

Kulturen i en mannsdominert operativ avdeling¹

Denne artikkel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

Nina Jon, Professor, Politihøgskolen i Oslo

Abstract

A new specialised unit, “Echo”, established within the Oslo Police District (OPD), is staffed by specially trained, predominantly male operational officers. Based on 213 hours of observation and 26 semi-structured qualitative interviews, this article explores the significance of Echo’s establishment and the culture that characterises the unit. During its creation, there were clear concerns within the OPD leadership that a negative culture might develop within Echo. One concern was that this predominantly male unit would foster a culture of masculinity that excluded women. Another was that a division might emerge between specialised and non-specialised officers resulting in an “A and B police force”, while a further concern was that Echo might become a “mini-SWAT” team focusing on training for rare but serious events such as terrorism and organised crime instead of patrolling and serving the city’s day-to-day needs. At a time when gender equality in Norway has improved and the roles of both women and men have changed considerably, policing culture has also undergone a transformation. Together with Echo’s leadership, characterised by a strong commitment to humility, inclusiveness and psychological safety, the unit has avoided the pitfalls of a harmful culture that the Oslo Police District’s executive leadership feared when the unit was first established.

Keywords

Police culture, gender, policing
politikultur, kjønn, Utrykningsenhet (UEH)

Innledning

I Oslo politidistrikt ble det i 2019 etablert en egen avdeling, kalt «Echo», med spesialtrent operativt personell fra Utrykningsenheten (UEH). I Norge er UEH, med kallesignalet Echo, politidistriktenes spesialtrente personell for løsning av skarpe oppdrag og håndtering av andre tilsiktede, uønskede hendelser

¹ The Culture in a male-dominated operational unit

som terror og sabotasje (POD 2017). UEH skal ha særlig fokus på rask respons og øyeblikkelig aksjoner, og de skal være trent til å operere som gruppe/team. Videre skal UEH blant annet sikre objekter og personer ved trusler om/eller ved terror-/sabotasjehandlinger og utføre livvakt-/eskorteoppdrag (POD 2017, s. 115).

Personell som inngår i UEH må ha godkjent status som Innsatspersonell kategori 3 – IP3 (POD, 2020). For å få IP3 godkjenning må man bestå opp- takskravene, selekteres lokalt og deretter gjennom et 3 ukers grunnkurs ved Politihøgskolen (PHS). Personell med IP3 status skal trene 103 timer årlig. Innsatspersonell i denne kategorien utgjør nivået mellom IP4 (ordinær or- denstjeneste, som trener 48 timer årlig) og Beredskapstroppen som er IP1 og Livvakttjenesten er IP2. IP3 utgjør en del av politidistriktets døgnkontinuerlige grunnberedskap og patruljetjeneste (POD 2017). IP1 og IP2 er organisert som egne enheter, mens IP3 i politidistriktene inngår i de ordinære patrulje-enhe- tene, og jobber sammen med IP4.

Etableringen av «Echo» fylte det vakuum som oppsto da Beredskap- troppen (BT) flyttet inn på Politiets nasjonale beredskapssenter (PNB) i 2020. Frem til Beredskapstroppen flyttet inn på PNB var de stasjonert Grønland politistasjon i Oslo sentrum og de hadde ansvaret for mange av de arbeidsoppgavene i OPD som tilligger UEH i de andre politidistriktene i landet. Siden de også kjørte ordinær patrulje i Oslo var det de som også ofte tok ansvar og ledelse ved skarpe oppdrag. Når Beredskapstroppen flyttet inn på PNB, og i større grad fokuserte på samhandling med de øvrige nasjonale beredskapsressursene (Krise- og gisselforhandlertjenesten, Bom- begruppa og Helikoptertjenesten) oppstår det et behov for et styrket UEH i Oslo. Fra høsten 2019 ble det etablert en egen «pool» av IP3 som utgjør en samlokalisert UEH-styrke, som går under navnet «Echo». Det er denne UEH-styrken som er fokus i denne studien, og jeg kommer nærmere tilbake til organiseringen lengre ned.

Etableringen av en egen UEH enhet betyr altså å etablere en mannsdominert avdeling, og i etableringen av «Echo» har det vært en tydelig bekymring fra øverste ledelse i OPD at det skulle utvikle seg ukultur i form av negativ kultur på «Echo». Bekymringen har vært knyttet til ulike former for slike negative kulturer. Én bekymring har vært at det som ville bli en svært mannsdominert enhet skulle preges av maskulinitetskulturer som ville være ekskluderende for kvinner. En annen bekymring var knyttet til at det ville bli et A- og B-politi mellom IP3 og IP4, og en siste bekymring handlet om en uro for at «Echo» ville utvikle seg til et «Mini-Delta» med fokus på å trene på sjeldne, men alvorlige hendelser som terror og alvorlig organisert kriminalitet, i stedet for å være ute på patrulje og delta i å dekke byens behov.

Denne artikkelen vil utforske disse temaene og forskningsspørsmålet som besvares i denne artikkelen er: *Har endringen i organiseringen i Oslo Politi- distrikt ført til etablering av en ukultur og hva preger kulturen i «Echo»?*

I artikkelen vil jeg videre presentere det teoretiske rammeverket knyttet til operativ politikultur og deretter presentere det metodiske grunnlaget. Deretter vil jeg presentere «Echo» som enhet, før analysen om de ulike formene for ukultur bekymringen rettet seg mot, og i hvilken grad bekymringen har slått til. Deretter følger et avsnitt om kulturen på «Echo» inkludert en diskusjon om hvorfor kulturen blir som den blir, før artikkelens avslutning.

Operativ politikultur i endring

Det har skjedd store endringer i det norske samfunnet generelt og i utviklingen av politietaten spesielt. Norge har vokst frem som *Likestillingslandet*, og er et av de fremste landene i verden på likestilling, sammen med de øvrige Nordiske landene (Teigen & Skjeie, 2019). I rapporten Gender Gap report (Forum, 2025) rangeres Norge som nummer tre på listen over de mest likestilte landene, kun slått av Island og Finland. 40-50 år med likestilling har ført til endrede oppfatninger av hva jenter og gutter, kvinner og menn, er og kan være. Dette betyr at vi oppdrar helt andre jenter og gutter i dag enn vi gjorde noen tiår tilbake. Likestillingens døtre og sønner har et langt større repertoar enn i tidligere tider (Nielsen & Rudberg, 2007; Overå, 2013).

Også innen politiet har det skjedd store endringer med mindre vektlegging av fysisk styrke og mer vektlegging av tålmodighet og kommunikative ferdigheter (Bloksgaard & Prieur, 2016; Gundhus, 2005; Lagestad, 2011). Man har også jobbet systematisk med å tiltrekke seg en helt annen type politistudenter enn den tradisjonelle «masculine crime fighter» typen (Gundhus, 2012). Dette, koblet mot en 3-årig bachelorutdanning, har gitt en profesjonalisering av politiet som har ført til et empatisk og reflektert politi. Kjønnssammensetningen i Norsk politi er også i sterk endring. Rekruttering av kvinner til politiet generelt er ikke lenger en utfordring i Norge.

Blant studentene på PHS er andelen kvinner i 2025 på 54 % (PHS, 2025). Den høye andelen kvinner i utdanningen gjenspeiles i økningen i andel ansatte politiutdannede kvinner i etaten, som er på 38 % i 2024 (POD, 2023). Dette tallet stiger raskt. Unge, nyutdannede kvinner sluses inn i etaten, mens gamle menn pensjoneres og dette fører til at andelen kvinner i politistillinger vil fortsette å øke i årene fremover.

Samtidig er det en velkjent sak at kvinnene ikke er jevnt fordelt i etaten. Andelen kvinner i operative stillinger ligger på 30 % (POD, 2023). I en etat som blir stadig mer kjønnsbalansert avviker Utrykningsenhetene, som alle andre spesialavdelinger med spesialtrent operativt personell, ved å være svært mannsdominerte (Jon, 2020). I UEH er andelen kvinner på under 10 %, mens andelen i UEH i Oslo PD er på 13 %. Det arbeides aktivt for å øke andelen og dette vil bli behandlet grundig i en annen artikkel (Jon, under publisering). Den lave andelen kvinner i UEH betyr selvsagt også at det er få kvinner på «Echo». Fordi man anser det som viktig å ha kvinner på alle teamene har man

valgt å spre kvinnene, slik at det er kvinner på alle team. Dette betyr at det på mange team bare er én kvinne. I politiforskningens klassiske tekster har politikultur blitt beskrevet som innelukket, konservativ og machopreget, med et skarpt skille mellom oss og *dem* (Skolnick, 1966; Westley, 1953). Tradisjonelt har politiet blitt beskrevet som en maskulin institusjon, med en lang historie med mannsdominans både i antall og symbolsk (Andersson, 2003; Fielding, 1994; Finstad, 2000; Lauritz, 2009; Persson & Sundevall, 2019; Reiner, 2010; Silvestri, 2017; Åberg, 2001; Åse, 2000). Fielding (1994, s. 47) omtaler politiet som «an almost pure form of hegemonic masculinity», og Silvestri (2017, s. 289) omtaler kulturen som 'the cult of masculinity' og skriver: «The 'cult of masculinity' has received much attention as a persistent and negative feature of police culture, with its impact repeatedly being drawn upon to make sense of women's lack of progression and representation within policing». En rekke studier har pekt på hvordan kvinner ekskluderes og marginaliseres når en machokultur med fokus på fysisk styrke, handlekraft og mot kobles sammen med essensialistiske forestillinger om hva kvinner egner seg til (Finstad, 1998; Loftus, 2010; McCarthy, 2013; Rabe-Hemp, 2008; Silvestri, 2017; Wathne, 2016; Åberg, 2001).

Politikultur har gjerne blitt beskrevet som en «maskulinitetskultur som verdsetter fare, spenning, den røffe metoden og det å fange tyver» (Finstad, 2018, s. 100). Beskrivelsene av kulturen har altså vært i negative termer, og begrepet politikultur har vært knyttet til negative assosiasjoner som ulovlig maktutøvelse, rasisme og sexismen (Finstad, 2018). Granér (2014) stiller spørsmålet om, og eventuelt i hvilken grad, dette har vært og fortsatt er et kjennetegn ved profesjonen som helhet. Allerede i *Politiblikket* beskriver Finstad (2000 s. 272) en annen kultur i det norske politiet, og hun skriver: «Ordet politikultur, dersom ordet overhodet skal brukes, må være et flertallsord». Det finnes ikke én kultur som gjelder alt og alle av politifolk. Politikultur er historisk situert, og endrer seg både gjennom tid og sted.

De fleste studier av politikultur er fra studier av ordinært ordenspoliti. Kulturen i UEH er langt mindre utforsket, men i senere tid har to ulike studier blitt gjennomført (Ellingsen & Lilleaas, 2020; Jon, 2020). Ellingsen & Lilleaas (2020) tegner et svært negativt bilde av kulturen i det politidistriktet de har som case, men denne forskningen har blitt kritisert for å trekke bastante konklusjoner på et spinkelt empirisk grunnlag (Politiforum, 2021). Ellingsen & Lilleaas (2020) setter likhetstegn mellom ukultur og maskulinitetskulturer, og mener å ha funnet indikasjoner på to slike kulturer som de beskriver slik:

«først en kultur som signaliserer kvinners underlegenhet ved å skape en homososial eksklusiv indre sirkel der bare menn har adgang, og der ferdighetene perfektioneres. Den andre kulturen har seksualisert maktmisbruk og #metoo som stikkord. Vi gjenfinner trekkene i andre distrikter og i Politihøgskolens utdanning, og spør om kulturene kan være noe av forklaringen på lave kvinneandeler i operativ tjeneste».

Omtrent samtidig med Ellingsen & Lilleaas sin studie gjennomførte jeg (Jon, 2020;2021) en studie basert på opplevelser og erfaringer fra innsatspersonell som enten er i UEH eller i prosess for å bli en del av den lokale UEH-styrken rundt om i landet (ingen er fra samme distrikt som Ellingsen & Lilleaas sitt case-distrikt). Ut fra mine informanters fortellinger ser det ut til å være lokale variasjoner i hva som preger kulturen i de ulike UEH-lagene rundt i landet, men ingen informanter beskriver en kultur som ligner på den Ellingsen og Lilleaas beskriver. De fleste av mine informanter beskriver et lokalt UEH-lag som er inkluderende, joviale og faglig interesserte i det operative politiarbeidet (Jon, 2020). Samtidig er det fortellinger om at kulturen (iscenesatt av både kvinner og menn) i enkelte UEH-lag ser ut til å knytte seg tettere til den tradisjonelt negative beskrivelsen av politikulturen, ved at flere av informantene er inne på at det i deler av UEH er en kultur preget av macho-kultur og særlig det å dyrke seg selv som kul, selektert elite og som samsvarer lite med den kulturen informantene opplever i den ordinære ordenstjenesten. En slik negativ kultur ser ut til å gjelde et mindretall av distriktene (Jon, 2020).

På bakgrunn av tidligere forsknings mange negative funn, både nasjonalt og internasjonalt, var toppledelsen i OPD skeptiske til å etablere en ny mannsdominert enhet. Fokus i denne artikkelen er hva som kjennetegner kulturen i den mannsdominerte UEH-poolen «Echo» i Oslo politidistrikt.

Metode

Denne studien ble gjennomført med ulike metodiske tilnærmingsmåter, både gjennom observasjon og semistrukturerte intervjuer (Fangen, 2020). Jeg har gjennomført totalt 213 timer observasjon både av den lokale seleksjonsprosessen til IP3 i 2022, og gjennom patruljekjøring. Patruljekjøringen jeg har deltatt på har foregått på ettermiddag, kveld og nattevakter, med mest tyngde på kveldsvakter noe som preger datainnsamlingen da det operative politiarbeidet endrer seg når kvelden og mørket faller på (Foshaugen, 2025). Etter dette antall timer observasjon og antall intervjuer opplevde jeg å komme til et «metningspunkt» (Skilbrei, 2019). Jeg har primært kjørt patrulje med «Echo», men også ved geografisk driftsenhet (GDE) Vest og Øst i Oslo. Jeg har også fulgt en gruppe IP3 fra «Echo» når de deltok i IP3-programmet ved PNB (nærmere presentasjon kommer nedenfor).

Et viktig tema i denne studien er fokus på å rekruttere og beholde spesialtrent operativt personell, derfor fulgte jeg seleksjonsprosessen til hvem som skulle få gå på IP3-kurs, og funnene herfra blir publisert i en annen artikkel (se Jon, under publisering).

Gjennom patruljekjøring har jeg fått et god kjennskap til hverdagslivet i «Echo», oppdragene de løser og kulturen i enheten. Ved å også kjøre patrulje ved GDE Øst og Vest har jeg fått innblikk i hvordan det er å være IP3 ved

disse enhetene. På patrulje har jeg stort sett fulgt med IP3 ut av bilen, og observert dem i oppdragsløsning og i møte med publikum. Av hensyn til min sikkerhet har jeg ved enkelte oppdrag fått beskjed om å bli sittende i bilen og vente mens oppdraget ble utført. Feltnotater fra observasjon ble skrevet både underveis der det var tid og anledning, og i ettertid når jeg har kommet hjem fra vakt.

Videre har jeg gjennomført 26 intervjuer med personell som jobber på Echo, IP3 på andre geografiske driftsenheter (GDE) i Oslo, og IP4 som gjennomførte seleksjonsprosessen i 2022 – både personell som fikk plass på IP3-kurs og personell som ikke kom gjennom seleksjonen i denne omgang. Av de 26 intervjuede er det 12 kvinner og 14 menn. Personellet på «Echo» rekrutterte jeg selv, ved at jeg ved observasjon spurte om de også ville la seg intervju. Dette var tjenestepersoner som jeg fattet interesse for av ulike grunner ut fra kjønn, posisjon; ulike lederstillinger, faste stillinger på «Echo», eller mer midlertidige stillinger, men også temaer vi snakket om mens vi kjørte patrulje. På denne måten fikk jeg stor variasjon fra de som jobbet på «Echo». UEH-leder i Oslo sendte mail til alle IP3 ved de ulike GDE og ba de som var interessert i å delta i studien om selv å ta kontakt med meg, og det samme ble gjort til de IP4 som hadde deltatt i seleksjon enten de hadde kommet videre eller ikke. Ut fra dette intervjuet jeg 17 IP3, hvorav de fleste – 13 stykker – var på «Echo» ved intervjutidspunktet, men alle, med ett unntak, hadde relativt nylig vært en periode på «Echo». Ni av de intervjuede er IP4 på intervjutidspunktet. Fem av disse var da kommet gjennom seleksjonen og ville få plass på et IP3-kurs, mens fire av dem ikke fikk kursplass i denne omgang.

Intervjuguiden var delt inn i ulike temaer, hvor jeg spurte om intervjuobjektens bakgrunn og karrierevei så langt, motivasjon for å bli politi og deretter IP3. Jeg ba dem beskrive sin oppfattelse av jobben, og kollegaer. Jeg spurte også om deres erfaringer med «Echo», og hvordan de ville beskrive kulturen i enheten, forskjellen til GDE, og kjønn i UEH. Kvinnene ble spurt om sin opplevelse, og alle om hvilke oppfatninger de hadde om å jobbe i mannsdominerte miljøer og hvilke forestillinger de har knyttet til kjønn. Videre var balanse jobb – privatliv et sentralt tema, og avslutningsvis spurte jeg om fremtidsplaner og videre karrierevei.

Intervjuene ble gjennomført enten på møterom på PHS eller på den GDE den intervjuende tilhørte. Intervjuene varte mellom 1-3 timer. Intervjuene ble utført og behandlet i tråd med gjeldende regler og forskningsetiske retningslinjer om samtykke og anonymitet (NESH, 2020). De transkriberte intervjuutskriftene ble kodet manuelt, og underlagt en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006).

I gjengivelse fra intervjuene har jeg gitt navn til alle de intervjuede som er IP3. Navnene er fiktive, og jeg har valgt å gi dem vanlige norske navn. Navnene viser hvilket kjønn informanten har, men ved at alle får norske navn kamufleres en annen kulturell bakgrunn enn norsk. Dette er gjort med vilje

for å sikre intern anonymitet av de intervjuede. Når ledere siteres har jeg av anonymitetshensyn valgt å ikke presisere hvilket nivå lederene er på, og gir dem heller ikke et navn som vil vise kjønn.

I all forskning har forskerens for forståelse innvirkning både på studiens utforming, tolkning og analyse (Skilbrei, 2019). For forfatter av denne studien er det sentralt at jeg, i tillegg til å inngå i det politivitenskapelige miljøet i Norge, har bakgrunn fra kjønnsforskning og særlig den nordiske mannsforskningen (Lander et. al, 2014). Videre har jeg lang erfaring fra å jobbe med kjønn og likestilling utenfor academia. Denne bakgrunnen har medført en sensitivitet for å se både hvor likestillingen fortsatt har kommet for kort, men også hvilke endringer likestillingen har ført med seg. Dette er erfaringer som preger min forskning på det operative politiarbeidet i nyere tid.

Før dette forskningsprosjektet har jeg gjennomført andre studier av operative spesialseksjoner i norsk politi (Inderhaug, 2019; Jon, 2020,2021; Jon og Lundgaard, 2021). På bakgrunn av omtale og publikasjoner fra disse prosjektene tok leder av UEH i Oslo kontakt med meg, og inviterte meg til et møte på «Echo». På dette tidspunktet nærmet det seg en ny runde med seleksjon for hvem som skulle sendes på UEH-kurs, og de ville gjerne ha innspill til hvordan de kunne lykkes med å rekruttere flere kvinner til UEH i OPD. I løpet av møtet ble jeg oppmuntret til å forske på seleksjonsprosessen og «Echo». Jeg utformet da en prosjektbeskrivelse, søkte og fikk tillatelse fra Politidirektoratet (POD) til å frita de ansatte for taushetsplikten. Videre søkte jeg Politimesteren i Oslo politidistrikt om tillatelse til å gjennomføre forskningsprosjektet og at ansatte kunne bruke sin arbeidstid på å være informanter i studien.

Initiativ til studien ble altså tatt av UEH-leder, og det generer et spørsmål om dette medfører noen begrensninger av studien. Det mener jeg det ikke har gjort. Initiativet har ikke medført noen innblanding i studiens utforming, og jeg har hatt anledning til fritt å velge hvem og hva jeg vil studere, hva jeg vil snakke med informantene om og hva jeg velger å fokusere på i analysen.

Dette er en kvalitativ studie, med de begrensningene i materiale som det gir selv om det i en kvalitativ målestokk er et relativt omfattende materiale, ved å bygge på både et høyt antall observasjonstimer og intervjuer. Likevel er det selvsagt slik at mitt materiale ikke dekker opplevelse og erfaring til absolutt alle IP3 i OPD, og slettes ikke erfaringen til alle IP4 som gjennomførte seleksjonen. Man kan også stille spørsmål om man gjennom observasjon får se hvordan de faktisk jobber/har det på jobb, eller om informantene justerer sin praksis fordi forskeren er med, altså «den påvirkningen forskeren og forskningsprosjektet har på de studerte» (Tjora, 2012). Min tilstedeværelse har helt klart hatt innvirkning på hva som er tema for samtalen i bilen mens vi har kjørt rundt uten å være på vei til bestemte oppdrag. Da har informantene, i alle fall i starten av vekten, vært nysgjerrig på hva jeg forsker på og hvilke temaer jeg er opptatt av. De har villig delt

sine refleksjoner med meg, og de er som regel også grundige i å fortelle meg hva de gjør og hvorfor mens de utfører arbeidet eller i etterkant av oppdragene. Men når vi har kjørt en times tid har samtalen ofte dreid mot at de to i forsetene i større grad snakker seg imellom, og jeg opplever det ofte som at jeg ble mer glemt. I det patruljen ble satt til å kjøre mot et oppdrag blir fokuset skjerpet, og min opplevelse er at jeg også da blir glemt. Og i selve oppdragsgjennomføringen er helt klart mitt inntrykk at de er opptatt av oppdraget og på ingen måte tar hensyn til min tilstedeværelse. Dette er også erfaringen fra andre kollegaer som gjør etnografi hos politiet (Se f.eks. Lundgaard, 2021).

«Echo»

Fra høsten 2019 ble UEH i Oslo politidistrikt (OPD) organisert ved en rulling, slik at ca halvparten av de med IP3 godkjenning er samlet i en egen avdeling, som har fått navnet «Echo», og enheten er lokalisert på Grønland politihus i Oslo sentrum. Den øvrige halvparten er fordelt ut på de geografiske driftsenhetene (GDE) hvor de inngår i den ordinære patruljetjenesten sammen med IP4. Rulleringen ble sett på som en måte å unngå at ukultur fikk festet seg, ved at mannskapene og teamene stadig ville få nye folk inn. I tillegg ble rulleringen også sett på som en metode for å få delt kompetansen som bygges opp på «Echo» med personell ute på de ulike GDE, ved at de som har vært på «Echo» rulleres tilbake til sin GDE.

Rulleringen viste seg å ha en god del negative konsekvenser. Flere peker på at man ved rulleringen havner mellom to stoler, og dermed ikke blir satset på noen av stedene med hensyn til kursing, spesialistopplæring og videreutvikling av kompetanse. Andre omkostninger som informantene løfter frem, er at det tar tid å bli kjent og få bygget et godt team. Flere sier også at det å skulle gjøre den investeringen det er å bli kjent for så å rulleres tilbake til en GDE – som kanskje ikke engang er det samme avsnittet som du rullerte inn til «Echo» fra, det oppleves som svært demotiverende og ikke noe man orker gjøre flere ganger. I skrivende stund er organiseringen endret slik at de fleste stillingene på «Echo» blitt faste stillinger. Samtidig er det beholdt noen stillinger til rotasjon for å dele erfaringer tilbake til øvrige GDE, og for å sørge for at det jevnlig kommer inn personell som ser enheten og kulturen med friske øyne.

De som er på «Echo» kjører Echo-patrulje 24/7 og i tillegg til å inngå i det ordinære politiarbeidet i Oslo, har «Echo» ansvaret for alle UEH-oppdrag i Oslo. UEH skal, som sagt innledningsvis, være politidistriktenes spesialtrente personell for skarpe politioppdrag, håndtering av tilsiktede, uønskede hendelser (terror og sabotasje) og de skal ha særlig fokus på rask respons og øyeblikkelig aksjoner (POD 2017). Videre hører det til UEH's oppgaver at de skal sikre objekter og personer ved trusler om terror- og sabotasjehandling,

utføre livvakt- og eskorteoppdrag og støtte taktisk og operasjonell ledelse med vurderings- og beslutningsgrunnlag under pågående hendelser (POD 2017).

Hvert team består av et mannskap på seks – åtte personer, med Teamleder, NK (nestkommanderende) og personell med spesialfunksjoner som skarpskyttere, 'medic' og 'breachere' (POD, 2022). 'Breachere' er spesialister på mekanisk inntrenging, altså det å åpne dører eller på andre måter forsere hindringer og skape måter å komme inn.

Både gjennom observasjon av hverdagslivet på «Echo» og i intervjuer med personell som jobber der blir det veldig tydelig at «Echo» oppleves som et veldig bra sted å være og hvor det er mulig å få dyrke det operative faget og få mulighet til å utvikle seg. Flere sier at de tidligere har vurdert å søke Beredskapstroppen, men det gjør de ikke lengre: «Echo» oppleves som et enda mer interessant arbeidssted. *«Vi er veldig privilegert på den avdelingen vi er på nå i forhold til mine foretrukne arbeidsoppgaver»* sier én.

Det å velge å bli IP3 betyr en sterk interesse for det operative faget, og på «Echo» samles en gruppe likesinnede. Dette løftes frem av mange, både kvinner og menn, som det som gjør «Echo» til en svært attraktiv arbeidsplass. Morten beskriver det slik:

Det beste med Echo er at man får jobbe sammen med folk som har noenlunde lik interesse og som drar litt samme vei. Og som møter alltid blid og fornøyd på jobb og som gleder seg til jobb og som higer etter å stort sett bli bedre. Det der er sånn veldig sånn positiv drivkraft. Når man får samlet en sånn gruppe, i motsetning til avsnitt ute på GDE hvor man ser et vidt spenn av interesse som gjør at det man får litt sånn interne konflikter om hva man skal holde på med. Der har man noen som er veldig glad i trafikk og andre som er veldig glad i narkotika og andre som er veldig glad i operative. Da vil det bli, skal jeg si – man vil få litt interne gnisningene. Det slipper man på Echo. Der er man en mer homogen masse om det man kan si det sånn.

«Trafikk» og det å «jakte nark» fremheves av svært mange av informantene som antitesen av deres egen interesse innen politifaget. På «Echo» samles en gjeng med fagnerder innen det operative fagfeltet, og under observasjon har jeg sett med hvordan de med liv og lyst kan diskutere relativt smale faglige spørsmål. Kollegaenes kompetanse løftes av mange frem som noe av det beste med å jobbe på «Echo». Å få jobbe i et miljø som består av kollegaer med samme interesse for det operative faget og med spisskompetanse på det operative politiarbeidet løftes frem av de fleste som det som gjør «Echo» til et attraktivt sted. Samtidig som arbeidsoppgavene, oppdragstypen og det å få sette kompetansen ut i livet selvsagt er viktig. Jostein formulerer seg slik:

Jeg liker jo at du får jobbe med veldig selvdrevne, kompetente folk som er best på sitt område. Så kompetanse. Sammen med liksom oppdragstype. Og variasjonen og en spennende hverdag og få jobbe med og for mennesker. Det er det som jeg brenner



for. (...) De «morsomste» oppdragene er jo ofte de litt sånn hårete oppdragene, skarpe oppdrager som går bra da og hvor man som team får en sentral rolle som medvirker til at oppdraget blir løst, sammen med, gjerne sammen med Stor-Oslo, med andre patrulje-mannskap og ikke sant da at hele – du, du ser liksom brikkene faller på plass. Det synes jeg, det er morsomt.

Denne artikkel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

«Echo» er et sted kompetanse på det operative fagfeltet er samlet, og siden Beredskapstroppen i mindre grad deltar i det ordinære politiarbeidet, er det «Echo» som nå tar mange av de skarpe oppdragene, både i form av forberedte aksjoner (FA) og øyeblikkelige aksjoner (ØA), samt at «Echo» har ansvar for mange av «hovedstadsoppdragene» som er knyttet til sikring og vakthold ved statsbesøk etc. Ved å være på «Echo» blir man brukt til UEH oppdrag. Slik var det ikke før. Så lenge Beredskapstroppen tok det meste av hovedstadsoppdragene og alle skarpe oppdrag var det å være IP3 i Oslo stort sett begrenset til å trene de 103 timene i året og i liten grad å bli brukt til oppdrag: *«Den gang jeg søkte var jo UEH i Oslo da, det var jo bare trening. Og det var det. Det var jo knapt noe oppdrag UEH ble brukt på»*, sier Karsten.

For UEH i Oslo har endringen vært stor, og man har gått fra at det å være IP3 i liten grad opplevdes å ha noen betydning, til, som Sindre formulerer det, at: *«man er en del av en avdeling som det føles som at det blir satset på og at man blir satset på som person, gjennom kursing, trening og at man blir hørt på med tanke på behov og møtt på de ønskene som blir meldt inn»*.

Ny struktur i organiseringen i Oslo har betydd at man har fått en avdeling som er et svært attraktivt sted å arbeide for disse som er opptatt av det operative fagfeltet, men uten å ønske, eller mestre, muligheten for å bli IP1 eller IP2.

Angst for ukultur

Som sagt innledningsvis ble det fra ledelsen i OPD uttrykt bekymring for at det skulle utvikle seg en negativ kultur ved opprettelsen av en egen UEH-enhet. Erfaringen i Oslo PD har vært at det i enkelte spesialistmiljøer har utviklet en seg en ukultur. Bekymringen var knyttet til ulike former for ukultur – som også henger sammen. En bekymring var at det som ville bli en svært mannsdominert enhet skulle preges av maskulinitetskulturer som ville være ekskluderende for kvinner. En annen bekymring var knyttet til at det ville bli et A- og B-politi mellom IP3 og IP4, og en siste bekymring handlet om en uro for at «Echo» ville utvikle seg til et «Mini-Delta». I dette avsnittet skal vi se nærmere på disse bekymringene, før vi går nærmere inn på kulturen i «Echo» i neste avsnitt.

Kvinne på «Echo»

Denne artikel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

Etableringen av «Echo» medførte en etablering av et svært mannsdominert miljø, og med det en bekymring for at det ville utvikle seg noe ala det Ellingsen og Lilleaas (2020) kaller «Gutteklubben Grei» som beskriver som et svært «homososial eksklusiv indre sirkel» hvor kvinner marginaliseres og ekskluderes. Jeg vil komme tilbake til hva som preger kulturen på «Echo» lengre ned, men her bare se på hva kvinnene sier om å være kvinne på «Echo».

I likhet med de kvinnelige informantene i min tidligere studie av UEH (Jon, 2020), svarer også alle kvinnene på «Echo» at det å jobbe som kvinne i operativt politiarbeid oppleves som uproblematisk, og det gjelder også det å være kvinne på «Echo». Alle kvinnene jeg intervjuet opplever seg inkludert, anerkjent og verdsatt, og ingen rapporterer at det stilles spørsmålsteget ved deres kapasitet, kunnskap eller kompetanse. Noen få av kvinnene beskriver negative episoder knyttet opp mot uønsket seksuell oppmerksomhet, men ingen av disse historiene er knyttet til UEH i Oslo eller «Echo».

Det eneste som løftes frem som problematisk på «Echo» er nettopp det faktum at det er så få kvinner der. På alle GDE i Oslo er andelen kvinner i ordenstjenesten høy, så det å jobbe i ordenstjenesten i Oslo oppleves ikke lengre som å jobbe i et mannsdominert miljø. Dette endrer seg drastisk inne på «Echo». Her blir mangelen på kvinnelige kollegaer påtakelig, og ved at man har valgt å ha kvinne på hvert eneste team blir resultatet at for de fleste betyr det at de er eneste kvinne på jobb. Amalie, som sier hun stortrives i et mannsdominert miljø, med dynamikken og humoren som arbeidsplassen preges av, sier likevel:

Det er **for lite** kvinner her. Det er heller ikke bra, for da mangler jeg noe. Kjenner at jeg mangler noe. Om ikke faglig nødvendigvis, så sosialt. Ja, i garderoben hører jo på andre siden av veggen og de ler og koser seg, ikke sant? Så er du alene da. For her på Echo står jeg jo stort sett alene og skifter og sånn. Ja, så det er det, og det høres jo ut som en veldig liten ting, men det er litt sånn kjipt.

Astrid sier:

Det var litt vanskelig at man gikk fra å ha flere kvinnelige kollegaer til å være den ene jenta på teamet, og det kjente jeg faktisk var ganske tungt. Det var en omstilling som var litt, som var litt vanskelig. Ja, bare det å komme på jobb og skifte alene i garderoben, og så møtte du resten av teamet i garasjen for å pakke bil. Og da har gutta allerede satt litt stemning, ikke sant? For de har skiftet sammen i garderoben og snakket litt om siste tiden og hva de har gjort og så, ja da er man ikke helt en del av det, vet ikke hva de snakker om og må ta liksom ting på nytt igjen da. (...) Men man måtte jo etter hvert bare bruke litt albuer for å faktisk bli hørt da, og ta det opp med dem. Si at jeg er alene i garderoben, så dere har å snakke med meg også, og det tok de veldig til seg.

Overgangen fra kjønnsblandet hverdag på GDE, til å være den ene kvinnen på teamet oppleves som stor og negativ. Det er ikke fordi de kommer under en «kritisk masse» og blir «representanter for sitt kjønn» (Kanter, 1977). For

selv om de opplever at de mannlige kollegaene fullt ut aksepterer dem og har tillit og respekt, blir det å være alene i garderoben ensomt. Når resten av teamet blir gjort oppmerksom på dette er opplevelsen at de mannlige kollegaene tar det på alvor og tar i større grad hensyn.

Én av kvinnene på «Echo», Britt, løfter også frem at posisjonen hun hadde på GDE ble svært annerledes når hun kom til «Echo». På GDE var hun eldstemann og inne på «Echo» ble hun yngstemann. Hun sier:

Du kjente på at man ikke ble hørt på samme måte og at man ikke har den samme tyngden som jeg var vant til. Det var litt vanskelig, litt vanskelig å ta plass og bli hørt. Og da ble det litt sånn: Ja, er det fordi jeg er ung eller er det fordi jeg er dame og litt sånn.

I politiet er «Eldstemannprinsippet» gjeldende. «Eldst» er den med lengst tjenesteansiennitet og/eller høyeste grad (Sanda, 2023 s. 96). Ved å være eldstemann på GDE hadde hun ansvar og posisjon, noe som endrer seg drastisk når hun blir yngstemann på teamet, og dette preget nok posisjonen mer enn hennes kjønn. Men ved å være eneste kvinne blir opplevelsen av kjønn tydelig, og presser seg frem i bevisstheten på en helt annen måte enn hun var vant til fra GDE.

Noen av kvinnene løfter altså frem at det er utfordringer med å bli så i mindretall som de blir på «Echo». Men ut over det er det ingen fortellinger som ligner på en fortelling om et ekskluderende miljø som er negative til kvinner.

Angst A- og B-politi

En annen bekymring knyttet til etableringen av «Echo» var at det ville skape et A- og B-politi mellom IP3 og IP4. For å motvirke en opplevelse av A- og B-politi er de ansatte på «Echo» svært opptatte av å behandle IP4 bra. I det operative arbeidet er de skarpe oppdragene det som oppleves som mest spennende, som vist over. I slike situasjoner vil Innsatsleder benytte de som er best egnet til å løse oppdraget, og i mange tilfeller vil «best egnet» være Beredskapstroppen, som jo er langt bedre trent enn øvrig personell. De som har jobbet som IP3 i Oslo i lengre tid, har alle erfaring med oppdrag hvor de selv gjerne skulle vært de som utførte oppdraget, oppdrag hvor IP3 i resten av landet ville vært de som var «best egnet». Men i Oslo var Beredskapstroppen som regel tilgjengelig, og da var det de som ble sendt til stedet og overtok de skarpe oppdragene. Mange har også erfaring med at Beredskapstroppen overtok det spennende ved oppdragene, men ble sendt videre til andre oppdrag når rapportskrivning og opprydding/avrunding av oppdragene skulle utføres. Dermed ble det som oppfattes som mer kjedelig arbeid, noe IP4/IP3 måtte utføre.

Flere av informantene har påpekt at slike opplevelser var unntaksvis og mange fremhever et svært godt samarbeid med Beredskapstroppen i mange sammenhenger. Tore beskriver forholdet til Troppen slik:

Denne artikkel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

Det er litt sånn hemmelig verden, og det gjør at de blir som de blir. Men det er mye bedre kultur der i dag enn de hadde før, for en del år siden, da skulle de absolutt ikke snakke med oss eller trene med oss. Da var alt hemmelig. Nå har de snudd helt. Synes at det hvert fall det er veldig mye mer inkluderende i dag. (...) Vi samarbeider om store oppdrag som går veldig bra, så jeg opplever at Echo-Delta egentlig blitt veldig sånn – Fått et veldig godt lillebror -storebror forhold.

Selv om samarbeidet med BT som regel er godt nå for tiden, har noen opplevelser fra tidligere hvor de har opplevd det som at Beredskapstroppen kommer og overtar de spennende oppdragene. De som jobber på «Echo» er veldig opptatte av å ikke gi en slik opplevelse til IP4. Knut sier:

Det er vel sånn når vi kommer, så venter de (IP4) på at vi skal ta over alt morsomme, og så stikke fra alt det kjipe sant. Sånn var det med Delta. Hvis du stod på en dør da, og du synes at det er spennende, så kunne Delta bare komme og si at dere skal ut herfra. Vi skal ta over alt, så bare «Ha det!» Sånn var det veldig mye av før. Vi har fokus på, at ikke vi skal være så bombastiske, sånn at vi ikke bare overtar, men vi kan også være der for å støtte og lytte. Hva trenger dere av oss nå? Vi er her, vi kan gå i etasjen under og være back up, så kan dere kjøre det her.

Ansatte på «Echo» er veldig opptatte av å ikke overta alle oppdrag som det ikke er nødvendig å overta, og de er opptatt av å snakke ordentlig med IP4 om hvilke vurderinger som ble gjort dersom de overtar oppdragene. Hvordan man skal opptre ovenfor kollegaer med lavere operativ status er et hyppig tema, og også noe ledelsen er opptatt av. Det er høyt fokus på å være ydmyke, og ikke være «høye på pæra». De IP4 jeg har intervjuet bekrefter at «Echo» lykkes i å oppføre seg slik ovenfor IP4. Én IP4 forteller:

For eksempel når vi hadde vakthold nede i sentrum i forbindelse med NATO-møtet. Da kom de innom og det samme når vi har vært på stående vakthold på ambassadene. Så kommer ofte Echopatruljene og svinger innom, og spør: 'Trenger dere å gå på do? Vi tenkte å stikke på Narvesen, skal dere ha noe?' De er veldig imøtekommende og kollegiale, det er ikke noe sånn ovenfra og ned- holdning i det hele tatt. Det føler jeg, med de Echo mannskapene jeg har møtt.

Én annen IP4 sier: *«Jeg føler det har vært en del fokus på det på Echo, for nesten utelukkende så har jeg gode opplevelser når vi får bistand av dem, og det er et godt samarbeid og de er ydmyke når de kommer til våre oppdrag eller våre områder og er interessert i å samarbeide»*. Denne informanten merker at «Echo» har fokus på dette, og har ikke en opplevelse av at «Echo» kommer og overtar oppdragene slik mange tidligere har opplevd med Beredskapstroppen. Samtidig som «Echo» er opptatte av å ikke være arrogante og skyve vekk IP4 hvis det ikke er nødvendig, er det en balanse mellom å overta og ta ansvaret som de som er best trent. Knut fortsetter sitt resonnement gjengitt over slik:

Hvis du tenker at det er vårt ansvar når det smeller der vi er, altså vi skal ta den dritten som kommer da, for å si det litt sånn folkelig. Så må vi stå først, da kan vi ikke gjemme

oss bak andre. Går vi først er det fordi vi er bedre enn dem til å skyte. Vi har større robusthet i den settingen. Vi trener mye mer, og vi har også mer apparat i ettertid om noe går galt. Vi har psykologer, vi har et system som fanger det opp. Sånn at hvis vi tenker at den døra der er så farlig når den går opp, så må vi toppe det. Da er det vårt ansvar å gjøre det. Det handler ikke om at vi skal være kule, men krever situasjonen det, så er det vårt ansvar da. Men det er viktig at vi må kunne dempe konflikter etterpå, og forklare hvorfor vi gjorde som vi gjorde.

Denne artikkel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

Ved å være bedre trent og bedre samtrent er «Echo» bedre rustet til å takle de skarpe situasjonene enn kollegaene som er IP4, og informanten argumenterer godt for hvorfor de bør ta ansvaret og overta slike oppdrag. Samtidig har altså mange av dem erfaringer med at Beredskapstroppen har kommet til stedet og overtatt oppdrag de som IP3 hadde ønsket å beholde. I disse situasjonene er det lett å se for seg at Innsatsleder tildelte Beredskapstroppen oppdraget ut fra akkurat den samme argumentasjonen om å være best trent og utrustet til å ta ansvaret. Lærdommen «Echo» tar med seg fra denne type erfaring er å vektlegge å snakke ordentlig med IP4 etter oppdrag er fullført, og forsøke å forklare logikken i stedet for opplevelsen enkelte trekker frem med Beredskapstroppen, hvor de opplevde at BT bare tok over uten noen videre form for kommunikasjon. Tilbakemeldingen fra IP4 som jeg har intervjuet tyder på at «Echo» -mannskapene har lyktes med dette.

Angst for et «Mini-Delta»

En siste bekymring var knyttet til at avdelingen ville bli et «Mini-Delta» som i stor grad ville fokusere på å trene på sjeldne, men alvorlige hendelser som terror og alvorlig organisert kriminalitet, i stedet for å være ute på patrulje og delta i å dekke byens behov. Denne bekymringen er det flere av informantene som mener har tatt litt overhånd, og bidrar til at de ikke får tid til den treningen de mener de trenger. Tore sier:

En av frykten ved opprettelsen av Echo var at det skulle bli en ny treningsavdeling som var lite tilgjengelig. Ja, at vi skulle bli et Mini-Delta og at vi skulle havne i den kategorien der. Altså et Mini-Delta med fokus på trening og ikke på produksjon. Men det har jo blitt det stikk motsatte egentlig. Har aldri trent så lite som jeg har gjort på Echo. Vi har masse oppdrag, og det er selvsagt mye god trening i det, men sånn ren treningstid synes jeg selv at jeg fikk mer av på GDE.

Oppdragene, både planlagte og mer akutte, er så mange at flere opplever at de ikke får trent nok. Per sier:

(...) vi skal være best ut på hjul, men vi skal ikke være en Treningsavdeling, ikke sant? Men vi skal fortsatt stå først i de tøffeste oppdragene som altså finnes i Norge. Men det skal bare ikke trenes på det. Det er nesten det som blir det politiske budskapet, ikke sant? Og det funker jo ikke. Så jeg prøvde å tenke: hvordan kan vi gjøre teamet tryggest mulig, best mulig uten å gå på bekostning av patrulje virksomheten vår? Og da lagde vi systemet med at vi prøver å trene litt hver dag, 20 min hver dag, for det merker du ikke ute.

Bekymringen om at de skal bli et «Mini-Delta» oppleves som et hinder for å få den treningen de mener de trenger, og flere team løser dette ved å prøve å trene kjapt innimellom slagene eller på tidspunkter hvor det er stille i byen.

Hva som er en passe mengde med trening er et spørsmål som det er delte meninger om. For ledelsen i OPD er det viktig at det primære fokuset at mannskapene er «ute på hjul» og deltar i produksjonen. I fredelige Oslo er det grenser for hvor toptrent og beredt det er fornuftig å være på situasjoner som det er lite sannsynlig vil oppstå. Samtidig skal «Echo» i stor grad løse både planlagte og akutte oppdrag som Beredskapstroppen tidligere tok hånd om, nettopp fordi de er så godt trent. Mangel på trening kan forplante seg som usikkerhet. Karsten sier:

Så har vi merket det, da, merket mangel på trening. Folk begynner å bli mer usikker, folk leverer dårligere og er mer nervøs på å skyte i oppskyting mm. Følelser man aldri har blitt kjent på før, egentlig. Så at trening har noe for seg det er uten tvil. Vi har mye god trening i reell oppdrags erfaring, men så har vi også ganske mange statiske rutinebasert oppdrag der vi nå håndterer gjennomføringen, men vi har ikke trent på hvis det går galt. Hva da?

Det å trene er «den mest sentrale formen for forberedelse for å øke potensialet for mestring av både kjente og uforutsigbare situasjoner» skriver Johnsen og Espevik (2019, s. 83). Informantene er opptatt av å få trent nok til at de kan føle trygghet på at de kan mestre det dersom situasjonene blir svært alvorlige og krevende. Det er mange som tar opp i intervju at de er misfornøyd med ledelsens Ja-kultur oppover i systemet. Selv om de forstår begrunnelsen for at dette blir gjort, så er informantene tydelige på at de mener ledelsen tar på seg for mange oppgaver i forhold til hvor stort mannskap de har og hva de har av kapasitet. Anette sier det slik:

Vi har et veldig utviklingspotensiale når det gjelder trening. Vi merker at ledelsen tar på seg veldig mange oppdrag for å vise at avdelingen er liksom verd å kjempe for og verd å gi flere ressurser. Og det er jo mye politikk oppi der, og det merker vi godt. Vi får for mye arbeidsoppgaver som gjør at det går utover treningen vår, så vi får ikke trent så mye som vi skal, og det begynner man veldig å merke nå.

Etter at Beredskapstroppen reduserte sin tilstedeværelse i Oslo, deres antall oppdrag i Oslo er halvert sammenlignet med før innflyttingen på PNB (POD, 2024), har IP3 tatt over mange oppgaver. Oppdragsmengden for «Echo» i Oslo er høy, og det er mange krevende «hovedstadsoppdrag» som er knyttet til sikring og vakthold ved statsbesøk og store arrangementer. Dette er oppdrag som UEH i resten av landet har i mindre grad. Av denne grunn er det mye som taler for at «Echo» burde få anledning til å trene mer enn de 103 timene som alle IP3 i landet er pålagt å trene. Samtidig trenger de selvsagt ikke trene like mye som Beredskapstroppen, som er trent til å håndtere langt skarpere situasjoner enn det «hovedstadsoppdragene» utgjør.

Kulturen på «Echo»

De ulike former for negativ kultur som toppledelsen i OPD fryktet når det ble etablert en egen UEH-enhet i Oslo politidistrikt har ikke slått til ifølge informantene i denne studien, og observasjonsmaterialet bekrefter dette inntrykket. I dette avsnittet skal vi gå nærmere inn på hva som kjennetegner kulturen på «Echo», og hva som har bidratt til at kulturen er blitt som den er.

«Gammel politikultur» som er forlatt

Som vist innledningsvis er operativ politikultur i endring. Dette bekrefter også informantene. De snakker mye om «gammel politikultur», og da legger de vekt på at kulturen tidligere var mer hierarkisk og mer preget av å være autoritær og dominerende, og mange fremhever hvordan UEH-treningen har endret karakter de senere årene. Siv sier:

Opplever at UEH- treningene har blitt mye bedre. Jeg synes de har blitt mer relevante. Jeg synes det er blitt et bedre trenings- klima enn det var når jeg begynte. Fordi det legges mer opp til at det ikke er en fast fasit. At det er litt mer veien til målet som er viktig og at det ikke er en instruktør der som har stått og sett på x antall gjennomføringer og vurderer omtrent ned på fotvinkelen. Men heller å forstå hva du gjorde og hvorfor gjorde du det på akkurat den måten? (...) Det var veldig mye høy stemme og roping og veldig sånn når jeg begynte. Men nå opplever jeg det som mye roligere, med fokus på andre ting.

Rop, skriking og kjefting er det flere som beskriver at UEH-treningene var preget av tidligere, men som nå oppleves som helt annerledes i OPD. Anette, som ikke har vært IP3 så lenge, sier: *«Jeg opplevde jo aldri den på en måte gamle skolen. Inntrykket var vel at man ble liksom mer grillet på treningen»*. Som beskrevet tidligere løfter jeg (Jon, 2020 og 2021) frem hvordan politikulturen endrer seg i takt med at kulturen generelt endrer seg. Flere av informantene er seg dette bevisst, og Sindre sier det slik:

Jeg ser jo en dreining da jeg tror nok at vår generasjon og vi som er på en måte vokst opp i en litt annen tid vi tenker på en annen måte. Jeg tror det generasjonsskiftet når vi, når, kall det min generasjon begynner å sitte og styre etaten da tror jeg at synet på de tingene blir annerledes. Det har jeg hele tiden trodd på, for jeg ser stor forskjell på dagens nye kollegaer og gårdsdagens som er avtroppende.

Informantene opplever endringen i kulturen som en kombinasjon av et generasjonsskifte, men også at eldre kollegaer har endret holdning. Birgitte sier: *«Det er nok litt både og. Ja, noen er jo fort, det er noen av de som ofte er instruktører som kan glippe litt i gamle synder innimellom. Men jeg synes det er mange som har endret seg»*.

Endringene oppleves av de aller fleste som svært positivt. Som Astrid sier: *«Men det jeg kjenner på, er at det blir stadig færre av dem, kaller det typene som er litt høye og mørke, for det er sånn som jeg, det skyr jeg litt da»*.

Informantene i Oslo PD bekrefter den endringen som informantene fra ulike politidistrikt beskriver i min tidligere studie (Jon, 2020 og 2021).

Denne artikkel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

«Driver-kultur»

I en artikkel om hvordan Krise- og gisselforhandlere (KGF) bryter med operativ politikultur løfter Jeg (Jon, 2023) frem operativ politikultur som utålmodig, preget av et «her og nå-fokus» og deres opptatthet av at publikum anerkjenner deres autoritet. Informantene i denne studien av UEH i Oslo løfter frem helt andre momenter ved den operative politikulturen og kulturen på «Echo». Siv beskriver kulturen slik:

Det er en «driver»-kultur. Det jeg legger i det er at man er opptatt av å se løsninger, finne løsninger og gå foran, sånn type løsningsorienterte. Sånn hvis døra ikke drar seg ordentlig igjen og alarmen går stadig vekk. Ja, da går man og henter et skrujern og så skrur vi til der så det fikser seg. Men det er som det å sette liksom sette en retning da og jobbe det videre rett og slett. Se at her er det en utfordring og prøve å finne løsninger og jobbe den ut da, for å jobbe videre og det på flere nivåer. Alt fra ting som ikke fungerer eventuelt på utstyr eller sånne ting, melde det inn, sier ifra, komme med løsninger, finne mellomløsninger til vi får det på plass. Det er litt sånn jeg legger i det.

Eva sier det slik:

Det som jeg tenker at som går igjennom som veldig likt da er jo type folk, at det er litt sånn praktisk og folk som er handlekraftig som ser en utfordring og prøver å løse dem. Og det er nok kanskje det som man er opptatt av, å liksom få til noe, det skal synes at man har vært der.

Informantene vektlegger en kultur av handlekraftige folk. Det er mange beskrivelser av utstyr man enten mangler eller ikke synes fungerer optimalt, som noen finner løsninger på. Og det legges mye stolthet i å sørge for at ting er i orden. En teamleder sier stolt om sitt team: «*Ting blir gjort, ting flyter, kaffen er alltid klar, det ryddet og 'shinet' og er det noe som er ødelagt, så fikser man det*». Handlekraft, innsatsvilje og et miljø kjenne-tegnet av folk som vil «ta i et tak» løftes frem som beskrivelse av den operative kulturen.

Det operative personellets handlekraft og innsatsvilje er godt beskrevet i politivitenskapen (Manning, 1977; Young, 1991; Bowling et. al, 2019; Lofthus, 2008; Cockcroft, 2013) men mange av beskrivelsene retter seg mot å beskrive det som mange forskere på tvers av den vestlige verden har funnet: Beskrivelsen av det politifolk ofte har fremhevet som det «egentlige» politiarbeidet, og som Finstad (2000) sammenfatter slik: «En blåtur, en biljakt og en fange». Fremheving fra informantene i denne studien av «Driver-kulturen» de mener preger den operative politikulturen utfyller bildet av det handlekraftige operative politiet.



Ledelsens fokus på kulturbygging, psykologisk trygghet og tilbakemeldingskultur

Denne artikkel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

Organisatorisk i OPD ligger «Echo» under seksjon for Innsatsledelse og UEH på Felles enhet for operative tjenester (FOT). Ledelsen av «Echo» består av UEH-leder i Oslo og avsnittsledere (AL) som igjen har flere team med Teamledere (TL) under seg. I tillegg har Hovedinstruktørene, som har som hovedoppgave å planlegge, gjennomføre og evaluere UEH trening og øvelser, også i sin stillingsbeskrivelse at de skal ha fokus på god kulturbygging og kvalitetssikring av UEH mannskaper og operativ utførelse.

I politivitenskapen har en rekke studier vist at det ofte er motstand og mistenksomhet mot ledelsen i politiet (Reuss-Ianni & Ianni, 1983; Granèr, 2004; Loftus, 2009; Cockcroft, 2013; Gundhus, 2017; Davis, 2022). På «Echo» derimot er alle jeg har snakket med, enten i form av intervjuer eller gjennom observasjon svært fornøyde med den øverste ledelsen av «Echo», med unntak av at ledelsen tar på seg et for høyt antall oppdrag som «Echo» skal håndtere, som beskrevet over.

De ansatte på «Echo» opplever en ledelse som er tett på og som viser anerkjennelse for den jobben som mannskapet utfører. *«På denne avdelingen, her blir vi sett og anerkjent av ledelsen. Og det er veldig sånn unikt tror jeg, på en ordensavdeling»*, sier Jakob.

Angsten for ukultur har ført til at ledelsen på Echo har hatt et høyt fokus på hva slags kultur avdelingen har og hvordan ledelsen ønsker at kulturen skal være. Anette fortsetter med å beskrive både ledelsens fokus og kulturen slik:

Ledelsen har hatt så sykt fokus på kulturbygging i avdelingen. Og på hva slags avdeling man ønsker å være, framfor ferdigheter da. Ledelsen som har skal ha mye av takken for at Echo har blitt sånn som det har blitt da. Veldig attraktivt og en kjempegod arbeidsplass. (...) Alle har et ønske om at avdelingen både skal være sånn at folk skal ha det bra der, sånn oppriktig ha det bra, men at vi også skal se bra ut på utsiden. Både ovenfor publikum og ikke minst de andre på GDE. Folk jobber for det å, ja oppføre seg. Stort sett er folk veldig fine mot de rundt seg, og de fleste fordi man faktisk er bra folk og noen fordi det er så hard forventning om det om at vi skal være sånn. Det er så hogd i sten. Så jeg synes det funker veldig bra og at folk oppfører seg liksom ordentlig. Tross veldig mange personligheter.

Ved hver ny innrulling av mannskap til Echo settes det av to hele dager til introduksjon. Disse to dagene er det innledninger fra ledelse, verneombud og tillitsvalgte, opplæring fra Utenriksdepartementet («Echo» har et ansvar for sikring av ambassader) og tid til å bli kjent med teamene. En viktig del av disse dagenene er det de kaller «Verdiseminar», hvor temaet er hva slags kultur man ønsker å ha på Echo. De tar utgangspunkt i Verdensdagen for psykisk helse Råd for en god arbeidsdag,² som vektlegger punktene: 1. Hils! 2. Gi ros 3. Prat sammen 4. Feire oppturene 5. Stol på hverandre og 6. Tør å bli utfordret.

2 0418fb98c041f055604c5a20b937e8ea7d9e7513.pdf

Denne artikkel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

Mye vekt legges på første punkt, viktigheten av å hilse på alle – ikke bare egne kollegaer, men også vaskehjelpen og alle andre man støter på inne på huset. Dette henger sammen med fokuset på hvordan man som avdeling og UEH-lag skal være, ute på oppdrag, i møte med øvrig patrulje (IP4) og ikke minst de IP3 som ikke er på «Echo», men ute på den enkelte GDE. Det vektlegges viktigheten av å ikke være eplekjekke og «høye på pæra», men opptre ydmykt og høflig.

Ledelsen er opptatt av å skape en kultur som er inkluderende og det jobbes aktivt med teambygging og tilbakemeldingskultur. Både toppledelsen, avsnittsledere og teamledere er veldig opptatt av å skape en kultur på teamene preget av psykologisk trygghet, altså kultur preget av «a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking» og hvor den enkelte opplever «a sense of confidence that the team will not embarrass, reject, or punish someone for speaking up» (Edmondson, 1999). En slik kultur vil i stedet bruke feil og svakheter som en mulighet for læring.

En av lederne sier om seg selv:

Jeg har forandret meg veldig som leder de siste årene. Fordi nå har jeg skjønnet at det lønner seg om man tar en litt sånn mer sånn pedagogisk rolle. Jeg er oppdratt i den gamle politikulturen, ikke sant? Det var sterk og klar som leder: Jeg vil – du skal, men det funker jo ikke. Så jeg prøver å være veldig pedagogisk og ha masse tålmodighet, og så har jeg veldig fokus på det å bygge psykologisk trygghet da.

På hver parole (teamenes samling på starten av en vakt) går man gjennom situasjonsbildet i Oslo og de oppgavene som er planlagt. Parolen avsluttes med «Runden». Her gir hver og én en situasjonsrapport på hvordan de har det, hva de har gjort før vakt, hvordan de har sovet, og om det er noen utfordringer på hjemmebane eller andre ting i livet som det er viktig at teamet er klar over. Morten beskriver «Runden» slik: .

Vi har jo en parole der vi kjører den «Runden» etter parolen der enkeltperson får lov til å si kjapt hva som er status, om du har en dårlig dag på hjemmebane, eller du er deppa for et eller annet man kan ta opp det man vil, og det trenger ikke å være jobberelatert. Det er mer rettet mot andre ting, og det tror jeg med på å gi en åpenhet og en kultur for at det er lov å snakke om ting og hvordan man har det. Man lager ikke noen fasade. I en rammeform det tror jeg tror på en måte litt av det som beskriver Echo-kulturen.

Informantene vektlegger at teammedlemmene blir svært godt kjent med hverandre gjennom den delingen om hvordan de har det som «Runden» inviterer til. På spørsmål om hva som er det beste med jobben på «Echo» er det flere som løfter frem akkurat dette. Tore svarer slik:

Teamet mitt helt åpenbart. Ja, jeg har fått team som jeg er blitt veldig glad i, og som jeg går veldig godt overens med. Og det er ikke nødvendigvis fordi vi er så like, men jeg kan snakke med dem om alt. Det er lov å ikke være god, det er lov å ha en dårlig dag. Det er lov til å ha fagdiskusjoner. Det er kjempelov å være uenig. For meg så er

det kjempeviktig at jeg kan ha en dårlig dag, og jeg kan være ærlig med teamet mitt på det, uten at det blir en stor greie.

Denne artikkel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

Dette fokuset på psykologisk trygghet og tilbakemeldingskultur er også det som står i fokus når menneskene er inne og trener på politiets nasjonale beredskapssenter (PNB). Når PNB ble etablert ble det bevilget penger til at også resten av politi-Norge skulle nyte godt av senteret. IP3-programmet innebærer at halvparten av IP3-personellet i landet hvert år får reise til PNB for å trene, som en del av de 103 timene som IP3 skal trene i året (POD, 2024), slik at i løpet av en to-års periode har alle IP3 deltatt. Denne treningsuken handler mye om å lære om og øve på teamarbeidsprosesser, med utgangspunkt i det Salas et. al (2005) betegner som «Big 5³», altså «de fem store i teamarbeid». Disse er: teamledelse, gjensidig monotorering, støtteatferd, tilpasning og teamorientering. Johnsen et.al (2019) har gjennomført en tilnærming til evaluering og utvikling av teamprosesser som bygger på disse «fem store» hos Beredskapstroppen og gjennom uken på PNB får alle IP3 også denne opplæringen. Jeg fulgte en gruppe fra «Echo» gjennom denne treningen på PNB og min observasjon er at opplæringen skaper grunnlag for teamprosesser som er aktivt i bruk på «Echo» i det daglige arbeidet.

Fokuset på teamorientering, tilbakemeldingskultur og psykologisk trygghet medfører at det ikke er noen «Tabbekake» på «Echo». Tradisjonelt har «Tabbekake» stått sterkt i politikulturen, altså en kultur for at det å gjøre feil eller tabbe seg ut i tjenesten, kan gjenopprettes ved at «synderen» må stille med kake på neste vakt (Valland, 2016). «Tabbekake» har blitt sett på som en humoristisk «utdriting» av den som har begått en feil. I oppstarten av avdelingen var det kultur for «tabbekake» også på «Echo», men etter kort tid ble det løftet opp av en Hovedinstruktør hvordan «tabbekake» tar fokuset vekk fra muligheten til å lære av de feil som blir begått. Dermed ble «Tabbekake» på «Echo» avviklet, og når det gjøres feil fokuserer man på å lære av feilene. Dette løftes også frem i en annen studie av «Echo» (Magnus, et.al, 2021). «Tabbekake» kan ses som en «rituell avstaffelse» (Granér, 2004) og står i motsats til et klima som gir psykologisk trygghet.

Gjennom organiseringen av en egen UEH enhet i Oslo har man lyktes med å etablere en enhet som består av godt samtrente team med stor psykologisk trygghet til å takle både de planlagte og uplanlagte skarpe situasjonene som UEH skal løse. Gjennom det sterke fokuset fra ledelsen av «Echo» på å bygge en kultur som er ydmyk og inkluderende, har «Echo» blitt en enhet som har unngått de fellene med ukultur som toppledelsen i Oslo politidistrikt fryktet ved opprettelsen av enheten.

3 Må ikke forveksles med personlighetstesten «Big five».

Endret struktur – et første skritt mot svensk organisering?

Etableringen av en egen UEH enhet i Oslo er en stor endring i strukturen av innsatspersonell i Norge. Før etableringen av «Echo» og i landet for øvrig er ikke UEH etablert som en egen enhet. I den første tiden jeg observerte «Echo» løftet flere av IP3-personellet opp at den nye organiseringen var et skritt mot den måten å organisere innsatspersonellet slik som det gjøres i Sverige.

I 2015 la Sverige om organiseringen og etablerte NIK: «Polisens nationella insatskoncept» (NIK). NIK består av innsatspersonell på tre nivåer (Klint, 2022). Den Nasjonale innsatsstyrken (NI) er det øverste nivået og kan best sammenlignes med hele PNB. NI er lokalisert til Stockholm og består av det som tilsvarer Beredskapstroppen, men også forhandlere, bombegruppe og helikoptertjeneste.

Neste nivå er Forsterket regional innsatsstyrke (FRI), som også er organisert som egne enheter. Disse enhetene med «forsterket evne» finnes i Stockholm, Göteborg (politidistriktet Vest) og Malmö (politidistriktet Sør). De ble etablert i 1979 og gikk frem til 2015 under navnet «Piketten». Det tredje nivået i NIK er Regionale innsatsstyrker (RI) som finnes i de øvrige politidistriktene (Øst, Nord, Midt og Bergslagen).

Tidligere «Piketten», nå FRI og RI sammenlignes ofte med IP3 og UEH i Norge (Inderhaug, 2013; Haugen, 2020a), men begge nivåene har en langt mer omfattende grunnutdanning og de trener vesentlig mer enn UEH og de er organisert som egne enheter. Slik ligner «Echo» på den svenske modellen.

I en fagartikkel i Politiforum argumenterer Haugen (2020b), som jobber som politiinspektør i beredskapsavdelingen i Politidirektoratet (POD), for at Norge bør følge etter:

Politiet kan ikke påregne nødvendig støtte i møte med hybride hendelser. Det nåværende og fremtidige trusselbildet krever derfor et større samvirke mellom lokale og nasjonale politiressurser. Det er derfor gode grunner til å se nærmere på et nytt nasjonalt innsatskonsept inspirert av svensk modell, der nasjonale beredskapsressurser og politiets utrykningsenheter (UEH) ses i sammenheng. Dette vil samlet kunne gi en større nasjonal beredskap og evne til å håndtere dynamiske trusler i alle større hendelser som utfordrer kapasiteten i politidistriktene.

Gjennom å etablere «Echo» i Oslo har man tatt et første skritt i retning av en slik endring.

Avslutning

Studien viser at den nye organiseringen og opprettelsen av «Echo» har vært svært vellykket og gitt tjenestepersonene som jobber der en opplevelse av å jobbe på «det beste stedet i verden». De opplever at «Echo» gir mulighet for å dyrke det operative faget og at de får anerkjennelse for den operative

kompetansen de innehar. Gjennom organiseringen av en egen UEH enhet i Oslo har man lyktes med å etablere en enhet som består av godt samtrente team med stor psykologisk trygghet til å takle de både planlagte og uplanlagte skarpe situasjonene som UEH skal løse. Bekymringen for at dette skulle bli en avdeling som bare fokuserte på å trene har ifølge mine informanter ikke vist seg å slå til. Tvert imot mener flere at de på grunn av stor oppdragsmengde ikke får trent nok til å være trygge i jobben. Heller ikke bekymringen om at det i denne mannsdominerte enheten skulle utvikle seg en ukultur som marginaliserer og ekskluderer kvinner har slått til ifølge kvinnene som jobber der.

I en tid hvor den generelle likestillingen i Norge har økt, og hvor både kvinne- og manssrollen har endret seg betraktelig, har også politikulturen generelt endret seg, slik jeg viste innledningsvis. Dette koblet med det sterke fokuset fra ledelsen av «Echo» på å bygge en kultur som er ydmyk og inkluderende, preget av psykologisk trygghet, ser ut til å føre til at «Echo» har blitt en enhet som har unngått de fellene med ukultur som toppledelsen i Oslo politidistrikt fryktet ved opprettelsen av enheten.

Hvorvidt en ny organisering av innsatspersonell i retning av en svensk modell er hensiktsmessig, har ikke denne forfatteren kompetanse til å bedømme. Men dersom norsk politi går i en slik retning vil trolig flere UEH-lag bli etablert som egne enheter, og med det vil det bli flere mannsdominerte enheter i Norge. Studien av «Echo» viser at det kan gå bra, forutsatt en sterk bevissthet og høyt fokus fra ledelsen om hva slags kultur man ønsker å ha.

Kontaktoplysninger

Nina Jon: ninajo@phs.no

Referanser

- Andersson, S., 2003. *Ordande praktiker: en studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer* Pedagogiska institutionen, Stockholms Universitet, Stockholm.
- Bloksgaard, L. & Prieur, A. (2016). Den professionelt empatiske politibetjent: politistuderendes håndtering af følelser i arbejdet. *Dansk Sociologi*, 27(3-4), 107-127.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cockcroft, T. (2013). *Police Culture: Themes and Concepts*. Abingdon: Routledge
- Davis, C. (2022). Revisiting police reform: Rank-Neutral Space as resistance and conformity. *Theoretical Criminology*, 27(1), 126-146. <https://doi.org/10.1177/13624806211073694> (Original work published 2023)
- Edmondson, A. (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams
- Eid, J. & Harris, A. (2018). Emosjoner, stress og mestring. I Eid, J & Johnsen, B. H. (red.) *Operativ Psykologi* (3. utg.). Fagbokforlaget
- Ellingsen, D. & Lilleaas, U.B. (2020). Ekskluderende maskulinitetskulturer i en mannsbastion – belyst gjennom et norsk politidistrikt. *Søkelys på arbeidslivet*. Vol.37 (4), p.285-298 <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2020-04-05>
- Fangen, K. (2020). *Deltagende observasjon* (2.utg.). Bergen. Fagbokforlaget.
- Fielding, N., 1994. 'Cop canteen culture', In: T. Newburn and E. A. Stanko, eds. *Just boys doing business: men, masculinity and crime*. London: Routledge.



Denne artikel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

- Finstad, L. (1998). En av gutta? Om kjønn i politiet. I A. Kongstad, B. Kyvsgaard & A. Storgaard (Red.), *Kvinner på randen*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Finstad, L. (2000). *Politiblikket*. Oslo: Pax.
- Finstad, L. (2018). *Hva er politi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Forum, W. E. (2025). *Global Gender Gap Report 2025*. Cologny/Geneva Switzerland World Economic Forum. WEF_GGGR_2025.pdf
- Foshaugen, M. H. (2025). Nocturnal policing: a study of public, private and voluntary policing in the night-time economy. *Policing and Society*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/10439463.2025.2473584>
- Gundhus, H. (2005). 'Catching' and 'Targeting': Risk-Based Policing, Local Culture and Gendered Practices. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*, 6(2), 128-128. <https://doi.org/10.1080/14043850500391055>
- Gundhus, Helene. (2012). Experience or Knowledge? Perspectives on New Knowledge Regimes and Control of Police Professionalism. *Policing*. 7. 178-194. 10.1093/policing/pas039.
- Gundhus, H.O.I. (2017). Discretion as an Obstacle: Police Culture, Change, and Governance in a Norwegian Context. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Volume 11, Issue 3, Pages 258-272, <https://doi.org/10.1093/policing/pax012>
- Granér, R. (2014). Selvstendige sheriffer eller lojale byråkrater – om patruljerende politis yrkeskulturer. I P. Larsson, H. I. Gundhus & R. Granér (Red.), *Innføring i politivitenskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Doktorgradsavhandling. Lund: Lunds universitet, Socialhögskolan.
- Haugen, P.Ø. (2020a): *Organisering av politiets innsatspersonell i det nye totalforsvaret. Hvordan møte hybride hendelser*. Masteroppgave Forsvarets høyskole
- Haugen, P.Ø. (2020b): *Organisering av politiets innsatspersonell i det nye totalforsvaret*
- Inderhaug, E. (2019): – Dyrker et image som en myteomspunnet, selektert og kul elite, Politiforum. «<https://www.politiforum.no/internasjonalt-kvinner-i-operativ-enhet-nyheter/forste-operative-kvinner-i-sveriges-ueh/104024>» Første operative kvinner i Sveriges «UEH», Politiforum
- Johnsen, B.H. & Espevik, R. (2019). Hvordan øve operative team? I Johnsen, B.H. & Eid, J. (red): *Operativ psykologi 2. Anvendte aspekter*. Fagbokforlaget
- Johnsen, B.H., Espevik, R. & Villanger, R. (2019). Implementering av teamevaluering i operativ avdeling: En case studie av «Bottom – Up» organisasjonsutvikling. *Necesse* Vol. 4, Issue 1, s. 161 – 178
- Jon, N. (2020). «Mangel på kvinnelig spesialtrent operativt personell: Hvor «trykker skoen?»» I *Nordic Journal of Studies in Policing*, Nr 3, Volum 7 <https://doi.org/10.18261/issn.2703-7045-2020-03-03>
- Jon, N. & Lunggaard, J.M. (2020): I det godes tjeneste? Mellom overgeneralisering og bagatellisering i debatten om politikultur, Politiforum
- Jon, N. (2021). Still the exception? Challenging ideas of gender in Norwegian policing. *British Journal of Criminology*, 62(6), 1553-1568. <https://doi.org/10.1093/bjc/azab108>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Lander, I., Ravn, S. & Jon, N. (ed.).(2014). *Masculinities in the Criminological Field: Control, Vulnerability and Risk-Taking*, London: Ashgate, 2014
- Lagestad, P. (2011). *Fysisk styrk eller bare prat. Betydningen kjønn har i fysisk aktivitet og politiets ordenstjeneste* Norges idrettshøgskole, Oslo.
- Lauritz, L. E. (2009). *Spirande polisidentiteter: En studie av polisstudenters och nya polisers professionella identitet*. Doktoravhandling. Umeå Universitet
- Lofthus, B. (2009). *Police Culture in a Changing World*. Oxford: Oxford University Press
- Lofthus, B. (2010). Police occupational culture: classic themes, altered times. *Policing and Society. An International Journal of Research and Policy*, 20(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/10439460903281547>



Denne artikel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens

- Lundgaard, J.M. (2021). *Nød og neppe. Fra anrop til beslutning ved politiets operasjonssentral*. Universitetsforlaget. *Nød og neppe | Bøker* (idunn.no)
- Magnus, K., Solberg, T. & Dyrdal, J. (2021). *Psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam*. Masteroppgave. Høskolen i Innlandet. <https://hdl.handle.net/11250/2789501>
- Manning, P. (1977). *Police Work. The Social Organization of Policing*. MIT Press: Cambridge.
- McCarthy, D. J. (2013). Gendering 'soft' policing: Multi-agency working, female cops, and the fluidities of police culture/s *Policing and Society. An International Journal of Research and Policy*, 23(2), 261-278.
- Nielsen, H. B. & Rudberg, M. (2007). Fun in Gender-Youth and Sexuality, Class and Generation. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 15(2-3), 100-113.
- NOU 2012:14. *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo. Statsministerens kontor
- NOU 2017:9. *Politi og bevæpning. Legalitet, nødvendighet, forholdsmessighet og ansvarlighet*. Oslo. Justis- og beredskapsdepartementet NOU 2017: 9
- NOU 2017:11. *Bedre bistand. Bedre beredskap. Fremtidig organisering av politiets særorganer*. Oslo. Justis- og beredskapsdepartementet NOU 2017: 11
- Overå, S. (2013). *Kjønn – barndom – skoleliv: faglige og sosiale inkluderings- og ekskluderingsprosesser i barneskolen* Sosialantropologisk institutt, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Persson, A. & Sundevall, F. (2019). Conscripting women: gender soldiering and military service in Sweden 1965-2018. *Women's History Review*. Hentet fra <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09612025.2019.1596542>
- PHS, 2024: Opptaksrapport 2024. politi.hogskolen.sharepoint.com/sites/Org-Opptak/Delte dokumenter/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FOrg-Opptak%2FDelte dokumenter%2F2024 – OPPTAKSRAPPORT%2Epdf&parent=%2Fsites%2FOrg-Opptak%2FDelte dokumenter
- POD, (2017): *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter VERSJON 1.2_9IVAM.pdf*
- POD, (2020): *PBS I. Politiets Beredskapssystem del 1. Retningslinjer for politiets beredskap. pbsi.pdf*
- POD, (2022): *Innretning av politiets utrykningsenheter (UEH) Samfunnsøkonomisk analyse – Offentlig versjon. POD-RAPPORT 1/2022*
- POD, (2023): *Politiets årsrapport 2023 politiets-arsrapport-2023.pdf*
- POD, (2024). *Evalueringsrapport – effekten av politiets nasjonale beredskapssenter. Hvilken effekt har etableringen av PNB hatt for politiets nasjonale beredskap? POD-Rapport 5/2024*. Oslo. Politidirektoratet
- Politiet.no Medarbeiderplattform – Politiet.no
- Politiforum. (2021). Forskere ut mot sexukultur-forskning: Dette er dårlig håndverk. *Politiforum Forskere ut mot sexukultur-forskning: – Dette er dårlig håndverk*
- Rabe-Hemp, C. (2008). Survival in an «all boys club»: Policewomen and their fight for acceptance *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 31(2), 251-270. Hentet fra <https://doi.org/10.1108/13639510810878712>
- Reiner, R. (2010). *The politics of the police* (4th ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Reuss-Ianni, E. & Ianni, F.A.J. (1983). Street cops and management cops: The two cultures of policing. Chapter 13 in Punch, M. (Ed.), *Control in the Police Organization*. MIT Press.
- Sanda, Å. (2023). *Politi og ledelse*. I Bergsjø, P., Sandvik, A. & Meland, S. (red). *Politipatruljen. En lærebok I patruljetjeneste*. Fagbokforlaget.
- Salas, E., Sims, D.E. & Burke, C.S. (2005). Is there a «big five» in teamwork? *Mall Group Research*, 36, 555-599
- Silvestri, M., (2017). 'Police culture and gender: revisiting the «cult of masculinity»'. *Policing*, 11 (3), 289-300.
- Skilbrei, M-L. (2019). *Kvalitative metoder. Planlegging, gjennomføring og etiske refleksjoner*. Fagbokforlaget



- Skolnick, J. H., (1966). *Justice without trial: law enforcement in democratic society*. New York: Wiley.
- Teigen, M. & Skjeie, H. (2019). The Nordic Gender Equality Model. I O. Knutsen (Red.), *The Nordic Models in Political Science. Challenges but still viable?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2009). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Valland, T.D. (2016). Frykten for feil i politiet. *Sosiologi i dag i dag*, årgang 46, nr. 1/2016 CM
- Wathne, C. T. (2016). Kvinners plass i politiet i lys av arbeidsmetoder. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 40(1), 3-23. Hentet fra https://www.idunn.no/tfk/2016/01/kvinner_plass_i_politiet_i_lys_av_arbeidsmetoder
- Westley, W. A., 1953. 'Violence and the police', *American journal of sociology*, 59 (juli), 34-41.
- Åberg, B. (2001). *Samarbete på könsblandade arbetsplatser: en könsteoretisk analys av arbetsdelning mellan kvinnor och män i två yrken: akutsjuksköterskor och ordningspoliser* Universitetsbiblioteket, Örebro.
- Åse, C. (2000). *Makten att se: om kropp och kvinnlighet i lagens namn* Liber, Malmö.

Denne artikel er tildelt
en CC-BY 4.0 licens