

Frykten for feil i politiet

Av Tatanya Ducran Valland

Profesjonelle er forpliktet til å utøve skjønn, og i det profesjonelle arbeidet kan det ikke gis spesifikke regler for hvordan den riktige handling ser ut. Profesjonsutøvelse innebærer tolkning, og i politiet også situasjonelle vurderinger under tidsnød og manglende informasjon, noe som kjennetegner svært mange operative situasjoner. Det innebærer en risiko for feil. Norsk politi ble avkledd da 22. juli-kommisjonen la frem sin rapport om hendelsene 22. juli. To av hovedpunktene var at "[e]vnen til å erkjenne risiko og ta lærdom av øvelser har vært for liten" og "[l]edelsens evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablere mål og treffe tiltak for å oppnå resultater, har vært utilstrekkelig" (NOU 2012, s. 16).

I politiet eksisterer det en begrunnet frykt for feil, både med hensyn til rettslige etterspill og med tanke på fare for liv eller skade på helse, miljø og materielle verdier. En mulig konsekvens av frykt for å gjøre feil er handlingslammelse, eller den nært beslektede beslutningsvegvingen. I denne artikkelen undersøker jeg med utgangspunkt i observasjoner og kvalitative intervjuer hvilke erfaringer ledere i politiet har med frykt for feil og hvordan lederne håndterer frykten i en organisasjon med en sterk handlingsplikt. Formålet med undersøkelsen er å undersøke organiseringen av og forhandlingene om rom for feil i en organisasjon preget av handleplikt.

Nøkkelord: profesjonsutøvelse, feil, organisasjonslæring, mellomledere, politi, personalomsorg, lederansvar

Innledning

Den profesjonelle aktør har en handlefrihet som bygger på ekspertkunnskap (Grimen 2008). Handlefriheten er knyttet til utøvelse av skjønn (Miller 2010)

og handlingsplikten er meget sterk (Auglend 2015). Profesjonsutøvelse i politiet er i tillegg koblet til risikohåndtering (Haggerty 1997). Internasjonalt er kritikk av politiets håndtering av kritiske hendelser koblet til manglende risikoerkjennelse, noe som indikerer at ulike nivåer av politiorganisasjonen preges av risikoaversjon og byråkratisering (Heaton 2011). I Norge ble ledelsens *risikoerkjennelse* og *ansvar* for de profesjonelles beslutninger behørig omtalt og kritisert i 22. juli-kommisjonens rapport. I denne rapporten ble manglende risikoerkjennelse og håndtering knyttet til holdninger, kultur og lederskap i politiet. Mangler som oppfattes å forklare hvorfor politiet ikke fikk avverget hendelsen på Utøya (NOU 2012).

Mangelfulle systemer kan bidra til at enkeltpersoner gjør feil, og konklusjonen i rapporten var at politiets struktur og organisering bidro sterkt til at det gikk som det gikk den 22. juli (Christensen 2013). Kommisjonens utgangspunkt har vært gjenstand for betydelig kritikk (Finstad 2012, Christensen 2013). Et grunnlag for kritikken var at kommisjonen var dominert av folk med juridisk bakgrunn og næringslivserfaring fremfor offentlig forvaltning. Juristene rettet oppmerksomhet mot ansvarsforhold, instruksjer og planverk, mens næringslivsperspektivet viste en sterk tro på ledelse (Christensen 2013).¹

Tidligere forskning på politiet har i stor grad vært rettet mot grunnplanet i organisasjonen (Holmberg 1999; Finstad 2000; Wathne 2015). Likevel er det, som tidligere notert, lederes ansvar å erkjenne risiko. Relevante spørsmål er derfor: Hvordan forholder lederne seg til potensialet for feil som ledd i tjenesteutøvelse, og hvordan påvirker egen erfaring med feil mellomledernes syn på rom for feil i politiorganisasjonen?

Denne artikkelen handler om personalomsorg, kontroll- og sikkerhetstenkning. Utgangspunktet er kunnskap om at det er lett å gjøre feil i politi-profesjonen. Formålet med undersøkelsen er å undersøke organiseringen av og forhandlingene om rom for feil i en organisasjon preget av handleplikt.

Feil i organisasjoner

Det eksisterer empiriske studier av ikke-rutinisert arbeid i organisasjoner hvor feil har direkte håndgripelige sosiale omkostninger (Vaughan 1999). Eksempler på slike omkostninger er tap av liv, skade på eiendom eller feilbehandling utført av kontrollapparatets representanter. Dette gjør spørsmålet om rom

for feil verd å diskutere både i profesjonskontekst generelt, og i en politikontekst spesielt.

Det er utbredt enighet blant forskerne om at feil systematisk produseres som en del av arbeidets sosiale organisering (Belli & Schuman 1996, Roth 1991, Bosk 2003). Forholdet mellom struktur og feil er komplisert: Organisatoriske hierarkier undertrykker feil og nekter ansvar, og beskytter statusen til profesjonene, organisasjonen og individene (Bosk 2003).

Forventninger til atferd for en profesjonell gruppe gjelder også med hensyn til profesjonell risikohåndtering og kontroll, men feil kan forekomme. Det finnes to mekanismer som etablerer grensene for en profesjonell gruppe hevder Bosk (2003); inkludering og ekskludering. Tilgivelse er en inkluderingsmekanisme, mens straff er en ekskluderingsmekanisme, og selv om de er ulike, er begge nødvendige for å opprettholde tydelige profesjonelle identiteter og grenser (Bosk 2003: 181). I en studie av medisinske feil blant kirurger viste det seg at tekniske feil ble tilgitt, mens moralske feil, handlinger som vanskelig kan forstås som moralsk forsvarlige, ble straffet (Bosk 2003: 73). I denne studien ble tekniske feil tilgitt fordi de er uunngåelige, mens moralske feil førte til degradering og at kirurgene ble plassert utenfor gruppen. Profesjonsutøvere dømmer hverandre hardt for moralske feil fordi *de burde ha visst bedre*. Samtidig er det en økende tendens til at profesjonelle feil kriminaliseres, uavhengig av om de er av moralsk eller teknisk karakter (Dekker 2009). Politifolk er langt fra de eneste profesjonsutøverne som risikerer straffeforfølgning som følge av feil utført i tjeneste. Samme problemstilling gjelder for eksempel også piloter og helsearbeidere.

Hvordan politiet fungerer, eller ikke fungerer, som lærende organisasjon er også behandlet av Finstad (2014: 243–245). Når organisasjoners læringskultur skal styrkes, er straffetrussel for den profesjonelle utøveren en ulempe da den synes å redusere individers villighet til selv å rapportere feil og uønskede hendelser (Dekker 2009). Trusler om straff forsterker tendensen til at instruksene blir fienden, en utfordring for ledere som har som en primær oppgave å sørge for handleføre politifolk.

Organisasjonskultur kan defineres som ”måten vi gjør ting på hos oss” (Kaufmann & Kaufmann 2009: 266). Kulturen utgjøres av grunnleggende verdier og antagelser knyttet til virkelighetsforståelse og handlingsmønstre (Filstad 2010). Organisasjonskulturen består av flere delkulturer, herunder ledelseskultur og læringskultur (Wadel 2002). Tidligere forskning har anført at politiets praksis er påvirket av politiets normer og verdiene og antagelsene som er styrende for handlinger omtales som ”politikultur”. (Banton 1964;

Bittner 1973; Finstad 2000; Hellesø-Knutsen 2013; Holmberg 1999). Det finnes et sterkt samhold innad i politifellesskapet: Politibetjentene dekker hverandre under akutte situasjoner og forsvare hverandre overfor kritikk (Granér 2004: 59). Politikultur er et omdiskutert begrep som møtes med skepsis i den angloamerikanske forskningstradisjonen da begrepet som oftest brukes til å betegne negativ atferd (Cockroft 2015).

I den ortodokse politisosiologiske tradisjonen favner kulturbegrepet så vidt at det fremstår som en sekkebetegnelse hvor all uønsket atferd kan plasseres (Loftus 2009). En slik bred orientering innebærer også at begrepet mister sin analytiske kraft (Barland 2015). Politikultur er ansett for å være hemmende for endring (Reuss-Ianni 1993; Loftus 2009). Dette synspunktet finner vi også hos politiledere (Valland 2015: 250–251). 22. juli-kommisjonens kritikk følger dermed et veletablert mønster hvor politiets kultur er det som problematiseres og gjøres til gjenstand for endring.

Å forstå feilenes opprinnelse og plassere dem på individnivå åpner i liten grad for å problematisere de organisatoriske og kulturelle vilkårene for vurderingene som individene gjør (Johannessen 2013: 96). En annen måte å forstå feil på har dreiet seg om systemsvikt. Feilen skyldes i dette perspektivet ikke bare individer, men selve systemene som har innvirkning på politiansattes atferd (Finstad 2014: 234). Det er gode grunner til å vurdere forholdet mellom individ og rammevilkår i diskusjonen om profesjonsutøvere og feil.

Organisasjonens kompleksitet bidrar også til at læring må forstås ut fra dynamikken mellom strukturelle elementer ved organisasjonen og aktørenes beslutningsmyndighet som profesjonelle (Bjørkelo & Gundhus 2015: 35).

Da trengs forklaringer som binder sammen individ og gruppeatferd med komplekse formelle og uformelle mekanismer for sosial interaksjon med organisasjonen og det eksterne miljøet (Punch 2003: 174).

Hvordan usikkerhet, risiko og kompleksitet forholder seg til erkjennelse og feil, gjenstår å undersøkes (Vaughan 1999). Et nøkkelement her er i så måte å forstå lederens rolle. Ledelse er et omdiskutert begrep. Der noen forskere er opptatt av personlighetstrekk (Martinsen & Glasø 2013), er andre forskere opptatt av stiler (Bass 1985). I forlengelse av det siste perspektivet er det ikke så mye lederens egenskaper som avgjør, men heller hva de *gjør* (Grint 2010). *Personalomsorgen* følger av ledelsesfunksjon og ansvaret for medarbeidere, også med hensyn til de ansattes kompetanse og kapasitet for tjenesteutførelse. Ulike aspekter ved lederansvaret forsterker samtidig det moralske ansvaret ved beslutningstaking (Valland 2015). Aspektene har både

en intern og en ekstern karakter: Dels er de knyttet til interne forhold som hva det er *rimelig* å kreve av ansatte og hvilken risiko de utsettes for, dels er de knyttet til det politiske mandatet og publikums forventinger om beskyttelse.

Fare og frykt i politiet kan omfatte de fysiske konsekvensene av potensielle trusler, dårlig sikring og verneutstyr. Oppmerksomheten om de fysiske truslene i politiet, noe som kommer til uttrykk under paroler (samlingspunkter), ledermøter, uformell prat og i avviksrapporter, kan tolkes i det lyset. Samtidig eksisterer det en mulighet for feilvurdering av både faktiske forhold og lov-hjemler med en mulighet for straffeforfølgelse. Organisasjonens reaksjoner, personlige konsekvenser eller potensialet for læring er også relevante momenter. Det er grunn til å tro at det å selv ha erfaring med feil, samt å ha ansvar som leder, påvirker profesjonsutøveres forståelse av systemer for feil og hvilke feil det kan være aksept for. Det å utforske denne relasjonen nærmere er derfor en inngang til å forstå standarder for profesjonsutøvelse i praksis.

I denne artikkelen skal jeg beskrive lederens syn på hvilken betydning ulike feil har for profesjonsutøvelse i politiet. Feil kan forstås som:

an event, activity, or circumstance, occurring in and/or produced by a formal organization, that deviates from both formal design goals and normative standards or expectations, either in the fact of its occurrence or in its consequences, and produces a suboptimal outcome as organizational deviance (Vaughan 1999: 273).

Feil innebærer tjenestehandlinger som medfører uønskede konsekvenser for person eller materiell og brudd på instruksverket. Eksempler er sykdom i ar-resten, skader i forbindelse med trafikkuhell, uttalelser i media, mangler i etterforskningen eller håndtering av beslag. For lederens del kan det innebære å ikke følge opp varslinger om personer som ikke er i stand til å ta vare på seg selv, gå ruset i veibanen, eller ved ikke å være sikker før en sender redningspersonell inn i et område med eksplosjonsfare. Denne undersøkelsen av fenomenet kan bidra til å forstå de ulike og sprikende forventningene lederne møter og må håndtere, særlig med hensyn til muligheten for å gjøre feil under tjenesteutførelse.

Metode

Kunnskapsgrunnlaget for artikkelen er en etnografisk studie i et anonymisert politidistrikt over 5 måneder og 18 intervjuer av ledere. Intervjuene ble foretatt

i avslutningen av feltobservasjoner og temaet er således avledet av observasjonsdata. De intervjuede var operasjonsledere, seksjonsledere og divisjonsledere og arbeider med forebygging, etterforskning og ordenstjeneste. Lederne er å forstå som eksperter (Dreyfus & Dreyfus 2005): De hadde mer enn 20 års erfaring fra politiet og de var erfarne med situasjonell beslutningstaking. Alle uten én av de intervjuede er menn, og de ble valgt på grunnlag av ansvar for budsjett-, personal- og resultatansvar og plassering i organisasjonshierarkiet.

Observasjoner under feltarbeidet ga informasjon om at politiansatte og deres ledere var opptatt av rommet for feil. Det viste seg å være vanlig å hevde at møter hos Spesialenheten er ”noe man kunne påregne i tjenesten”. Dette gjorde meg interessert i å undersøke erfaringer med feil og hvordan politiet ser på feil, derfor brakte jeg feil på bane i intervjuene i etterkant av feltarbeidet. Dette gjorde jeg med utgangspunkt i en påstand jeg møtte under feltarbeidet: ”Det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil”.

Politifolk som er redde?

Én politileder tolket påstanden om frykt for feil slik at en politiansatt ikke føler frykt under noen omstendighet. Lederen ville gjerne nyansere:

Jo. Politifolk er redd for noe. (...) Mange av de som sitter på kontorene rundt omkring, de er jo der fordi de ikke taklet den operative tjenesten. Men når det gjelder det å være redd, så er det ... jeg vil skille mellom det å være forsiktig og det å være redd. Redd kan du nok være i gitte situasjoner, og det har jeg vært flere ganger. Men jeg er som oftest ikke redd i de situasjonene folk tror vi skal være redde i. Jeg har for eksempel aldri vært redd i et væpnet oppdrag. (...) Eller jo, en gang var jeg redd, men det var ikke på grunn av dem vi skulle møte. Det var på grunn av hvordan en av kollegene behandlet et våpen. Jeg forsto jo det at den største faren ved dette oppdraget det var å bli skutt i ryggen av min egen kollega. Men utover det har jeg ikke vært redd [på væpnet oppdrag]. Men jeg har vært redd mange ganger på ordinære oppdrag: Å gå inn i en leilighet ubevæpnet. Det er en veldig vond følelse. Hva som møter deg der inne. Da har du ingen mulighet for å forsvare deg om det dukker opp en hagle der inne.(...)

Når denne lederen snakker om frykt, differensierer han mellom ulike risikosituasjoner i det operative arbeidet. Overbetjenten peker både på usikker-

hetsmomenter knyttet til ferdighetene til en kollega, men også de ytre risikomomentene som man ikke kan vite hva er.

Medarbeiderne ga ofte uttrykk for at de ønsket mer ferdighetstrening til politilederne i sammenheng med paroler og under tjenesten. Det var særlig ferdigheter i knivoppsett, praktisk skytetrening og hvordan man går inn i skarpe situasjoner, som ble etterspurt. Den enkelte betjent skal selv bidra til å bli dyktig og ha et bredt nok register til å takle ulike utfordringer. Samtidig er det situasjoner hvor den største faren i utførelsen av et oppdrag er atferden til en kollega. Informantene fulgte derfor opp spørsmålet om hva politiansatte måtte trenge av ferdigheter, trening o.l. med spørsmål om hvilket ansvar organisasjonen hadde for at de ansatte hadde den riktige og nødvendige kompetansen.

Redselen kan oppstå under de væpnede oppdragene hvor forberedelsene ikke er på plass og også under ordinære oppdrag når en ikke er bevæpnet. Hva som er forventet nivå for tjenestepersoners håndtering av særlig risikofylte oppdrag, og hvordan avvik fra en etablert profesjonell standard håndteres, er derfor relevant å kommentere.

Under et møte mellom ansvarlige for våpengodkjenningen i politidistriktet og operativ ledere, var temaet godkjenningskravene og under hvilke omstendigheter en våpengodkjennelse blir inndratt. I løpet av møtet fremgikk det at den vanligste reaksjonen fra andre kolleger på inndragelse av våpengodkjenning var at ”dette skulle skjedd for lenge siden”. Et spørsmål møtedeltagerne reflekterte over var hvorfor ikke kollegene og de nærmeste lederne selv reagerte før det var tid for trening. Dårlig våpenføring regnes som en feil som kan resultere i at en tjenestemann mister våpengodkjenning. Dette handler ikke bare om premissene for sertifisering, men også om kollegers og leders forventning om at det opprettholdes en viss standard i tjenesteutførelse.

Et moment noen av politilederne nevnte under intervjuene, var at det å begå ”feil” er lite attraktivt. Det er en utbredt oppfatning at reguleringen er for omfattende, og at instruksverket direkte rammer ansattes jobbmotivasjon.

Jeg synes det er uheldig at vi er så veldig regulert. (..) Gjør du noe som strider mot regelverket, så er det alltid noen som kan ta opp en paragraf som de kan klaske i hodet på deg. Det er nesten som veitrafikklovens paragraf 3: Uansett hva du gjør bak rattet, så gjør du noe galt. Sånn er det nesten blitt i politiet. Man setter ned grupper for å jobbe med å forebygge uheldige politiepisoder, men

samtidig er dette da også en negativ faktor. Den følelsen for en politimann om at man finner opp ting selv, at man ser mulighetene: Det er en drivkraft i seg selv. Begrensningene ved et strengt regelverk hindrer egenoppfinnsomheten og jobbgleden.

Her ser en altså at formelle rammeverk begrenser kreativitet. En seksjonsleder påpekte under intervjuet at det var viktig å se spørsmålet om feil i sammenheng med organisasjonens reaksjoner:

Du liker jo ikke å gjøre feil du heller. Det er ikke noe noen liker. Det som er spesielt, er at man blir etterprøvd og kan miste jobben sin. Spesialenheten kan komme inn. De sjekker om instruksverket er fulgt, og da blir man bøtelagt. Det er en reaksjonsform som få andre aktører har. De mister jobben, ja, men de får ikke straffesaker mot seg. Det er jo noen som sier: ”Har du ikke vært hos Spesialenheten i løpet av karrieren, så har du ikke vært politimann.” Man kan bli anmeldt, og det er ubehagelig å bli mistenkeliggjort for å gjøre noe galt.

Blant ansatte i politiet var det en rådende oppfatning om at risikoen for mistenkeliggjøring knyttet til tjenestehandlinger er noe som hører med jobben.

Rimeligvis kan politifolk være redde for mye annet enn feil. Det er rom for å tabbe seg ut, og i ordenstjenesten er det ikke uvanlig at dette er formalisert i det som ofte kalles kakeregler hvor skaden *gjenopprettes* med at den som har begått den, tar med seg kake til kollegaene. Kakereglene varierer gjerne fra tjenestested til tjenestested, og mellom ulike vaktlag. Reglene var avgrenset til tette grupper hvor det var enighet om felles kjøreregler: feiringer knyttet til bryllup, barnedåp og gradsopprykk – eller tabbekaker²: Bulker på tjenestebiler, å glemme å møte til vakt eller komme for sent til vakt innebar at den enkelte måtte stille med tabbekake. Det signaliserer en konsensus om standard for tjenesteutførelsen på et uformelt plan.

To av divisjonslederne jeg intervjuet kjørte ikke bilene selv, om de kunne unngå det, fordi de var de eneste lederne som ikke hadde kollidert med bilen til innsatsleder. En skade på bilen ville utløse kake. Slik å forstå er dette en rituell avstraffelse (Granér 2004: 65).

Kakereglene inkluderer også positive markeringer. Det er en form for disiplinering som oppdrar, inkluderer og markerer tilhørighet til et fellesskap. For ledere er det ingen tabbekaker som gir tilgivelse for forglemmelser, tabber eller tankeløshet, annet enn på laveste ledelsesnivå i ordensavdelingene. Når feil og frykt behandles i denne artikkelen, er det ikke snakk om den typen

tabber som kan gjenopprettes med en kake. Kakereglene er likevel relevante fordi eksistensen av dette uformelle systemet for håndtering av feil indikerer et rom for feil internt i politiorganisasjonen.

Rom for feil

Flere mellomledere påpekte en sammenheng mellom trygghet i rolleutførelse og egen erfaring med feil.

Overbetjent: Hvis du gjør en feil og noen finner det ut, så blir du granska og etterforsket og sånn. Og jeg tror det er veldig mange som ikke har erfaring med det, [som] ikke vet hvor store slingringsmonn vi faktisk har på feltet vårt. Jeg har litt erfaring med det og vet at vi har ganske stort slingringsmonn i arbeidet vårt.

Forsker: Forklar det for de av oss som ikke vet hva slingringsmonnet består i.

Overbetjent: At du faktisk kan gjøre visse ting som kanskje blir sett på som ”fy-fy”, og komme unna med det uten å få noen form for straff om du bare forklarer at ”der og da virket det som det rette, men jeg ser nå at det må vare feil”. Det er faktisk rom for tilgivelse i vårt system. Og vi som tjenestemenn er satt under politiloven, som Ragnar Line Auglend skrev. Så der er det faktisk rom for en tjenestemann i kampens hete å gjøre både det ene og det andre selv om du ikke skal bruke det som en lovmessig rettesnor for det som er det korrekte. Er det korrekte å slå til en mann i trynet med flat hånd om du blir spyttet på i en bil? Fordi om en mann blir frifunnet for det i Høyesterett, er ikke det det korrekte å gjøre. Det skiller der. Vi har mye slingringsmonn vi å gå på. Det kan faktisk være litt godt for den indre etiske bevisstheten til folk å si ”Vet du hva? Det var min feil. Sorry, du står fritt til å anmelde meg til Spesialenheten”. Det har jeg gjort ved et par anledninger, og jeg har aldri blitt anmeldt for de sakene der hvor det virkelig har ’toucha’ og jeg har bedt om unnskyldning for det overfor publikum.

Det er rom for tilgivelse og slingringsmonn, gitt at aktøren viser ydmykhet. Erkjennelsen er basert på egenerfaring med å nærme seg og også å trå over grenser for akseptable handlinger i tjenesteutøvelsen. Handlingen fører ikke til negative sanksjoner, men kan være i strid med ”den indre etiske bevisstheten”.

Politlederne ble ikke formelt intervjuet om sin egen erfaring med settepoliti³, SEFO eller Spesialenheten. Hendelsene som involverte etterforskning ble likevel omtalt både indirekte og direkte. Indirekte ble erfaringer med po-

litiets etterforskningsorgan omtalt i forbifarten når en politileder fortalte om ”en god historie”. Erfaringen ble omtalt direkte ved gjengivelse av selve hendelsen, eller avhøret ble omtalt. Under en vakt fortalte en leder at han i løpet av årene hadde møtt 25–30 ganger. ”Er 25–30 oppmøter hos Spesialenheten mye?”, spør jeg. ”Jo, det er veldig mye”, svarer han.

Politilederne beskriver at personlig erfaring med kontrollsystemet har bidratt til å redusere frykten for å gjøre feil. Denne innsikten er kommet nettopp fordi man har erfart at organisasjonen aksepterer at det er menneskelig å feile – innenfor en gitt ramme. Men det er forskjell på det faktum at det forekommer feil innenfor ulike profesjoner, og at potensiell straffeforfølgning forbindes med *god* profesjonsutøvelse. En informant var tydeligere på akkurat dette området.

(...) Jeg vil si at en politimann som er redd for å gjøre feil, han er ikke noen god politimann, for vi er så gjennomsyret av lover og instruksjoner og det ene med det andre at du ikke kan utføre polititjenesten uten å gjøre feil. Før eller siden driter man på draget, som oftest mange ganger. Det har jeg opplevd hauger av ganger.

Denne lederen viser her til 1) en norm om et handlekraftig politi, 2) begrensninger som umuliggjør effektiv tjenesteutførelse, 3) at det er uunngåelig å havne på feil side i balansegangen og 4) egne opplevelser. Disse fire momentene er så fremtredende, både i intervjumaterialet og observasjonsdata, at det kan fremheves som det rådende konsensusssystemet. Paradokset er da at lederne både påpeker at man som politi er ”nødt” til å gjøre feil som følge av instruksverket, og at politifolk er redde for å gjøre dem. Likevel, understrekingen av egen erfaring med feil indikerer at paradokset kan håndteres.

Noen ansatte i lederposisjoner ga uttrykk for at de selv aldri hadde blitt klaget inn for Spesialenheten. Det ble fremhevet som et tegn på hvor godt de hadde utført tjenesten i alle sine år i etaten. Dette var noe forvirrende med hensyn til den etablerte sannheten om at et godt politi er et handlekraftig og risikovillig politi. På den ene siden forklarte majoriteten av tjenestemennene at man må påregne å bli innkalt til Spesialenheten i løpet av tjenesten. På den andre siden kom ledere på tomannshånd og fortalte at de aldri var anmeldt for noe ulovlig i tjenesten. Én spurte meg hvor vanlig jeg trodde dette var, før han selv la til ”ikke vanlig i det hele tatt”, altså en understreking av det eksepsjonelle i å ha gjennomført en tjeneste i over 20 år uten at handlingene og vurderingene har blitt trukket i tvil av publikum eller kolleger. Det vesentlige

her er at politilederne betoner det performative aspektet ved politirollen: Det skal handles, og da er det forståelig om det kan innebære brudd på det formelle regelverket. Et stort fokus på å produsere straffesaker kan bidra til at tjenestepersonen øker risikoen for å komme i konflikt med instruksverket. Med stor arbeids- og risikovillighet er det også rimelig å anta at man står i fare for å trå over formelle grenser.⁴ Ledere skal derimot søke å trygge ansatte i sin profesjonsutførelse slik at feil unngås.

Ansvar og ekspertise

Ledere kan få krasse tilbakemeldinger av sine overordnede, og det skjer når de ikke tar ansvaret som følger med lederoppgaven: å ta beslutninger. Lederbeslutningene får betydning for hvor mye en skal satse på straffesaker, ressursene som skal brukes og metodene som skal benyttes. Tar en steget opp i organisasjonen blir bevisstgjøringen om lederens ansvar mer eksplisitt. Det empiriske materialet viser at det er et skille mellom hvordan ledelsesansvar og ekspertansvar betones med tanke på kompetanse. Dette skillet utypes av en leder:

Jeg er ikke redd for å gjøre feil. Jeg har prøvd å bevisstgjøre dem (ansatte, egen) på at ”du er faktisk spesialist. Du må stole på deg selv.” Nedover i systemet er det en del vegring. Jeg opplever det som en del vegring i forhold til det å være spesialist. De går heller til etterforskningsledelsen. Jeg sier til spesialisten at ”Jeg forventer at du med din kompetanse er i stand til å finne ut av dette. Det er jobben”.

Flere ledere viser til at de signaliserer forventninger om at ansatte tar innover seg og handler i tråd med sin ekspertrolle. Det skjer på ulike nivåer og situasjoner internt i organisasjonen. Det strekker seg fra paroler om morgenen til fagdager eller møter med gruppeledere. Operative ledere går med våpeninstruksen i bukselommen og konfererer med instruksverket. De ansattes ønske om mer kunnskap ble fremmet som et behov om økt kompetanse, gjerne i form av kurs. Svaret de får, er ofte nei. Begrunnelsen er at de ansatte ikke kan gå på kurs hele tiden fordi det er arbeidsoppgaver som må utføres.

Flere av momentene i stillingsinstruksene til politilederne dekket ”faglig oppdatering”, administrasjon og ”ellers det som tilfaller innsatslederfunksjonen”. Liv, legeme og helbred har første prioritet, altså det som ligger under den akutte delen og som ellers kalles ”vakt & beredskap”. En forutsetning for

å handle er informasjon, som er grunnlaget for vurderinger og prioriteringer, understreket en innsatsleder. Dette er også et viktig element under øvelsene på krisesituasjoner hvor det spesielt trenes på å handle i tråd med den informasjonen man faktisk har på det angjeldende tidspunktet, noe som ble tydeliggjort av lederen for en øvelse. Under gjennomgangen av øvelsen ble det påpekt at selv om noen vurderinger de facto var feil, så var de riktige ut fra informasjonsgrunnlaget på det gjeldende tidspunktet. For en innsatsleder vil det eksempelvis være avgjørende å vite om eksplosjonsfare fra en vellet tankbil før helsepersonell sendes inn, da innsatslederen er ansvarlig for sikkerheten på steder hvor det har vært en uønsket hendelse.

For divisjonsledere innebar den omfattende stillingsinstruksjonen en differensiering av ansvaret, spesielt opp mot fagfunksjonene som er rettet mot polititjenesten som skal utføres, og personalomsorgen som rettes ned mot de ansatte. Som en divisjonsleder forklarte:

Divisjonsleder: Ja, den er veldig todelt. Ansvarsområdet mitt er å sørge for at vi har en polititjeneste ute, og at den tjenesten er god. Og at vi kan reagere på de akutte og alvorlige tingene vi skal reagere på, og sørge for at vi har mulighet for å følge med sånn at det er mulig å prioritere. Men det er det viktigste, den akutte delen, tiltakene er oppe og går, for vi har så lite folk at det er bare det vi kan skjøtte. Så er det en god nummer to, og det er å ta vare på folkene mine. De akutte greiene de må vi ta uansett, men det er viktig å passe på at de ikke blir overbelasta, at de ikke blir utsatt for uforholdsmessige overbelastninger sånn at det ikke går an å bruke dem senere. Så å passe på at belastningene ikke blir så store så jeg får sykemeldinger og traumer og elendighet. (...) Den personallederfunksjonen er en god nummer to. Den må nesten komme som en god nummer to, for i sin ytterste konsekvens så må du sende folk ut på veldig farlige ting og veldig belastende ting, sånne ting som ingen liker, selv ikke politifolk. Så kan det hende de må reise [ut på oppdrag].

Det er en klar beskrivelse av sammenhengen mellom lederens ansvar for å sende tjenestepersoner ut til potensielt farlige oppdrag og den påfølgende forpliktelsen til personal-omsorg. Lederoppgaven kan medføre emosjonelt arbeid rettet mot egne ansatte, eller som i dette tilfellet, å måtte ta en belastende oppgave fremfor å gi den til andre:

Innsatslederen drikker kaffe da operasjonslederen kommer ned og forteller at det er dukket opp en kinkig situasjon. Det er uvanlig at en operasjonsleder kommer

til de patruljeansattes pauserom, men det ble ikke laget oppdrag på en hendelse, og verifiseringen av avdøde er ikke gjort. Personen er død, men identiteten må avgjøres. Nå er liket ikke så enkelt å vurdere på grunnlag av legitimasjonen som ble funnet. De kan ikke sende prest på dette dødsbudskapet. Identiteten må avgjøres først. ”Det er politiets ansvar”, sier innsatslederen. Det blir stille før operasjonslederen nikker og sier: ”Det er derfor jeg kom fordi jeg vet at du har hatt sånne oppdrag før”. Operasjonslederen ser på meg og sier ”Nå skal du se en voksen mann gråte” (feltnotat, sommer).

Lederen er en aktør som pålegger seg selv et moralsk ansvar ved å foreta en vurdering av hva som er *rimelig* å kreve at mannskapet utfører av tjenester. Her tok lederen selv ansvaret for oppgaveutførelsen. Det påfølgende møtet med medarbeiderne synliggjorde hvorfor: De var ikke forberedt, visste ikke hvordan de skulle håndtere et dødsbudskap og var bekymret for å si eller handle på en måte som økte belastningen for de pårørende. Gjennom oppsummeringen og den muntlige gjennomgangen ble politibetjentene forberedt, og slik kanskje trygget, i tjenesteutførelsen.

En annen overbetjent beskrev mentale forberedelser til oppfølgingsarbeidet:

Forsker: Hva er det du forbereder deg på?

Overbetjent: Hvis en av mine blir skutt og drept i tjeneste eller påkjørt av en bil og hardt skadet, for eksempel, så forbereder jeg meg på en prioriteringsrekkefølge med hva jeg skal gjøre.

Forsker: Hva er det?

Overbetjent: Nei, da må jeg se for meg for eksempel at jeg må gå med dødsbudskap til nærmeste pårørende.

Forsker: Ville det blitt din jobb?

Overbetjent: Ja. Jeg ville blitt forbanna hvis det ikke hadde vært min jobb. For det hadde sannsynligvis vært mitt ansvar hvis vedkommende hadde vært inne, for jeg er sjefen, og det tar jeg litt seriøst. Derfor forbereder jeg meg på det og forsøker i den grad jeg kan, å hilse på dem som [medarbeiderne] mine bor sammen med, så jeg vet hvordan de ser ut. Jeg har ikke hilst på alle. Jeg gjør ikke noe stort poeng ut av det, for jeg vil ikke avsløre overfor dem hvorfor jeg gjør det.

Det moralske ansvaret som følger av lederoppgavene, innbefatter her forberedelser til det emosjonelle arbeidet som utgår fra en forståelse av det risikofylte politiarbeidet. Den ene divisjonslederen understreket at det viktigste var å sørge for ”at vi kan reagere”.

Å ta vare på de ansatte innebar også å tenke sikkerhet. Understrekingen av at ”alle skal hjem” og at arbeidet innehar en iboende risiko for liv, legeme og helbred, bør være med i den organisatoriske og kulturelle forståelse av feilenes betydning for politiansattes profesjonsutøvelse. Det er særlig viktig å poengtere personalomsorgen. Den følger av ledelsesfunksjon og ansvaret for medarbeidere, også med hensyn til de ansattes kompetanse og kapasitet for tjenesteutførelse.

Erkjennelse og læring

Politiledere viste under intervjuene gjennomgående til endring over tid, ikke bare hos seg selv og gjennom egen erfaring, men gjennom organisasjonens vilje til å lære. Da en overbetjent fikk spørsmålet om han fant påstanden ”det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil” rimelig, svarte han:

Det tror jeg nok. Spesielt det å måtte erkjenne ... Fallhøyden er større. Etter at PHS [Politihøgskolen] tok det opp, er den ikke fullt så stor. Den er litt til stede fremdeles. Jeg oppfatter ikke det som et problem. De er ikke redde for å erkjenne om ting og tang ikke gikk bra og sin rolle i det. Samtidig så er det det med å stå til rette for hvorfor det gikk som det gikk. I dag er det jo litt takhøyde for at det er vanskelig, og at i de situasjonene vi møter, har vi gjort det beste ut av det. Så kan vi lære av situasjonene. Vi er inne i en god stim på det.

Selv om det er spesielt og også noen ganger ubehagelig å erkjenne at det ikke ble så bra som det skulle blitt, mener denne lederen at hans ansatte ikke er redde for å forklare sin rolle i hendelsene. Det er ikke mange år siden Politihøgskolen utarbeidet et undervisningsopplegg for veiledere i etaten om å vurdere, forklare og beklage (Dahl & Myhrer 2009). Rapporten bygget på erfaringer etter et kurs for praksisveiledere om makt og etikk. Det kan sies å være en ambivalens i utsagnet fordi en polititjenesteperson blir stående ”til rette for hvorfor det gikk som det gikk”. Om en uønsket hendelse inntreffer, vil det ligge et element av ”å stå til rette” selv om en avsnittsleder, seksjonsleder eller divisjonsleder skal bringe ut læringspotensialet fra hendelsen.

En tredje leder undret seg her på hva som mentes med at ”det eneste en politimann er redd for, det er å gjøre feil”. Lederen forklarte:

Vi er blitt ganske mye bedre med årene, men vi var forferdelig dårlige på å evaluere. Og hvorfor var vi dårlige på å evaluere? Jo, fordi vi har vel ikke hatt en kultur på å lære av våre feil. Vi skulle være perfekte, og da er det vanskelig å innrømme sine feil. Det er første steget for å bli bedre: å innrømme at du har gjort en feil. Å ta det opp utelukkende for å lære noe, ikke rakke ned på noen og hive dem ned i kjelleren. Og der synes jeg vi har blitt mye flinkere. Vi er blitt en ny kultur der. Du kan egentlig gjøre en feil i dag uten at den skal forfølge deg resten av livet. Hvis det blir tatt opp og det er helt greit om det er systemfeil eller personfeil, så lærer man litt av det, og så gjentar det seg ikke.

Lederen viser her til noe vesentlig: Organisasjonens læringspotensial og vilighet til å bli bedre, er avhengig av at feil aksepteres.

Diskusjon

Publikum som rammes av ”feil”, nevnes i liten grad under intervjuene. I stedet la informantene vekt på betydningen av interne perspektiver på feil. Spørsmålet om ferdigheter og sikkerhet ble fremmet som en solidaritetshandling overfor de andre politiansatte: ”Som tjenestemenn skal vi være gode og tenke *sikkerhet for å beskytte hverandre*” var budskapet, slik jeg tolket det. Det ble da satt likhetstegn mellom det å være ”god” og det å vise omsorg for sine kolleger. Ved ikke å være ”god” kunne man potensielt utgjøre en belastning eller risiko for sine kolleger. En kollegas potensielle ”feil”, eller manglende ferdigheter, kan være en belastning i tjenesten. Differensieringen av ulike risikosituasjoner er relevant for svært mange i operativ tjeneste. I en undersøkelse utført av AFI oppga 60,8 prosent av respondentene at de oppfattet ”husbråksituasjoner” som svært risikofylte eller ganske risikofylte (Wathne m.fl. 2008: 25).

Å ikke gi de ansatte oppgaver de ikke makter å utføre, er en side av personalomsorgen som synliggjøres i det empiriske materialet. Siden sykdomsmeldinger og traumer nevnes eksplisitt, er det rimelig å anta at den belastningen det siktes til, ikke nødvendigvis bare er fysisk, men også emosjonell, og at den kan kobles til både den rutinemessige belastningen og akutte belastningen (Dyregrov, Matthiesen, & Hellesøy 1986; Hellesø-Knutsen 2003). Oppfølgingsarbeidet kan forstås som emosjonelt arbeid ved at det innebærer å arbeide med andre menneskers følelser mens ens egne følelser reguleres (James 2011). Det emosjonelle arbeidet har tidligere blitt beskrevet som arbeid

som utføres rettet mot publikum (Martin 1999), ikke et som er knyttet til lederoppgaven innad i organisasjonen.

Funnene i denne studien indikerer at rommet for feil i politiet eksisterer: Mellomlederne ble ledere selv om de hadde erfaring med feil. Samtidig anerkjennes det at politifolk er redde for å gjøre feil. Dette funnet støtter oppunder resultatene fra den kvantitative undersøkelsen om arbeidsvilkår og oppgaveløsning utført av forskningsinstitusjonen AFI. Her oppga bare 14 % at de valgte bort oppgaver i stor eller noen grad fordi de var redde for å gjøre feil (Wathne m.fl. 2008: 28).

Informantene som understreket rommet for feil i tjenesten i organisasjonen, var oftest de som hadde erfaring med å gjøre feil. Samtlige av mine informanter har også kontrolloppgaver i sin instruks og dermed også et ansvar for å oppdage og korrigere feil. Det er dermed nærliggende å tenke seg at erfaring i seg selv ikke nødvendigvis vil være utslagsgivende for hvordan en forstår rommet for feil i organisasjonen, jf. egenerfaringens betydning for kunnskap om organisasjonens aksept for feil.

Systemet for håndtering av feil inneholder elementer fra et klassisk reaktivt system (Alexandra & Miller 2010). I et reaktivt system vurderes den profesjonelle aktørens handlinger i retrospekt, etter at konsekvensene av handlingene er kjent, framfor forebyggende. Når organisasjoners læringskultur skal økes, er straffetrussel for den profesjonelle utøveren en ulempe da den synes å redusere individers villighet til selv å rapportere feil og uønskede hendelser (Dekker 2009). Reguleringene og instruksene knyttet til bruk av tvang og tilgangen på informasjon fører også til en høy skranke for inngripen og dertil en utstrakt bruk av kontroll med tvangsmidler.

”Systemet for feil” er ikke rent reaktivt, da det også legges vekt på proaktive elementer som bidrar til et mer holistisk system. Læringen kan skje for flere enn den enkelte som har utført tjenestehandlingen, et moment som fremheves av en politileder. Det samsvarer med grunnsynet i utredningen om kontroll av politiet, hvor viktigheten av politiet som en lærende organisasjon understrekes:

Forskningen levner liten tvil om at den viktigste kontrollen gjøres av politiet selv – når den gjøres. Politiets egenkontroll framheves som den mest virksomme kontrollen, særlig fordi politiet forventes å profesjonelt vurdere skjønnsutøvelsens kvalitet i det publikumsnære politiarbeidet og sørge for at oppgaveutførelsen gjøres i overensstemmelse med vedtatte regler og demokratiske prinsipper (Finstad 2009: 31).

Praktiske læringsarenaer kan være ulike fellessamlinger som fagdager hvor caser problematiseres, eller ved ferdighetstrening. Selv om de fleste av de intervjuede politilederne påpeker at organisasjonen har blitt bedre til å lære av sine feil, synes det å være mye igjen. Kontrollmekanismer er ikke gjenstand for denne studien, men først og fremst den interne kontroll slik den utspiller seg i hverdagens lederpraksis. Uformell kontroll er likevel ikke uavhengig av den formelle eksterne kontrollen. I det reaktive systemet følges rettsstatsprinsippene. Med dette menes at lovbrudd er angitt ved lov, og at et uavhengig organ gis autoritet til å avgjøre og etterforske sakene samt angi eventuell straff (Alexandra & Miller 2010: 44–46). Trusler om straff vil forsterke tendensen til at instruksene blir mer fiende enn venn. Dette vil være en utfordring for ledere som definerer det å sørge for handleføre politifolk som en av sine viktigste oppgaver. Det kan samtidig skape problemer for læring i organisasjonen som har som en forutsetning at det ligger en form for erkjennelse til grunn.

Konklusjon

Generelt eksisterer det en risiko for feilvurdering ved utøvelse av skjønn i profesjoner, men i beredskapsprofesjoner er det også en fare for egen person. Ved ikke-rutinisert arbeid i organisasjoner har feil direkte håndgripelige sosiale omkostninger (Vaughan 1999). Manglende beslutningstaking eller feilvurdering kan i verste tilfelle være fatalt.

Organisatoriske hierarkier kan undertrykke feil og nekte ansvar, og beskytte profesjonens status, organisasjonen og individene (Bosk, 2003). Nettopp derfor er det relevant å undersøke hvordan politilederne håndterer medarbeideres frykt for feil.

Å ta vare på de ansatte innebærer å tenke sikkerhet. Orienteringen om at arbeidet innehar en iboende risiko for liv, legeme og helbred, bør være med i den organisatoriske og kulturelle forståelse av feilenes betydning for politi-ansattes profesjonsutøvelse. I denne artikkelen har jeg derfor undersøkt en påstand om politifolks frykt for feil. Denne påstanden har åpnet opp for refleksjoner om instruksverkets betydning for hvordan politifolk møter forventninger til handling, egen erfaring med å gjøre feil og hvordan en lærer å takle ansvaret i et eksisterende spenningsforhold mellom kontroll og læring. Lederne er blitt bedre til å evaluere og hente ut læringspotensialet, for ek-

sempel ved å invitere Spesialenheten inn på fagdager. Det står i kontrast til det reaktive straffende systemet for håndtering av tjenestefeil som går via anmeldelse til Spesialenheten. Majoriteten av lederne har erfaring med å møte det formelle systemet for håndtering av feil, og understreker at det er en romslighet også i det formelle systemet. I det uformelle reaksjonssystemet er det derimot enklere, her er det tilgivelse i form av en kake. En undersøkelse av profesjonsutøveres frykt for å feile kan bidra både til å forstå de ulike og sprikende forventningene lederne møter og må håndtere, og få kunnskap om hvordan det etableres konsensus om grensene for god tjenesteutførelse. Således undersøkes hvordan lederes erfaring med og forståelse av usikkerhet, risiko og kompleksitet forholder seg til erkjennelse og feil i profesjonssammenheng.

Personalomsorgen, kontroll- og sikkerhetstenkningen som preger mel- lomedernes forståelse av sine arbeidsoppgaver, bør ses i sammenheng med en hendelsesstyrt arbeidshverdag. Lederne skal både kontrollere og forebygge feil. I artikkelen har vi sett hvordan ledere oppfatter feil, hva de vurderer som farlig og på hvilke måter det er farlig, og hvordan de lærer å takle ansvaret som ligger i spenningen mellom kontroll og læring i en politiorganisasjon.

Lederne signaliserer forventninger om at ansatte tar innover seg og handler i tråd med sin ekspertrolle. Blant operative ledere var det vanlig å gå med våpeninstruksen i bukselommen og å konferere med instruksverket. Frykten for feil kan tilskrives både det omfattende instruksverket som gjør det lett å trå feil under tjenesteutøvelsen og de mangeartede situasjonene. I dette hviler det en kime til sårbarhet fordi det følger et ansvar, både moralsk og juridisk. Et paradoks er at lederne både påpeker at man som politi er ”nødt” til å gjøre feil som følge av instruksverket, og at politifolk er redde for å gjøre feil. Likevel, ledernes refleksjoner om egen erfaring med feil indikerer at dilemmaet kan håndteres.

Noter

1. Det er ikke uvanlig at granskninger utført av jurister finner regelbrudd og at de individualiserer ansvar (Welstad 2009). Gitt at kommisjonen vektla ledelse, samhandling, kultur og holdninger indikeres det at årsaken til den manglende beredskapen var en svak tradisjon å bruke styring, fremfor at det skyldes selve styringsstrukturen.
2. Tabbeaker er eksplisitt forbudt av ledelsen ved driftsenheter i enkelte distrikter fordi det oppfattes som lite profesjonelt. Det finnes ekvivalenter i Forsvaret der ”straff” utmåles i ”meter øl” hvor kassene settes på rekke i riktig antall meter.
3. Et annet politidistrikt enn der tjenestepersonen har sitt ansettelsesforhold, etterforsker lovbrudd som ikke finner sted som ledd i tjenesteutførelse. Ordningen omtales som settepoliti.

4. Fenomenet med (bevisst) villighet til å trå over grenser eller å senke den profesjonelle standarden for å få resultater, omtales i den politisosiologiske litteraturen som ”noble cause corruption” (Kleinig 2002). Fenomenet bør ses i sammenheng med ”compliance drift”, som vektlegger organisasjonens forventning til resultater (Innes 2003: 242).

Referanser

- Alexandra, A. & Miller, S. (2010). *Integrity systems for occupations*. Farnham: Ashgate.
- Banton, M.P. (1964). *The police in the community*. London: Tavistock.
- Barland, B. (2015). Anmeldelse av ”Politikkultur: Identitet, makt og forandring i politiet.” *Nordisk politiforskning*, 2(1), 112–115.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Belli, R.F. & Schuman, H. (1996). The complexity of ignorance. *Qualitative sociology*, 19(3), 423–430.
- Bittner, E. (1973). *The functions of the police in modern society*. Chevy Chase: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency.
- Bosk, C.L. (2003). *Forgive and remember*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bowling, B. (2007). Fair and Effective Policing Methods: Towards ”good enough policing”. *Journal of Scandinavian Studies in Crime and Criminology Prevention*. 8(1). 17–32.
- Bjørkelo, B. & Gundhus, O.I. (2015). Å forbedre en etat: om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen. *Magma* 18(2) 34–46.
- Christensen, J. (2013). 22. juli-kommisjonen. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 30(03).
- Cockroft, T. (2015). Golden Ages, Red Herrings and Post-Keynesian Policing. Understanding the Role of Police culture in the Police Professionalism Debate. *Nordisk politiforskning*, 2(2), 183–196.
- Dahl, S. & Myhrer, T.-G. (2009). *Å kunne vurdere, forklare og beklage: seminar med praksisveiledere om makt og etikk i 2008 og 2009: opplegg, erfaringer og forslag*. Oslo: Politihøgskolen.
- Dekker, S.W.A. (2009). Prosecuting professional mistake: Secondary victimization and a research agenda for criminology. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 4(1), 60–78.
- Dreyfus, H.L. & Dreyfus, S.E. (2005). Peripheral Vision Expertise in Real

- World Contexts. *Organization Studies*, 26(5), 779–792.
- Dyregrov, A., Matthiesen, S.B. & Hellesøy, O.H. (1986). *Arbeidsmiljøet innen lensmannsetaten: kartlegging og tiltak: pilotstudie*. Bergen: FAHS, Universitetet i Bergen.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finstad, L. (2000). *Politiblikket*. Oslo: Pax.
- Finstad, L. (2009). *Et Ansvarlig politi: åpenhet, kontroll og læring : evalueringsrapport fra utvalget oppnevnt av Justis- og politidepartementet 5. mars 2008* (NOU 2009:12). Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Finstad, L. (2012). Berget som fødte et skred. Om 22. juli-kommisjonens rapport. *Materialisten: tidskrift for forskning, fagkritikk og teoretisk debatt*, 4(12), 75–84.
- Finstad, L. (2014). Det konfliktfylte politiarbeidet, i Gundhus og Larsson (red): *Politivitenskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. New York: Oxford University Press.
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
- Grimen, H. (2008). Profesjon og kunnskap. I: Molander & Terum (red.): *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gundhus, H.I. (2006). *"For sikkerhets skyld": IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Heaton, R. (2011). We Could be Criticized! Policing and Risk Aversion. *Policing*, 5 (1): 75–86.
- Hellesøy-Knutsen, K. (2003). *Belastninger og opplevd stress ved Operasjonssentralen, Oslo politidistrikt*. Hovedfagsoppgave. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Holmberg, L. (1999). *Politiets skøn i retts sosiologisk belysning*. København: Københavns Universitet.
- Innes, M. (2003). *Investigating murder: detective work and the police response to criminal homicide*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- James, N. (2011). Emotional labour: skill and work in the social regulation of feelings. *The Sociological Review*, 37(1), 15–42.
- Johannessen, S. (2013). *Politikultur: identitet, makt og forandring i politiet*. Oslo: Akademika forlag.

- Kleinig, J. (1996). *The ethics of policing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kleinig, J. (2002). Rethinking noble cause corruption. *International Journal of Police Science & Management*, 4(4), 287–314.
- Martin, S.E. (1999). Police force or police service? Gender and emotional labor. *The annals of the American academy of political and social science*, 561(1), 111–126.
- Martinsen, Ø. & Glasø, L. (2013). ”Personlighet og ledelse”, i: Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø & Matthiesen (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, Oslo: Fagbokforlaget.
- Miller, S. (2010). *The moral foundations of social institutions: a philosophical study*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NOU 2012:14 (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Reuss-Ianni, E. (1993). *Two cultures of policing: street cops and management cops*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Roth, J.A. (1991). *Mistakes at Work*. Los Angeles. University of California.
- Valland, T.D. (2015). *Lojalitet og profesjonell standard. En studie av mellomledere i politiet*. Avhandling Phd. Oslo: Senter for profesjonsstudier, Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual review of sociology*, 25, 271–305.
- Wathne, C.T., Finstad, L. & Drange, I. (2008). *Vilkår for oppgaveløsning i politiet: et spørsmål om risiko- og belastningshåndtering*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Wathne, C. (2015). *Som å bli fremmed i eget hus. Politiets opplevelse av mening og motivasjon i lys av nyere styringssystemer*. Doktorgradsavhandling. Oslo: Juridisk fakultet, Universitetet i Oslo.
- Welstad, T. (2009). *Granskingsutvalg som fenomen*. Masteroppgave. Oslo: Universitetet i Oslo.

Abstract

Fear of mistakes in the police

Professionals are under obligation to exercise discretion. Yet, in professional

work specific rules cannot be given for actions. The nature of police work involves police officers risking making mistakes. This is reinforced by shortage of time and information, which characterizes many operational situations. When the 22nd of July Commission presented its report on the events of 22 July, two of the the most important critiques where that "the ability to recognize risks and take lessons of exercises have been insufficient" and "management's ability and willingness to clarify responsibilities, establish goals and take action to achieve results have been inadequate" (NOU 2012: 16). In the police there exists a justified fear of professional mistakes, both in terms of legal action and the risk of injury to persons or objects. A possible consequence of fear of making mistakes is an inability to act, or unwillingness to make decisions: Risk aversion. The topic of this article is leaders' experience with fear of professional mistakes. How do leaders handle fear in an organization with a strong professional duty to act? The research questions are explored using semi-structured interviews and participant obervation.

Keywords: professional practice, mistakes, organizational learning, middle managers, police, staff care, management responsibilities