef	Chef for Rigspolitiet og har (under ansvar over for justitsministeren) ansvaret for politiets virksomhed i hele landet. Rigspolitiet fungerer som en central styrelse for hele dansk politi.	ØVERSTE LEDELSE
Politidirektør*	Chef for en politikreds og ansvarlig for politiets virksomhed i politikredsen samt chef for kredsens anklagemyndighed (offentlig anklager). Referer til rigspolitichefen i politimæssige spørgsmål og til statsadvokaten i anklagespørgsmål.	ØVERSTE LEDELSE
Vicerigspolitichef/ politimester	Chef for en hovedafdeling under Rigspolitiet, fx Udlændingeafdelingen eller Politiets Efterretningstjeneste.	ØVERSTE LEDELSE
Stabschef (før: Vicepolitidirektør*)	LEDER AF DEN ADMINISTRATIVE SØJLE. Derudover stedfortræder for politidirektøren i en politikreds og bl.a. ansvarlig for kredsens administrative funktioner (økonomi, personale mv.)	ØVERSTE LEDELSE
Chefpolitiinspektør	LEDER FOR DEN OPERATIONELLE SØJLE. Daglig leder af de politimæssige opgaver i en politikreds; desuden leder af afdelinger i Rigspolitiet.	ØVERSTE LEDELSE
Chefanklager*	LEDER AF DEN JURIDISKE SØJLE. Daglig leder af politikredsens anklagemyndighed og offentlig anklager.	ØVERSTE LEDELSE
Vicepolitimester	Stedfortræder for chefen for en hovedafdeling i Rigspolitiet.	ØVERSTE LEDELSE
Politiadvokat*	Leder af en politiadvokatur (afdeling i politikredsens anklagemyndighed) og offentlig anklager.	DET ADMINISTRATIVE NIVEAU
Politiassessor*/ politifuldmægtig*	Sagsbehandler/offentlig anklager i politikredsene og i Rigspolitiet.	DET ADMINISTRATIVE NIVEAU
Politiinspektør	LINJECHEFER. Den pågældende kreds er politiinspektøren leder for Beredskab, Lokalpoliti og Central Efterforskning	DET ADMINISTRATIVE NIVEAU
Vicepolitiinspektør	Stedfortræder for politiinspektør i en politikreds og i Rigspolitiet.	DET ADMINISTRATIVE NIVEAU
Politikommisær	Leder- eller stedfortræderstilling i politikredsene og i Rigspolitiet.	DET OPERATIVE NIVEAU
Vicepoliti- kommisær	Holdleder/mellemlider og sagsbehandler i afdelinger i politikredsene og i Rigspolitiet.	DET OPERATIVE NIVEAU
Politiassistent/ politibetjent	Varetager det grundlæggende politiarbejde i form af patruljering, efterforskning og sagsbehandling - stillingsbetegnelsen politibetjent anvendes de første fem år i politiet, og herefter bruges betegnelsen politiassistent	DET OPERATIVE NIVEAU ('POLITIBETJENT' VIL BLIVE BRUGT I OPGAVER FOR AT GØRE DET MERE OVERSKUELIGT)

*Juridisk baggrund

Jeg har talt med medarbejdere og ledere på de niveauer, der er markeret med fed skrift.

Inspireret af Gyldendal og tilpasset efter information fra Politiet (Gyldendal).



RESTERENDE BILAG ER IKKE VEDLAGT DENNE VERSION AF DISKRETIIONSHENSYN