

# Lensmannsbladet

= POLITILEDEREN

NR. 1 • 2010 • ÅRGANG 113

## AV INNHOLDET

- Organisasjonskultur og lederskap s. 5
- Barns rettsvern s. 10
- Seminarer s. 12
- Politilederne er for feige s. 19

= NORGES POLITILEDERLAG



## LEDEREN

### Budsjettet 2010

**F**orslag til budsjettet for politi- og lensmannsetaten ble drøftet med personellorganisasjonene i Politidirektoratet den 2. februar. Som tidligere meddelt; budsjettet er en videreføring av saldert budsjett for 2009, med en økning for pris- og lønnsvekst. Det som er «nytt» er at Politidirektoratet ser seg nødt til å kutte budsjettet med 1,46 % samt ta kr 50 000,- per stilling fra de 460 sivilestillingene som ble tildelt i 2009. Til sammen blir det «holdt igjen» 166 millioner kroner til felles investeringer og drift – og forvaltning av nye datasystemer.

Dette fører til at driftsbudsjettene for politidistriktene blir barbert med fra ca 1,7 millioner til 10,5 millioner kroner per politidistrikt. Det er penger som kunne ha blitt brukt til politiarbeid. Politidirektøren har ikke noe valg utenom å holde penger tilbake til IKT-satsning. Nytt datasystem i forbindelse med ny straffelov er nødvendig for at vi får gjort jobben vår.

Problemene innen IKT i vår etat har vært kjent lenge. Politidirektoratet har over flere år rapportert til politiske myndigheter om utfordringene. Verken i år eller tidligere år har det kommet nevneverdige «friske» ressurser på statsbudsjett til politi- og lensmannsetaten til inndekning av arbeidet med ny IKT-infrastruktur og utvikling av ny IKT-plattform. Hvorfor har ikke dette blitt tatt på alvor før vi står plantet oppe i det med begge beina? Riksrevisor Jørgen Kosmo sier: «En må si fra om konsekvensene dersom tilstrekkelige ressurser ikke blir gitt.» Riskrevisoren sier videre: «Hvorfor har ikke IKT hatt prioritet i politi- og lensmannsetaten når det er så viktig for politiet?» Spørsmålet er betimelig.

Norges Politilederlag er opptatt av at budsjettet for 2011 MÅ styrkes med tilde-ling utover lønns- og prisvekst for å dekke kostnadene til IKT-forbedring, dvs friske midler. Hvis ikke vil polititjenesten i by og land bli svekket betraktelig i årene som kommer. Vi slutter oss til Tildelingsbrevet for 2010: «*Politiets nåværende IKT-infrastruktur er teknologisk utdatert og viser økende tendens til driftsforstyrrelser. Det rammer politiets tjenesteproduksjon, og har alvorlige koneskvenser i forhold til politiets beredskap. Det er viktig at det igangsette arbeidet med ny IKT-infrastruktur og fornyelse av politiets IKT videreføres i 2010.*»

### Lønnsoppgjøret 2010

Lederne av YS, LO, UNIO og Akademikerne er i ferd med å børste støv av forhandlingsfrakkene sine. Det skal forhandles frem ny Hovedtariffavtale i staten for perioden fra 1. mai 2010–30. april 2012 og et hovedlønnsoppgjør står for døren.

Hvilke instrumenter skal vi velge? Generelt tillegg er en del av lønnsoppgjøret. Men skal vi ha justering- og normeringsoppgjør og lokale lønnsforhandlinger? En undersøkelse blant våre medlemmer viser at de fleste vil ha lokale lønnsforhandlinger, men de mener at det er alt for lite som legges i potten. Hvor stor ramme det skal forhandles om er usikkert p t – Finansdepartementet sier 3,5 % Norges Bank 4,5 % og NHO 2 % av den totale lønnsmasse. Når vi vet at overhengen fra i fjor er 0,8 % og har en glidning på tilsvarende, blir det ikke all verden å forhandle om.

Det blir en spennende vår – Norges Politilederlag skal bidra til det beste for våre medlemmer!

Jonny Nauste

## REDAKTØRENS SPALTE

### Ny narkotikapolitikk?

Bekjempelsen av narkotikaproblemet har i Norge vært preget av bruk av straff, ispedd nærmest tilfeldige rehabiliteringsforsøk. Strafferammene har økt jevnt og trutt, og er i dag ekstremt høye. Situasjonen er i dag følgende:

40000 anmeldelser i 2009 mot 2000 i 1980.

4 av 10 straffesaker er knyttet til narkotika mot 2 av 10 i 1991.

I av 3 innsatte i fengslene er dømt for narkotikalovbrudd.

Det er nå reist en ny debatt om problematikken. Den nylig avgåtte høyesterettsdommer Ketil Lund har uttalt følgende: «*Det er rystende å erkjenne hva jeg egentlig har vært med på i kampen mot narkotika*». Norsk strafferetts nestor etter krigen – Johs Andenæs uttalte i sin tid at «*i historiens lys vil dette bli sett på som vår tids største feilinvestering i straff*». Samtidig sier sentrale stortingspolitikere at «*vår forbudslinje er vellykket med tanke på hvor liten andel av ungdom som bruker cannabis*» – (Bent Høye H).

Vi skal ikke her gå inn i selve dette særdeles vanskelige sakskomplekset som sådant. Vi vil likevel ikke unnlate å påstå at bekjempelsen av dette uhyre store og komplekse samfunnsproblem i vårt land har vært feilslått. Vel kan man retorisk spørre – hvordan hadde det vært uten bruk av straffeloven? Likevel kan det ikke underslås at problemet bare vokser og vokser. Dette gjelder både for politi og fengselsvesen og ikke minst for de mennesker og familier som er involvert.

Sakskomplekset berører i høyeste grad politiets arbeid i alle ledd, slik tallene ovenfor viser. I utgangspunktet skal vel lovens voktere forvalte de lover den lovgivende makt til enhver tid vedtar. I dette tilfelle ville vi gjerne sett at våre medlemmer tok del i debatten, ikke minst på bakgrunn av de erfaringer man har gjort seg. Lensmannsbladets/Politilederens spalter står åpne!



# Omorganiseringen i Follo

**Steinar Svendsen**  
**Lensmann i nedlagte**  
**Spydeberg lensmannsdistrikt**

**Dette innlegg skrives**  
**31.12.09 og er det siste jeg**  
**vil bruke mine ressurser på**  
**om omorganiseringen før**  
**jeg kun ser framover.**

**D**et har gått noen dager siden politimesterens forslag om nedleggelse av alle (11) lensmannskontorene og opprettelse av 2 nye store politistasjoner i Ski og Askim ble vedtatt av regjeringen. Av den samme regjeringen som i sin Soria Moria 2 erklæring bl.a. skrev følgende:

«Regjeringen vil: opprettholde en *desentralisert* (uthevet av meg) politistruktur, styrke lensmannskontorene og ha flere politiposter og mindre administrasjon ved en ny organisering i politidistriktene for å få et mer synlig og tilgjengelig politi.»

Enhver får tenke sitt om det å legge ned samtlige lensmannskontorer i Follo og opprette 2 politistasjoner kan sies å være en desentralisert politistruktur.

Men, det må legges til at alle ordførerne og de lensmennene som var med i styringsgruppen har fått det som de ville. Jeg synes det var meget spesielt at driftsenhetslederne ved de enhetene som ble foreslått lagt ned synes det var greit, men det er mulig at noen av dem hadde sin egen agenda.

Det viste seg også i ettertid at ca. halvparten av ordførerne ikke hadde støtte av flertallet i de respektive by- og kommu-

nestyrer – til det forslaget som ble det endelige.

Det jeg også reagerer på er Senterpartiets rolle i forbindelse med det som ble vedtatt i Kgl. Res. da de forfekter å være partiet for desentralisert struktur på alle områder. Men jeg antar at statsministerens svøpe også ble brukt i denne saken og at det viktigste for både Senterpartiet og (unnskyld uttrykket) «rævdilertpartiet» SV er å være i regjering framfor å fronte egne meninger og saker.

Det er også utrolig frekt av Jenny Klinge fra Senterpartiet, medlem av Justiskomiteen, som i NRKs radioprogram Her og Nå den 30.12.09 i forbindelse med Killengreens utspill om færre politidistrikter, uttalte at det skal fortsatt være et desentralisert politi og lensmannskontorene skal være der de er. Killengreen sa for øvrig det samme i dette innslaget selv om også hun var enig i forslaget til omorganiseringen i Follo. Hvor er logikken?

Når det gjelder begrunnelsene for vedtaket uttalte Storberget bl.a. at omorganiseringen fører til en styrking av polititjenesten med ca. 18 årsverk. Ja det er kanskje mulig det, men hva hjelper det når Follo må gå med vakanser/nedbemannet med 25–30 årsverk for å ha penger til drift i 2010 og årene som kommer? Han uttalte også at det vil bli en effektiviseringsgevinst på om lag 9 millioner kroner etter 6 års drift. Det er det ingen – inkludert politimesteren i Follo – som lenger tror noe på. Antagelig blir det minus. Men det er jo en grei begrunnelse å bruke – selv om det ikke er/blir sant.

Ser jeg ingen fordeler med den vedtatte omorganiseringen? Jo, selvfølgelig er det fordeler. Det er og ville blitt veldig vanskelig for oss «små» lensmannskonto-

rene med den gamle strukturen. Hvilket betyr at jeg helt klart var for en endring, men den gikk altfor langt. Blir det bedre service for publikum når de må til Ski/Askim for å utføre gjøremål som trenger oppmøte? Vil det forbyggende arbeide bli ivaretatt like bra når det ikke lenger er noen forankring i de kommunene der kontorene legges ned? Slik kunne jeg holde på å stille spørsmål.

Det som helt sikkert blir bedre er vakt- og beredskapstjenesten selv om heller ikke denne kan bli slik man ønsker på grunn av for dårlige budsjetter.

Men, som jeg innledet med så skal jeg fra og med nå kun bruke mine ressurser på å se framover og gjøre det som er mulig for at situasjonen for de kommunene i Indre Østfold som ikke lenger har eget lensmannskontor blir best mulig. Jeg har for lengst tatt inn over meg at avgjørelsen om 2 politistasjoner er tatt og det vil være håpløst å bruke mer tid, energi og krefter på noe som jeg ikke får gjort noe med.

Jeg startet min «karriere» i lensmannsetaten som lensmannsbetjentaspirant i Nittedal i 1964 og har vært tilhenger av «lensmannsmodellen» i hele mitt yrkeslange liv. Det er derfor med vemod og stor bekymring jeg konstaterer at lensmannsetaten er i ferd med å bli mer eller mindre utradert i det ganske land. Jeg håper jeg tar feil og ber innstendig våre politikere tenke seg grundig om.

Reduser gjerne antall politidistrikter, men behold flest mulig driftsenheter. I mitt innlegg i daværende Lensmannsbladet nr. 6/2007 ba jeg noen tenke på å slå sammen Follo og Østfold til et politidistrikt, samt å opprette en nasjonal enhet for bekjempelse av organisert kriminalitet – et norsk FBI. Det er all mulig grunn til å gjenta dette – særlig med henblikk på Killengreens siste utspill om færre politidistrikter og/eller regionsamarbeid nettopp for å bekjempe organisert kriminalitet. Men hun bør absolutt tenke på hva hun presiserte: Det skal likevel være et desentralisert politi og lensmannskontorene skal være der de er. Du har 3 år igjen på å sørge for at det blir slik!

## **NORGES POLITILEDERLAG**

### **Lensmannsbladet / POLITILEDEREN**

Ansv. redaktør: Svein Stuberg. Forsidefoto: Eidsvoll/Hurdals Soria Moria? (Ekås Gr.)  
 Utgiver: Norges Politilederlag, Brugt. 19, Oslo. Postboks 9096 Grønland, 0133 Oslo  
 Telefon: 23 16 31 50 • Telefax: 23 16 31 55  
 E-post: post@politiledere • Hjemmeside: www.politilederen.  
 Prod. og annonseansvarlig: Ekås Grafisk. Tlf. 67 07 99 42 • ekaas.grafisk@nokab.no



# Organisasjonskultur og lederskap

Av politistasjonssjef Tore Salvesen

**I løpet av mine snart 31 år i politi- og lensmannsetaten har jeg i ulike sammenhenger deltatt i mange omorganiseringsprosesser i tidligere Bergen – nå Hordaland politidistrikt.**

## Omorganiseringer

**P**olitireform 2000 er implementert i hele etaten og i Hordaland holder vi nå på med fase 5. Her skal vi utrede muligheten for et mer effektivt politi innenfor Bergen kommune.

Min oppfatning om omorganiseringsprosesser har endret seg i tidens løp. Jeg var tidligere blant dem som snakket om; «har vi ikke omorganisert nok nå?? ... Vi kan ikke bare drive og omorganisere hele tiden...»

De mest dynamiske hevder nå at en organisasjon hele tiden bør være i endring for å kunne møte nye utfordringer. Jeg tror det er mye rett i det. Politiet er en servicefunksjon for publikum og etter hvert som behovene endrer seg hos publikum, må politiet endre seg etter dette – ikke omvendt. Man sier gjerne at det er et publikum, – da må vi kun ha et politi.

For publikum er det etter mitt syn av underordnet betydning hvordan politiet er organisert, bare de får den hjelpen de føler å ha behov for – raskets mulig. Men, for politiet selv vil det ha svært stor betydning både strukturelt, men også kulturelt.

## Kulturbegrepet

Spesielt i forbindelse med Politireform 2000 har politiet blitt svært dyktige i å sette gode organisasjonsstrukturer. Vi er flinke med bokser og linjer i et organisasjonskart.

Det jeg vil ta til orde for i dette leserinnlegget, er at vi kanskje ikke er like oppmerksom på organisasjonskulturen vår. Jeg sier ikke at vi ikke har en «politikultur»-spørsmålet er snarere om vi er oss den bevisst, og om vi som ledere forsøker å påvirke den i positiv retning. Hvem er premissleverandører for en positiv kultur.

Hva er så dette begrepet organisasjonskultur... «Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i virksomheten til formelle organisasjoner» (Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik 2004). Det er viktig å skille mellom de uformelle fra de formelle normene.

Gjennom århundrer har politi- og lensmannsetaten utviklet en sterk organisasjonskultur. Det er både fordeler og ulemper med en slik sterk kultur. Ansatte i politi- og lensmannsetaten som føler at man er i en institusjon med en klar misjon og handlingsretning, samtidig som en får brukt sine evner og utvikle seg, vil lettere være med å skape en positiv kultur. Dette kan igjen føre til at vi blir mer mål- og kosteffektive.

Faren, – og derved ulempen med sterk kultur, er at den kan gi en organisasjon som er for rigid og innadvendt. Den kan bli lite opptatt av tilpasning til omgivelsene, og derved er dårlig tilpasset til å møte publikums behov og forventninger. (Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik 2004).

Det er lett å tape kulturbegrepet av syne i den omfattende strukturelle endringen politi- og lensmannsetaten er gjennom. Vi har stort fokus på resultatoppnåelse gjennom optimal strukturering.

I den forbindelse er det viktig for ledere å balansere status quo og fornyelse. Noe som ikke alltid er like enkelt. Og her er vi, etter mitt syn, ved sakens kjerne for oss ledere. Vi må ha en bevisst holdning til organisasjonskulturens betydning, både som enkeltleder – men også i politidistriktenes ledergrupper. Det er ikke tilfelle i dag, slik jeg ser det.

## Etikk

Liv Finstad skrev i 2000 boken «Politiblikket». Dette er svært interessant lesestoff, som alle ansatte i politiet burde lest. Personlig kjente jeg igjen mye av det hun observerte i feltarbeidet til boken. Det er jeg nok ikke alene om. I tillegg kommer det frem vinklinger som jeg aldri tidligere har reflektert over. Hun beskriver bl.a hvor forskjellig yngre tjenestepersoner tenker i forhold til de mer erfarne. Hvor forskjellig de bærer sin uniform, og hvor forskjellig de tilnærmer seg publikum.

Jeg nevner også hennes fokus på «De vikarierende grunners lov». Måten vi tilnærmer oss en bestemt klientgruppe via «omveier». For eksempel trafikkkontroller i nærheten av en kjent MC-klubb, der politiet vet at det skal være fest. Er dette utslag av dårlig «politikultur», eller det en etisk forsvarlig måte å drive politiarbeid på. Selv om det nå er over 10 år siden boken ble skrevet, mener jeg fortsatt mye av det hun beskriver – fortsatt har stor aktualitet.

I boken «Yrkesetikk for politiet» skriver Morten Nilstad om «Politikultur». Han trekker bl.a frem viktige mekanismer i kulturformidlingen, som; Sjargong, Historier, Symboler og Riter.

Videre henviser han til Henning Bangs inndeling i gruppene; «Atferdsuttrykk (hvordan ansatte forholder seg til hverandre), Verbale uttrykk ( f.eks språk, sjargong og humor), Materielle uttrykk (uniformering, «åpen dør») og Strukturelle uttrykk (rekruttering, belønning og karriere).

Jeg skal ikke påta meg oppgaven med å «lage» en detaljert «oppskrift» for den ideelle politikulturen. Mitt poeng er først og fremst en bevisstgjøring av oss som ledere. Som vi ser, finnes det masse litteratur på dette området.

Husk, at vi alle er «bærere» av, og kan ha sterk innvirkning på kulturen.

En enhetlig, positiv kultur er et viktig middel til å skape trivsel, helhetlig forståelse for politi- og lensmannsetatens oppgaver – som igjen fører til et mer effektivt og trygghetsskapende politi. ■



# Kommentar til gjesteskribent Knut Smedsrud

Av pensjonert lensmann  
Per Erik Skaugrud

**Nå er det egentlig på tide med noen ord fra «gamlelensmannen» eller den siste lederen i Norges Lensmannslag (før navneendringen). Dagene går med til SLT (kriminalitetsforebygging) i kommunen, lederrollen i forliksrådet og til den nye vorsteren (bikkja).**

anledning SLT funksjonen i Elverum (kriminalitetsforebyggende) leste jeg refleksjonene fra advokat Knut Smedsrud i Lensmannsbladet med interesse. Debatten om forsvarerrollen og om «klientens beste» er selvfølgelig omfattende og til dels komplisert. Det er i alle fall veldig fort gjort å «gå i fellen» (ser saken kun fra en side) slik Knut Smedsrud har gjort. Kanskje går jeg i samme fellen, men det får så være. Det er lett å se saken kun fra eget ståsted. Jeg regner med at jeg fortsatt har ståsted i politiet etter så mange år i etaten. Det er «klientens (lovbryterens) beste» også jeg er opptatt av.

Mitt arbeidsliv lærte meg å sette pris på mennesker. Lærte meg også hva human behandling av folk er, folk som på forskjellig vis hadde kommet ut for kriminalitet eller andre forhold og som skapte problemer for dem. Ofte var det slik at politifolk ble «de siste» vennene til lovbrøtere – det være seg stoff- volds- eller vinningskriminelle. Vesentlig var at behandlingen av mennesker med slikt «fortegn» – ble verdig behandling hos politiet, noe de ikke alltid var vant med.

Selvfølgelig er jeg enig med forsvarsadvokaten, at å bli kalt «fiende» ikke er særlig oppløftende og den minner ikke mye om et kultivert rettssamfunn. Når det er sagt, lurer jeg på om forsvarsadvo-

katen har spurt seg selv hvorfor i all verden blir et slikt uttrykk brukt. Ja si det – blir politiet også betraktet som «fiende», ikke bare fra forsvarerrollen men også fra lovovertrederen. Videre nevner Smedsrud at han en gang ble tilsnakket der politiadvokaten hevdet «at dette måtte man vel være forsvarer for å tro på». Jeg har ikke alle verdens praksis fra «rollespillet» i retten, men jeg har full forståelse for den irritasjon dette skaper. Jeg tror ikke påtalemyndigheten og politiet mener forsvareren er «naiv og troskyldig».

Det er vel også slik at man ikke reiser tiltale uten at påtalemyndigheten er overbevist om at bevisene holder for pådømmelse. At det går galt enkelte ganger er jeg den første til å beklage. Det er svært dramatisk når gamle saker blir oppklart og at feil person er dømt med påfølgende lange fengselsstraff. Her er forsvarsadvokaten og undertegnede helt enige. Beklageligvis har vi ennå ikke noe bedre system, men vi plikter å gjøre alt som står i vår makt for å forhindre justismord

Det som er aller mest nyttig og som det argumenteres for i rikt monn i Knuts Smedsruks artikkel, er forsvarerens rolle og klientens beste. Her «skiller jeg helt lag» med forsvareren. Smedsrud «unnskylder» seg med at mange kriminelle insisterer på at forsvareren skal prosedere uskyld ved alle anledninger. Dette irriterer nok helt sikkert påtalemyndigheten. Jeg er heller ikke sikker på at man trenger særlig opplysninger om hva som er forsvarerrollen. Det ser ut som om det er forholdsvis enkelt å gå fra politiadvokat til forsvarer. Rollespillet synes greit innøvet når man «skifter beite».

Ellers hadde jeg håpet at forsvareren også følte litt for «riktig eller galt» / «rett og urett». Det er besynderlig at forsvarsadvokatene er den eneste yrkesgruppen som ikke har behov for å ta hensyn til dette. Jeg mener tilliten i befolkningen også er vesentlig for advokater, men det mener advokatene tydeligvis ikke. Etter mitt syn ville også forsvarsadvokatene stå seg på en noe bedre entusiasme for nettopp «rett og urett». Det ville i svært mange tilfeller

være til klientens beste. Mer enn en gang har jeg sett kriminelle «komme hjem» (etter soning) i fin form etter regelmessig søvn og måltider. At fengselsvesenet (storsamfunnet) også har utviklet gode sosiale tiltak og muligheter for skolegang /studier, er også er viktig. Alle ting tatt i betraktning, til «klientens beste» nok vil være å finne fram til «riktig og galt». Forsvarerens rolle må være å kjempe for en rettferdig domstolsbehandling og en rettferdig frifinnelse/ straff. Det må være et paradoks at storsamfunnet legger så mye i rehabilitering som man gjør, men at dette ikke tas med i betraktningene når man vurderer «klientens beste». Når og dersom det er tvil, ja da er jeg udelt enig med Smedsrud, at dette er forsvarerens plikt å fremheve nettopp tvilen som måtte finnes (riktig frifinnelse).

Etter mitt syn bør klienten ha muligheten for å gjøre opp for seg når skyldspørsmålet er «relativt» tydelig. Forsvarerne har etter mitt syn tapt mye tillit i opinionen på at «man ikke forklarer seg for politiet etter samtale med sin forsvarer». Dette helt uavhengig av om det er til klientens beste eller ikke. Er man ikke skyldig er det riktig å forklare seg – er man skyldig er det etter mitt syn også riktig å forklare seg, gjøre opp for seg og gis muligheter for rehabilitering. Dette vil etter mitt syn være den mest mulige forebyggende behandling for lovovertrederen. Man må forstå at noen må sette grenser og at det vil ha konsekvenser dersom grensene brytes. Forsvarerens klientensamtaler ville avdekke mange slike muligheter der forsvareren godt kunne være forpliktet til å legge annet i samtalen enn «ikke forklar deg». Prioritet nr 1 bør ikke være å få frifinnelse uansett skyldig eller ikke. Etter mitt syn hadde det vært bra om også forsvarerne hadde gitt sitt bidrag til å stoppe lovbrøteren i sin «eventyrverden». Det er nemlig det utstrakt kriminell virksomhet er.

Adv Smedsrud bemerker også den mistillit politifolk har til forsvareren. Kjenner meg ikke helt igjen der. Da vi hadde noe uoppgjort med advokater/forsvarere gjennom-

# Pensjonerte / tidligere polititjenestemenn – spesialister?

Av Egil M. Løksa  
Pensjonist / fhv. politiinspektør

**Det hender fra tid til annen at pensjonerte/tidligere polititjenestemenn opptrer i media i en form for «politirolle» og uttaler seg med stor sikkerhet i saker som er under etterforskning, ferdig etterforsket eller i retten. Det er vel unødvendig å nevne navn da de fleste av leserne vet hvem jeg sikter til.**

**N**oen av dem jeg sikter til har dannet eget privat «etterforskningsfirma» og mener derfor at de opptrer som privatpersoner/- etterforskere og ikke som polititjenestemenn. Dette er nok i og for seg riktig. Jeg er imidlertid helt sikker på at de ville ha vært totalt uinteressante for media dersom de ikke hadde for tidligere posisjoner i etaten. Spesielt gjelder dette tjenestemenn som har hatt overordnede posisjoner i etaten og idligere har vært eksponert i media.

Jeg ser ikke bort fra at de utspill som de kommer med, er en del av en strategi for å

promotere egen person eller firma. Det er åpenbart at det ligger store økonomiske interesser for den enkelte eller firmaet.

Etter min mening er det svært uheldig at de med stor sikkerhet kommer med uttalelser som kan være ødeleggende for etterforskningen. Jeg tar det for gitt at de ikke lenger har tilgang til etterforskningsmaterialet. Et eksempel uheldige uttalelser er Finn Abrahamsens uttalelse i forbindelse med en tragisk drapssak på Toten. Etter oppslag i media om våpen og ammunisjon i siktedes bil, ble det skapt det inntrykk at det ble benyttet våpen under drapet. Politiets etterforskning viste senere at dette var ikke tilfelle. Samtidig med opplysningene om våpen og ammunisjon, kom Abrahamson med klar kritikk av politiet som ikke hadde grepet inn overfor gjerningsmannen. Det kunne forstås slik at Abrahamson allerede i innledningsfasen hadde oppklart saken. Jeg kjenner bare saken fra media, men reagerer på hvordan en tidligere tjenestemann som tidligere hadde stor respekt både hos publikum og kollegaer, på denne måten opptrer «bakstrevsk» og derfor skader politietaten med sine uttalelser.

Ellers har jeg registrert «personlige» bokutgivelser som kritiserer politiet og som bygger på kunnskap som er ervervet gjennom sine overordnede posisjoner

den tid man var tjenestemenn. Etter min mening må man vurdere om noen av uttalelsene faktisk kan rammes av taushetsplikten, jf politiloven § 24. Jeg har ingenting i mot at politiet kritiseres, men at overordnede som i løpet av sin tjeneste ikke har fått gjennomslag for sine forslag eller meninger, i ettertid – når de har fratrudd tjenesten – kommer med ensidig kritikk av etaten.

I dag uttalte både forannevnte og Leif A Lier seg ganske bastant med hensyn til hvem som kan ha utført – eller for den saks skyld ikke kan ha utført – «drapsforsøket» mot Mullah Krekar. Jeg kan ikke forstå hvordan de kan hevde at dette er utført av uprofesjonelle ut fra den modus som er beskrevet og kjent fra media. Jeg vet ikke om dette er profesjonelle utøvere eller amatører. Dette må jo etterforskningen bringe på det rene dersom det er mulig.

Jeg mener at det nå er på tide å starte en åpen diskusjon omkring de etiske og legale forhold omkring politiledere som slutter i tjenesten, men fremdeles opptrer som om de fremdeles er polititjenestemenn. Dette er en diskusjon som Politilederlaget bør og kan initiere. Jeg sitter med det inntrykket at dette diskuteres og kritiseres på mange hold både innenfor og utenfor etaten. ■

førte vi dialog «som gikk begge veier», ja slik skepsis og mistenksomhet som du har opplevd, er det nok også mange politifolk som har opplevd med forsvarere. Dialog burde løst opp i noe av dette.

Jeg er helt enig med deg Knut i at de ord og uttrykk som du nevner ikke hører hjemme i kommunikasjonen mellom politi / påtalemyndighet, lovbrøtere og forsvarere. Når du nevner humanitet, redelighet og respekt følger jeg deg i denne argumentasjonen.

Fortsatt treffer jeg lovbrøtere «på byen» og samtalene går hyggelig om

«dette og hint». Helt enig her også, de er trivelig og fine mennesker som har behov for verdig mellommenneskelig samkvem. Jeg konstaterer imidlertid, at noen har behov for litt mer drahjelp enn andre. Da kan det være viktig nettopp å minne om «riktig eller galt» og å sette grenser, at de skal ha mulighet til «og gjøre opp for seg». Dette vil være den beste forebyggende medisinen i stedet for å la lovovertrederen leve i den villfarelsen – at «en god» forsvarer sørger nok for en frifinnelse uansett. Kanskje ville det bli et vel så godt resultat dersom man brukte stor-samfunnets muligheter for rehabilitering,

utdanning og best mulig tilbakeføring til «normalsamfunnet».

Jeg erkjenner fullt ut at du nok ikke fikk veldig mange klienter å forsvare dersom du praktiserte slik jeg har argumentert for. Men kanskje ville det bli noe lettere dersom dere som forsvarere etablerte et godt fora, der dere nettopp holdt liv i en debatt om forsvarerens rolle, samfunnsansvar og om hva som egentlig er «klientens beste». Det ville i alle fall skape større tillit i opinionen til advokater og forsvarere dersom dette ble vektlagt på linje med mediaoppmerksomhet og muligens økonomi. ■



# BARNES RETTSSVERN

Tor-Aksel Busch

**Barns rettsvern har de siste ukene vært diskutert i det offentlige ordskiftet; ikke minst med utgangspunkt i en gjennomgang som journalister i NRK foretok av 75 voldsdommer fra de siste 10 årene.**

**E**n av konklusjonene fra undersøkelsen vakte berettiget oppsikt. Journalistene kunne konstatere at pårørende som mishandler sine barn, får langt lavere straff enn voksne som skader andre voksne. Politikerne kommenterte det oppsiktsvekkende funn uten å stille spørsmål ved påstanden, og lederskribenter i aviser (f.eks. Aftenposten 3. februar i år) la journalistenes funn til grunn som et fastslått faktum for sine kommentarer. Den siste tendens synes ny, i det minste forsterket de senere år. I «gamle dager» ble slike undersøkelser fulgt opp av andre journalister med et kritisk søkelys, f.eks. gjennom pågående spørsmål til Riksadvokatembetet. Muligheten for korreksjon var med andre ord til stede. Det bør bekymre flere enn meg at tabloide nyhetsinnslag blir premiss for lederartikler uten at de først etterprøves.

Tilbake til det beskrevne funn. Kunne det virkelig være slik? Politietterforskerne, påtalemyndighet, dommere; med barn og barnebarn overser det åpenbare at vold mot barn normalt bør straffes strengere enn vold mot voksne. Hvorfor? Alle vil være enige i at de straffskjerpende omstendigheter dominerer, hvilket også fremgår uttrykkelig av vår straffelov (straffeloven § 232). Det er egnet til å overraske at ingen lot den sunne fornuft gi seg utslag i skepsis til funnene med påfølgende spørsmål. I et tillitsperspektiv er det grunn til bekymring, det er

åpenbart ikke grenser for hva man tror norsk strafferettspleie er i stand til.

I undersøkelsen så NRK utelukkende på resultatet av voldsutøvelsen, for eksempel at offeret døde. Dette fører galt av sted, dessverre. Alle rettsstater vil ved utmåling av straff vektlegge hvilken skyld gjerningspersonene kan belastes med. Både strafferammen og den konkrete straffutmålingen er avhengig av den skyld som kan bevises. Er det drap, legemsbeskadigelse med døden til følge eller uaktsomt drap som kan bevises? En sammenligning som ikke tar hensyn til skyldmomentet gir ingen veiledning. Den blir ganske enkelt misvisende.

Å beskytte barn mot mishandling og vold er en meget viktig og prioritert oppgave for politi og påtalemyndighet, ikke minst den som skjer i det lukkede rom. Etterforskning og straff er et av flere virkemidler, og vi må ikke forledes til å tro at «vårt» område er uten forbedringspotensial. Sakene er ofte vanskelige å etterforske. Det er viktig å komme godt i gang, både med den tekniske og taktiske etterforskning. Ikke minst til rett tid. Kripos har utviklet kompetanse og kunnskap på området og kan gi verdifull bistand.

Sakkyndige vil ofte spille en nøkkelrolle. Et presist og godt mandat er av avgjørende betydning, og vi ser for mange oppdrag som ikke er tilstrekkelig bearbeidet av bestiller. Samarbeid mellom etterforskerne og påtalejurist er viktig i de fleste relasjoner, ikke minst for å sikre korrekt bruk av sakkyndige.

Den påtalemessig vurdering er gjennomgående vanskelig. Ved Riksadvokatembetet har vi den senere tid omgjort enkelte henleggelse og beordret tiltale i noen av disse sakene, gjerne etter at det er utført tilleggs etterforskning. Dersom en sakkyndig konstaterer at et barn med alvorlige skader er mishandlet, kan saken ikke henlegges før samtlige adekvate etterforskingstiltak er gjennomført med god kvalitet. Konstruktivt samarbeid mellom etterforskerne og påtalejurist er av vital betydning. På grunn av bevispro-



Riksadvokat Tor-Aksel Busch.

blemene som ofte vil være til stede, skal påtalemyndigheten søke å utvikle medvirkningslæren slik at selv om vi ikke makter å bevise hvem av omsorgspersonene som har utført den konkrete volden, kan en eller flere bli holdt straffrettslig ansvarlig dersom de er til stede uten å gripe inn. Selv den rene passivitet kan i visse tilfeller føre til et medvirkningsansvar. I sin bok «Straffansvarets periferi» (1999) konkluderer professor Husabø med at omsorgsansvaret veier så tungt at foreldre bør ha plikt til å avverge alle typer alvorlige integritetskrenkelser mot barnet.

For de saker som fremmes for domstolene skal påtalemyndigheten gjennom sine påstander iaktta de straffskjerpende omstendigheter som dominerer. Tillitsbruddet og bruddet på omsorgsplikten skal i seg selv gi strengere straff.

Vi må bli flinkere til å oppklare og iredteføre saker om vold mot barn. Politi og påtalemyndighet er underveis. Sammen med Kripos og Politidirektoratet har vi ved Riksadvokatembetet de senere år satt atskillig på kompetansehevende tiltak innenfor saksområdet, bl.a. ved fagsamlinger for nøkkelpersonell i politidistriktene. Nye samlinger planlegges. Det er viktig at anmeldelser gis den oppmerksomhet og prioritet de skal ha, fra første stund. Også her har lensmennene en nøkkelrolle. Ingen skal med rette kunne hevde at vi tar lett på saker hvor de mest sårbare av oss er ofre. ■



## Dagsseminar for medlemmer i NPL-Hedmark og Oppland

**Torsdag 21. januar 2010 inviterte styret i NPL-HO til faglig «lederpåfyll» på Scandic Hotell – Hamar**

*16 medlemmer møtte opp for å høre de 2 foredragsholderne Olav Reinsnos og SI-sjef Per Waage. Landsstyret hadde betimelig nok lagt sitt styremøte til Scandic samme kveld – og neste dag. Dette gjorde at også noen av disse kunne delta på deler av seminaret.*



*Olav Reinsnos.*

Olav Reinsnos har tung politibakgrunn etter 34 år hos høyst forskjellige arbeidsgivere i etaten. Nå er han «arbeidene pensjonist» i egen virksomhet – som bl.a. inkluderer denne type foredrag for sentrale aktører i rednings- og beredskapstjenesten. Han har også selv deltatt operativt og konsultativt i flere større redningsoppdrag og krisesituasjoner.

I foredraget holdt han, naturlig nok, – et særlig fokus på lederens rolle i krisesituasjoner. ➤



*Per Waage blir takket.*

*Interesserte tilhørere.*





# Samhandling og samhandlingsklima tema på lederseminar for politiledere

Heie Gjestegård 19. januar 2010

**Det var samlet ca 20 politiledere, til lederseminar på Heia Gjestegård den 19. januar 2010. De fikk høre gode foredrag fra I.amanuensis Kjell-Åge Gotvassli og seksjonsleder Trygve Duun.**

Gotvassli er ansatt ved Høgskolen i Nord-Trøndelag. Han hadde som tema: Fagforening forvaltning eller strategisk arbeid. Det var lett å kjenne seg igjen i foredraget som politileder, og de ulike fokusområder en har som leder. Pyramiden som er oppbygd av forvaltning – utvikling/planleggings-strategisk fokus/endringsledelse. En meget kunnskapsrik

og engasjert foredragsholder som engasjerte tilhørerne. Gotvasli kom med mange gode innspill til Norges Politilederlag og hvordan drive en fagforening.

Den andre økten hadde Trygve Duun, han er seksjonsleder for vakt og beredskap på Sentrum politistasjon i Trondheim. Temaet var; samhandling og samhandlingsklima. Duun har en fortid fra idretten, og hadde mange gode eksempler fra arbeidet som idrettsleder, som kunne konverteres til arbeidet som politileder. Foredragsholderen hadde mange interessante tanker om hvordan en kan utøve sin lederfunksjon. Involvering av de ansatte var et av budskapene som han kom med.

En inspirerende dag på Snåsa ble avsluttet med en hyggelig middag for seminardeltagerne. ■

*Kjell Åge Gotvassli og Trygve Duun.*



Etter en velsmakende lunsj var det SI-direktør Per Waages tur. Han ga oss en svært grundig innføring i status for SI, om den direkte produksjonen, om saksbehandlingstid, om restansebevegelser og om forbedringer og nytutviklingsprosjekter i 2010.

Avslutningsvis ga Jonny Nauste oss en orientering om NPL med særlig fokus på den positive medlemsutviklingen og hva som f.t. har sterkest fokus i vår organisasjon.

Han fikk god hjelp av Geir Krogh (nyutnevnt politistasjonssjef i Ski) når

## Norges Politilederlag Midt-Norge

### Stiftet 20. januar 2010

**Lokallagene Nord Trøndelag og Helgeland og Salten ble slått sammen til et lokallag, Norges Politilederlag Midt-Norge på Snåsa den 20.1.2010.**

Etter en prosess på flere år ble det en kald formiddag på Heia Gjestegård etablert et lokallag for politidistriktene, Nord Trøndelag, Helgeland og Salten.

Politistasjonssjef Snorre Haugdahl ble lagetets første leder og han fikk med seg i styret, lensmennene Bente Markhus, Erling Lundstadsveen og Edvard Martin Børø.

Det er sus over navnet, og gratulerer med nytt lokallag og vi ser frem til et konstruktivt samarbeid.

vår hjemmeside skulle presenteres for de oppmøtte.

De umiddelbare tilbakemeldingene tydet på at dette hadde vært en dag med godt faglig påfyll, – og med tid til litt korridorprat!

# Forslag om endringer i gjeldsordningsloven

**Det arbeides for tiden med enkelte endringer i gjeldsordningsloven. Politidirektoratet har i den forbindelse bl.a. tatt opp spørsmålet om å redusere antallet tjenestesteder som skal behandle gjeldsordnings saker. Bakgrunnen for forslaget er bl.a. at det antas å være ressurssløsning å bygge opp og vedlikeholde kompetanse på gjeldsordning ved spesielt lensmannskontorer med ingen eller få saker. I den forbindelse vises til statistikken for 2008, hvor det var 85 lensmannskontorer som ikke hadde gjeldsordnings saker overhodet og hele 232 lensmannskontorer som hadde færre enn 5 saker.**

## I henvendelsen til Justisdepartementet fremholder Politidirektoratet følgende:

«1. Lovbestemt plikt for namsmannen til å registrere henvendelser om gjeldsordning

Erfaringen viser at det er viktig for gjeldsordningsprosessen at søkerne blir gitt råd og veiledning på et tidlig tidspunkt og at det er notoritet rundt dette i hele prosessen. I saksbehandlingssystemet SIAN er det nå lagt inn funksjonalitet som gjør det mulig å registrere slike henvendelser. Dette gjøres i varierende grad hos de respektive namsmenn.

Politidirektoratet foreslår at det innføres en registreringsplikt gjennom loven. Dette kan bidra til notoritet og økt kvalitet på gjeldsordningsprosessen. Pålegget bør være generelt og ikke detaljert. Prak-

tisk beskrivelse, inkl bruk av SIAN kan gis i retningslinjer.

Det foreslås at endringen tas som et nytt ledd i gol § 2-2. «*Namsmannen registrerer opplysninger om skyldneren ved første gangs henvendelse om gjeldsordning uavhengig av sakens videre forløp.*»

Det kan være et spørsmål om det kreves personlig fremmøte hos namsmannen for at pålegget om registrering skal gjelde, eller om det er tilstrekkelig med skriftlig henvendelse eller e-post. Det vil etter vår oppfatning være innholdet i henvendelsen som danner grunnlaget for registrering og i mindre grad hvordan henvendelsen skjer. Det bør antagelig være et krav at namsmannen ut fra henvendelsen finner opplysninger nok til å foreta registrering.

Et annet spørsmål kan bli om en henvendelse på vegne av annen person skal danne grunnlag for registrering. Det kan være flere grunner til ikke å akseptere dette. På den annen side bør det kunne aksepteres at henvendelse på vegne av annen person fremført av advokat, verge, offentlig instans er tilstrekkelig. Når det gjelder henvendelse fra nære pårørende bør namsmannen kunne utvise skjønn. Det må imidlertid stilles samme krav til at det er opplysninger nok til registrering.

## 2. Mer effektiv organisering av arbeidet med gjeldsordningssaker

Riksrevisjonen har to ganger foretatt forvaltningsrevisjon av gjeldsordningsloven (gol). Merknadene er besvart fra Politidirektoratet og direktoratet har hatt en arbeidsgruppe til å vurdere tiltak for å bedre kvaliteten og oppnå raskere saksbehandlingstid på gjeldsordningssaker.

Utfordringene ligger i å bygge opp og opprettholde kompetanse på gjeldsordning hos namsmenn med lite ressurser og

få saker. Direktoratet har det siste året satset betydelig på å bygge opp gjeldsordningskompetanse i hele landet. Til tross for dette synes det neppe mulig å opprettholde kompetansen hos namsmenn med svært få saker og hvor saksbehandler har mange andre gjøremål. I hht gol § 2-1 skal søknad om gjeldsforhandling fremsettes for namsmannen på det sted der skyldneren bor. Dette betyr vedkommende lensmannskontor, namsfogdkontor eller politistasjon med sivile gjøremål. Namsmenn med få saker er uten unntak lensmannskontorer.

Hvor søknaden skal fremsettes vil i første rekke være et kvalitetsspørsmål inneholdende kravet til veiledning, saksbehandling og tempo, og videre et rettssikkerhetsspørsmål for alle parter i en gjeldsordningsprosess. Legger man til grunn at kvalitet og rettssikkerhet er de viktigste faktorene, bør gjeldsordningsloven mykes opp mht hvor søknaden skal fremsettes og hvor den kan behandles. Både for namsmennene og for partene er det av avgjørende betydning at sakene behandles profesjonelt og innenfor de frister som er satt. Behandling av gjeldsordningssaker er krevende og omfattende og stiller store krav til faglig dyktighet. Slike krav kan kun oppfylles ved at man har nok saker å behandle.

Kravene til kvalitet og rettssikkerhet bør gå foran ønskene om tilgjengelighet og kort reisevei for skyldneren. Det hjelper ikke at det er kort avstand til det lokale lensmannskontoret, dersom det der ikke kan gis en rask og tilfredsstillende behandling av sakene.

Det foreslås endring i gol § 2-1 «*Søknad om gjeldsordning fremsettes for namsmann bestemt av ...*»

At søknaden fremsettes for nærmere bestemt namsmann fritar ikke de øvrige namsmenn for veiledningsplikten. ➤

# § Fra RETTEN §

## Tvangsfullbyrdelse

Kjennelse av Eidsivating lagmannsrett i sak LE – 2009 - 102610

*Et enkeltpersonforetak begjærte tvangssalg av fast eiendom med grunnlag i tre utleggsforretninger hvor innehaverens navn eller etternavn ikke var med i foretaksnavnet. Lagmannsretten fant at utleggsforretningene var nulliteter og viste til Rt. 2005 s. 362. Begjæringen om tvangssalg kunne derfor ikke tas tilfølge.*

Sakens faktum var følgende:

På vegne av A begjærte Lindorrf AS den 20.februar 2008 tvangssalg av gnr. .... Bnr. I Fet kommune. Saksøkte var D og C, som var oppført som hjemmelshavere. Totalt krav var på 583.608,42. Tre utleggsforretninger ble oppgitt som tvangsgrunnlag, to gjaldt D mens den tredje gjaldt C. Utleggsbegjæringen var basert på uteblivelsesdommer av Nedre Romerike herredsrett av h.h.v. 2. juli 2002 og 17. april 2000. C bestred begjæringen om tvangssalg og i prosesskriv av 21.oktober 2008 ble det anført at uteblivelsesdommen var en nullitet. Det ble vist til at innehaveren må stå som part, ikke enkeltpersonforetaket, jf. foretaksnavneloven § 1 – 1 andre ledd tredje punktum. Saksøker tok til motmæle og hevdet at manglene ved partsbetegnelsen var så vidt ubetydelige at tvangsgrunnlaget måtte anses gyldig. Videre ble det

anført at C var kjent med at det var tale om et enkeltpersonforetak tilhørende B og hadde ikke tidligere hatt innsigelser til partsevnen. Det ville da være urimelig om den formelle feilen skulle medføre at tvangsgrunnlaget bortfalt.

Nedre Romerike tingrett fant at uteblivelsesdommene var nulliteter og at dette måtte får betydning både i forhold til C og D, selv om D ikke hadde bestridt A's begjæring om tvangssalg. Tingrettens kjennelse ble påanket til lagmannsretten.

I sin kjennelse bemerker lagmannsrettens bl.a. følgende:

«Det fremgår av foretaksnavneloven § 1 – 1 første ledd tredje punktum at innehaverens personnavn skal nyttes som foretaksnavn for enkeltpersonforetak. Av lovens § 2 – 2 første ledd fremgår det at foretaksnavnet i alle fall må inneholde innehaverens etternavn. Det er ikke tvilsomt at et enkeltpersonforetak ikke har partsevne, og at søksmål må anlegges av eller mot innehaveren av foretaket, jf. Tore Schei m.fl.: Tvisteloven side 107. Dette gjaldt også etter tvistemålsloven. Reglene om partsevne gjelder tilsvarende for namsmann og tingrett ved tvangsfullbyrdelse, jf. tvangsfullbyrdelsesloven § 5 – 1 første ledd og § 6 – 1 første ledd.

I Rt. 2005 – 362 la Høyesteretts kjæremålsutvalg til grunn at når en som ikke har partsevne er behandlet som part i en dom er dette en så fundamental feil at dommen blir en nullitet. Dette er begrunnet med at dommen ville medført slike uklarheter om hvem dommen var bindende for, at den ikke kan retts- eller tvangskraft. Kjæremålsutvalget har gjort et par modifikasjoner, blant annet «hvor et enkeltpersonforetak som i samsvar

med foretaksnavneloven § 2 – 2 første ledd inneholder innehaverens navn eller etternavn i foretaksnavnet, har vært behandlet som part». I den foreliggende saken er det tre utleggsforretninger som er oppgitt som tvangsgrunnlag for begjæring om tvangssalg. Ved to av utleggsforretningene var både dommen mot E ANS fra 2000/2001 og uteblivelsesdommene fra 2002 oppgitt som tvangsgrunnlag. Verken i dommen mot E ANS eller i uteblivelsesdommene var B en del av foretaksnavnet. I dommen fra 2000/2001 var saksøker angitt som A v/B, i uteblivelsesdommene bare som A. Uteblivelsesdommene må anses som nulliteter.

Saksøker er i utleggsforretningene angitt som A. B er ikke nevnt. Lagmannsretten finner å måtte legge til grunn at utleggsforretningene er nulliteter, og at dette gjelder både i forhold til C og D, selv om bare C har bestridt begjæringen om tvangssalg.

Noen rimelighetsbetraktninger er det ikke rom for, og den foreliggende rettspraksis åpner ikke for noen innfortolkning av rett part.»

## Gjeldsordning. Opphevelse. Arv

Kjennelse av Gulating lagmannsrett i sak LG – 2009 – 91778.

*Under frivillig gjeldsordning unnlot skyldneren å informere sine kreditorer om arv etter sin mor. I tillegg hadde han gitt avkall på arven til fordel for sine barn. Lagmannsretten fant at han gjennom dette hadde opptrådt uredelig og grovt hadde tilsidesatt sine forpliktelser etter gjeldsordningen. Opphevelse ble ansett som rimelig og hensiktsmessig.*

Sakens faktum:

Med virkning fra 20.06.2003 inngikk A avtale med sine kreditorer om frivillig

### Fortsetter fra forrige side

Det må vurderes hvilken instans som skal bestemme hvilke namsmenn som søknaden kan fremsettes for. Politidirektoratet antar at det bør være konsistens mellom namsmennene og domssognene. Rent praktisk sett bør Politidirektoratet kunne gi slike bestemmelser.

Når namsmannen er fastsatt i gol § 2-1 vil det være denne namsmannen

som også treffer beslutninger i hht gol § 2-5.

En slik endring vil åpenbart redusere antall namsmenn som behandler gjeldsordningssaker, hvilket også er noe av hensikten. Hvor mye reduksjon det vil bli, må en komme tilbake til etter en mer grundig analyse sammen med politidistriktene.»

# Nyutgivelse av «Gjeldsrådgivning og gjeldsordning»

**Guruen innen gjeldsrådgivning og gjeldsordning, seniorrådgiver Egil Rokhaug i Barne- og likestillingsdepartementet har kommet med en nyutgivelse av sin bok «Gjeldsrådgivning og gjeldsordning».**

**B**oken er den fjerde i rekken fra Rokhaugs hånd – den første «Gjeldsrådgiveren» kom i 1992. I 1999 kom en betydelig utvidet og omarbeidet utgave med tittelen «Gjeldsrådgivning og utenrettslige gjeldsordninger» og i 2004 kom en tredje utgave med samme tittel som den nå foreliggende 4. utgave.

Forfatteren sier i forordet at mye er endret på dette området i løpet av de fem årene som har gått siden forrige utgave. Ny og viktig lovgivning er kommet og det har vært en betydelig utvikling i rettspraksis på en rekke ulike felter. For-

fatteren nevner spesielt NAV-reformen, reorganiseringen av skatteetaten og de nye regler om frarådingsplikt ved kredittkjøp. Han nevner også at det er dukket opp nye problemstillinger, bl.a. omkring de såkalte lavinnskudsboliger og strukturerte spareprodukter. Utviklingen har skapt ny rett og nye utgangspunkter på viktige områder, noe som har medført behov for en ny og omarbeidet fremstilling av feltet økonomisk rådgivning.

Rokhaug fremholder at boken er ment som en oppslagsbok og et læreverk for gjeldsrådgivere i både privat og offentlig virksomhet. Videre er det forfatterens håp at boken kan være av interesse for inkassobransjen, offentlige organer som kommer i kontakt med personer med økonomiske problemer, namsmenn, innkrevningssentralene og skatteetaten.

Etter vår oppfatning har Rokhaug i stor grad lykkes med intensjonene. Det er en nyttig bok, som tar for seg et meget vidt spekter av temaer på de aktuelle områder. Her refereres de viktigste emnene i boken:

- Historisk oversikt med omtale av gjeldskrisen på åttitallet og finanskrisen
- Økonomisk rådgivning i kommunene
- Inkasso
- Ettergivelse av pengekrav, gjeldssanering for privatpersoner
- Trekk i lønn og tvangssalg av bolig
- Finansinstitusjonenes frarådingsplikt ved lån og kredittkjøp
- Ektefeller og samboeres ansvar for gjeld og stilling under gjeldsforfølgning
- Foreldelse av pengekrav
- Kredittvurdering og betalingsanmerkninger
- Personlig konkurs
- Gjeldssaneringsordninger for privatpersoner
- Rettspraksis og praksis fra bl.a. Bankklagenemnda og Inkassoklagenemnda

Vi gir boken vår beste anbefaling og mener at den bør finnes på ethvert tjenestested i politi- og lensmannsetaten med sivile oppgaver. ■

gjeldsordning etter gjeldsordningsloven. I følge avtalen skulle ordningen ha en varighet på 6 år, fra juni 2003 til mai 2009. Den 29.02.2009 begjærte Sparebanken Vest Sunnhordland gjeldsordningen opphevet under henvisning til at A hadde tilsidesatt sine forpliktelser etter gjeldsordningsloven. Begjæringen ble forelagt A, som gjennom sin advokat bestred at det forelå grunnlag for opphevelse av gjeldsordningen.

Ved kjennelse 09.03.2009 opphevet Hauge og Tingrett gjeldsordningen for A.

I sin anke fremholdt *skyldneren* at tingrettens avgjørelse er basert på feil bevisbedømmelse og lovanvendelse. I tillegg til en del forhold knyttet til inntektsanslagene for A bestrides det at avslag på

arv er å anse som en grov tilsidesettelse av plikter etter gjeldsordningsavtalen. Ved avslag på arv mottat skyldner intet beløp som innebærer noen endring av hans økonomiske stilling. Dersom det er lovgivers mening at en skyldner under gjeldsordning ikke kunne frafalle arv uten at dette fikk betydning for gjeldsordningen burde dette ha kommet klart til uttrykk i loven. Av dekningsloven § 2 – 12 fremgår det for øvrig at en arving som går konkurs fritt kan gi avkall både på falt og fremtidig arv. Det samme må gjelde også for personer under gjeldsordning.

Fra *kreditorne* ble det hevdet at må anses kritikkverdig og bør føre til opphevelse når en skyldner som er under gjeldsordning gir avkall på arv. Konse-

kvensene for en kreditor som omfattes av gjeldsordning er at kravet deres i beste fall dividendebetjenes i gjeldsordningsperioden og at det resterende slettes etter endt periode. Mottar skyldneren et større beløp under eller etter gjeldsordningsperioden er meningen at dette skal tilfalle kreditorfelleskapet slik at disse får dekket deler av sitt krav. Det er både i juridisk teori og rettspraksis lagt til grunn at arvefravall i en gjeldsordningsperiode er å anse som uakseptabelt og støtende.

*Lagmannsretten* fremholdt bl.a. følgende i sin kjennelse:

«Av sakens dokumenter fremkommer at A sin mor døde 14.02.2008. Hun etterlot seg verdier, i hovedsak i form av et bolighus, som gav hvert av hennes barn en arvelodd på kr. 350.000. I forbindelse med

# Ny høyesterettskjennelse vedr. «skriftstykket» tvfbl § 7-2 f

**Høyesteretts ankeutvalg har i en kjennelse fra desember**

**2009 tolket tvfbl § 7-2 bokstav f. «Skriftstykket» kan nå være utstedt av inkassator.**

**Kjennelsen og konsekvensene er omtalt. Selve kjennelsen er publisert på Lovdata**

Skriftstykket kan nå være sendt av inkassator på vegne av kreditor.

I Høyesteretts ankeutvalgs kjennelse av 8. desember 2009 (publisert Lovdata HR-2009-2306-U) ble det lagt til grunn at skriftstykket, jf. tvfbl § 7-2, bokstav f, kan være et inkassovarsel sendt av advokat etter fullmakt fra kreditor. Saksdokumentene fra den opprinnelige utleggsbegjæringen viser at advokaten var engasjert som inkassator. Dette fremgår av formuleringene i inkassovarslet og at det ført opp et betydelig beløp som utenrettslige inndrivelsesomkostninger. Inkassovarslet ga for øvrig en fyldig redegjørelse for sakens grunnlag og reskontro-

lister skal ha vært vedlagt. Det er derfor ingen tvil om at dette inkassovarslet viser «kravets grunnlag og omfang».

Det sentrale er at skriftstykket var produsert av en som i den aktuelle sak opptrådte som inkassator på det tidspunkt varslet ble sendt.

Høyesterett har vist til de aktuelle rettskildene og foretatt en formålsbestemt tolkning, ut fra ønske om at lovendringen skulle «nå sitt mål om en kraftig reduksjon i forlikradsbehandling».

Når Høyesterett aksepterer at en advokat kan sende inkassovarsel som ledd i inkasso av en fordring og at dette dokument kan benyttes som skriftstykket i en senere utleggsbegjæring, jf. tvfbl § 7-2 f, kan vi ikke se at det skal være saklig grunn til å nekte bruk av tilsvarende inkassovarsler utstedt av inkassobyrå, som skriftstykket.

Under forutsetning av at det foreligger et fullmaktsforhold mellom utsteder av inkassovarslet og kreditor, samt at inkassovarslet oppfyller kravene til «skriftstykket», må vi akseptere inkassovarslet som

skriftstykket. Slik fullmakt trenger som hovedregel ikke fremlegges når varsel er utstedt av inkassator og denne fremsetter utleggsbegjæring, jf. tvfbl § 5-1, jf. tvisteloven § 3-4, 2 ledd.

Vi antar at endringen vil kunne medføre betydelige besparelser for kreditorene og inkassobransjen, samtidig som det vil medvirke til at flere saker kan fremsettes direkte for namsmannen som utleggsforretning uten forutgående forlikradsbehandling. Det er imidlertid en fordel om opprinnelig skriftstykket i form av faktura el l vedlegges utleggsbegjæringen, da det gir mer informasjon om kravet og grunnlaget, enn hva som er vanlig for inkassovarsler. I visse tilfelle vil namsmannen også i fremtiden måtte be om å få fremlagt grunnlagsdokumentasjon for å være sikker på at kravet er til og at ikke foreldelse har inntrådt for hele/deler av kravet. Det pekes i denne sammenheng på at de fleste inkassovarsler ikke angir når en fordring er oppstått, men bare angir en eller annen fakturadato, som meget vell kan være fra flere år etter at kravet oppsto og foreldelsesfrist begynte å løpe, jf. foreldelsesloven § 3, nr 1. ■

arveoppkjøret valgte A å frafalle sin del av arven til fordel for sine fem barn. Det er på det rene og ikke omtviste at A – som på denne tiden var under gjeldsordning – ikke på noe tidspunkt opplyste sine kreditorer verken om arven eller arvefrafallet. At dette kom til kreditorenes kunnskap var utelukkende fordi A en periode var registrert som hjemmelshaver av ? del av morens boligeiendom.

Lagmannsrettens finner det ikke tvilsomt at A, både ved ikke å informere sine kreditorer om arven etter moren og gjennom det senere arveavkallet, har opptrådt uredelig og grovt har tilsidesatt sine forpliktelser etter gjeldsordningen.

Han har brutt den lojalitetsplikt som gjeldsordningsavtalen bygger på og har for øvrig unndratt midler som skulle ha kommet kreditorene til gode, jf. gjeldsordningsloven § 6 – 2 første ledd annet punktum.

At arveavkall isolert sett er å betrakte som uredelig og en grov tilsidesettelse av skyldners plikter etter gjeldsordningen er også fremhevet i juridisk teori. Det vises til følgende avsnitt i Egil Rokhaugs «Gjeldsordningsloven i teori og praksis» 2. utgave 2008 side 366:

«Endelig nevnes at også avslag eller avkall på arv vil være å betrakte som uredelig

under en gjeldsordning. Dette kan nok på bakgrunn av rettspraksis og reelle hensyn hevdes nokså reservasjonsløst. Det er ikke nødvendig å gjøre noen vurdering av hvilke beveggrunner skyldneren kan ha hatt for å ville unndra arven fra kreditorene.»

Lagmannsretten kan ikke se at det i heraværende sak foreligger forhold som ut fra en rimelig- og hensiktsmessighetsvurdering likevel tilser at gjeldsordningen ikke bør oppheves.»

Etter dette avsa lagmannsretten kjennelse om at anken ble forkastet. ■



# – Politilederne er for feige

Av Anita Myklemyr  
am@ukeavisen.no

**– Dere er altfor feige og altfor snille, sa Arthur Buchardt da han møtte deltagerne på politiets høyeste lederutdanning. Buchardt mener politiledere må synes mer og mene mer.**

**R**undt 30 politiledere – lensmenn, jurister og administrative ledere – hadde benket seg i klasserommet. Foran dem sto den samfunnsengasjerte og spissformulerte forretningsmannen og eiendomsutvikleren Arthur Buchardt. Han var invitert til Politihøgskolen for å tilkjenne sitt syn på ledelse; og sitt syn på politiet. Han var en som kom «utenfra», fra næringslivet, og hadde fått som oppgave å utfordre politiledernes tankegods om ledelse og politiet som etat.

– Jeg har stort sett gode erfaringer med politiet, innledet Arthur Buchardt, som har mistet lappen fire ganger og har over 80 fartsbøter på samvittigheten.

– Det finnes riktignok noen drittsekker i denne yrkesgruppen som i alle andre yrker. Forskjellen er at hvis du treffer en drittsekk i en butikk, på et hotell eller i en rørleggerbedrift, så kan du be vedkommende om å kysse seg bak, og så trenger du ikke handle der mer. Men overfor en polititjenestemann står du mer med lua i hånda, og må godta det som sies, enten det er saklig eller usaklig. Og dét må dere ha med dere: Maktposisjoner er utfordrende på godt og vondt, og de til dels kan være farlige. For det er ikke alltid makten har rett. Man må ha ydmykhet overfor alternative synspunkter.

## – Gå foran

Politifolkene Arthur Buchardt holdt foredrag for personer som har vært ledere en stund, og som deltar på etterutdan-



Arthur Buchardt, investor og frittalende samfunnsaktør, mener lederkompetanse handler mye om hvordan folk framstår, om evne til kommunikasjon og om evnen til å få folk med seg. FOTO: Anita Myklemyr.

ningen «Ledelse og organisasjonsutvikling II».

– Det mest fundamentale i ledelse er å gå foran, sa forretningsmannen, og så utover forsamlingen.

– I politikk og i samfunnet er det noen som går foran og viser vei. Det er imidlertid mange viktige personer innenfor sitt fagområde som avanserer uten å ha lederegenskaper. Det jeg mener å si, er at ledelse er et fag og en profesjon, og egentlig ikke særlig knyttet til faglig kompetanse. Du kan da være en meget dyktig fagperson uten å bli en dyktig leder. Du kan være middelmådig fagperson, og likevel bli en dyktig leder.

Buchardt mener lederkompetanse handler mye om hvordan folk framstår,

### Arthur Buchardt (61)

**Rørlegger, siviløkonom og investor fra Brumunddal. Han har på det meste hatt 240 ansatte i ulike rørleggerbedrifter i Sør-Norge. Har vært leder for ulike foreninger og lag, men er mest kjent som forretningsmann, eiendoms- og hotellutvikler.**

om evne til kommunikasjon og om evnen til å få folk med seg. Han mener at å stimulere og motivere er viktige lederoppgaver for å få medarbeidere til å trives og prestere. Spillerne på laget ditt må bli sett, hørt og lagt merke til.

– Det er jo sånn at man blir tildelt roller som man ikke trives i, men hvis det er takhøyde og åpenhet, så tåles det også. Du får mye større forståelse for kritikk og justeringer av ting som ikke er så bra i en organisasjon hvor det er stor takhøyde og hvor det gis klapp på skulderen.

## – Flere bør flyttes på

Arthur Buchardt presiserte at når han snakker om politiet, så snakker han ut fra det bildet han har som «gjennomsnittsnordmann», uavhengig av hva som er riktig og galt. Han mener det er politiet, ikke han, som har et problem hvis bildet er galt. Da har politiet informert for dårlig.

– Skal et lag prestere noe, må man imidlertid definere mål, framholdt forretningsmannen, og viste til lønnsomhets- og salgsmål i næringslivet.

– I næringslivet felles det ganske ofte dommer over hva du har prestert. Og det skal jeg si dere; de dommene er ganske brutale. Du får belønning hvis du når mål, og du sparkes ut hvis du ikke når dem. I så måte er politiet ganske bortskjemte: Jeg har sjelden sett eller lest om politifolk som får sparken eller blir flyttet på. Men det burde vært mye mer av at folk ble flyttet på, degradert eller fikk sparken hvis de ikke når målene, sa Buchardt, som tok til orde for at politiet bør bli like flinke til å kontrollere måloppnåelse og oppførsel i egne rekker som å kontrollere at lov og orden overholdes i samfunnet.

## Mer åpenhet og informasjon

Buchardt vil ha politiledere som går foran. Han vil ha politiledere som prioriterer, delegerer og premierer de beste politifolkene. Han vil ha mer åpenhet, og mer informasjon. Han langet for øvrig ut mot norsk byråkrati, som han mener



er for tregt og for dårlig ledet, helt fra toppen av.

– Byråkratiet er for dårlig til å tilpasse seg samfunnsutviklingen gjennom omorganisering. Verden forandrer seg, og det må man forstå på toppen. Kompetanse på fagområdet ledelse og endringer er mye viktigere enn paragrafer og juss.

Noen av politilederne i salen parerte med at de jobber i et system hvor mange av premissene er lagt. De har ikke den samme handlefriheten og de samme endringsmulighetene i hverdagen som Buchardt har. Noen mente Buchardt hadde et gammeldags syn på politiet, og viste til at politiet har endret seg. Andre politiledere sa at de ville endre, men opplevde at de ikke fikk lov.

## Med lua i hånda

– Bruk lederorganisasjonene deres, oppfordret Buchardt, som i fjor sto på TV i beste sendetid og kjempet for sykehotell ved Radiumhospitalet med alle midler.

– Dere som er ledere på mellomnivå er altfor snille og ordentlige, og står altfor mye med lua i hånda. Dere er sikkert redde for muligheter til avansement og så videre, men ikke vær så redde. Hvis det er et bredt forankret behov for endring, må dere prøve tjenestevei. Går ikke det, må dere si fra på andre måter. Vær kollektive. Går dere ut samlet, blir ingen tatt for det. Dere har et ansvar for og en plikt til å si fra om ting som er galt. Få tilbakemeldingene oppover i systemet der de hører hjemme.

## Hvor er profilene?

Hvor er de markante politilederne? spurte Buchardt.

Rolf B. Wegner var en synlig politimester i Bergen for en del år tilbake. Truls Fyhn har som politimester i Tromsø tilkjennegitt klare meninger på TV. Arne Johannessen, lederen for Politiets Fellesforbund, er imidlertid nesten alene om å snakke på politiets vegne i norsk offentlighet.

– For meg er politimesteren et sikkerhetssymbol, men det jeg ser av politiet, er at de kontrollerer om folk kjører i kollektivfeltet. For en leder er det imidlertid

# Nyttige innspill

## – Vi jobber for at politiledere skal bli faglig sterke, og mer aktive og synlige samfunnsaktører, sier Rune Glomseth ved Politihøgskolen.

– Det er viktig at politilederne får satt faget ledelse inn i et større perspektiv, og det er nyttig å få innspill fra folk som kommer fra andre sfærer enn de vi ferdes i til vanlig, sier Rune Glomseth, politioverbetjent, høyskolelektor og fagsvarlig for etterutdanningen «Ledelse og organisasjonsutvikling II».

– Buchardt er en oppgående, samfunnsengasjert borger med en tydelig stemme, og som ble invitert for å utfordre og bidra til refleksjon rundt hvordan vi ser, tenker og handler som politiledere. Tilbakemeldinger bidrar til refleksjon og endring, og i politiet har vi godt av å få tydelige beskjeder fra de vi er satt til å tjene.

## Posisjonering

Glomseth har invitert flere eksterne forelesere fra ulike organisasjoner, og er opp-tatt av at politiet skal øke sine kunnskaper og få flere perspektiver, for derigjennom å bli dyktigere politiledere. Målet er å bidra til videreutvikling og profesjonalisering av ledelse i politiet.

enkelt og billig å stå fram i media, og det har stor effekt. Enten det gjelder barn på skoleveien eller innbruddsbander. Informasjon, internt og eksternt, er en nøkkel for å bli en god leder, sa Arthur Buchardt, som mener dette bare blir viktigere og viktigere.

– Du får stadig flere medarbeidere som har vokst opp med informasjon og åpenhet hele veien, og dét forventer de også av organisasjonen de jobber i. I tillegg har man kunder og borgere rundt seg, som forventer og forlanger mer åpenhet og mer informasjon. Mediehåndtering,

Men på spørsmål om han deler Buchardts syn på at politiet er lite flinke til å tilpasse seg samfunnsutviklingen, viser han til at etaten er inne i fase to og tre av den store «Politireform 2000».

– Vi er ikke er i front når det kommer til endringer, men vi tilpasser oss utviklingen innen kriminaliteten, samfunnet og teknologien. Vi videreutvikler arbeidsmetoder, vi øker det internasjonale samarbeidet og vi har endret utdanningen.

Når det gjelder ropet om flere markante politiledere, skiller Glomseth mellom et internt og et eksternt perspektiv.

– Politiet er hierarkisk organisert, og når det kommer til å opponere mot høyere ledernivåer, skjønner de fleste at det er lurt å være lur. Man opponerer ikke bare for å markere seg, og noen vil nok være tilbakeholdne med tanke på mulige konsekvenser for egen posisjon. Men dét er ikke spesielt for politiet.

Eksternt er Glomseth enig med Buchardt: Lensmenn og politistasjonssjefer bør bli mer synlige samfunnsaktører i lokalsamfunnet.

– Dette jobber vi med i utdanningen. Gjennom å være en synlig samfunnsaktør, kan politiet bidra til åpenhet og trygghet, sier lektoren, som viser til en ny kommunikasjonsstrategi fra Politidirektoratet som har som siktemål at politiledere skal bli mer aktive samfunnsaktører. ➤

markedsføring og informasjon bør være et eget felt for ledere i politiet. I dag framstår politilederne som en grå grøt. Se på tidligere forsvarssjef Diesen; han var et godt talerør for Forsvaret. Politiet har ikke noe slikt talerør. Hvis politiet hadde informert om bemanningen, budsjettet og oppgavene sine, hadde jeg kanskje skjönt hvorfor politiet prioriterer som de gjør, sa Arthur Buchardt, som oppfordret lederne til å gå ut i lokalavisene. Og han vet råd hvis lokalavisene ikke vil dekke stoffet.

– Sett inn en helsides annonse. Dét hadde man gjort i næringslivet. ■



– Buchardt ble invitert for å utfordre og bidra til refleksjon rundt hvordan vi ser, tenker og handler som politiledere, sier Rune Glomseth, politioverbetjent og lektor ved Politihøgskolen. FOTO: Anita Myklemyr.

## Bekvemmt å la være

– Det er imidlertid krevende å være en aktiv samfunnsaktør. I en travel hverdag ser kanskje ikke alle politiledere seg i stand til å prioritere denne delen av lederrollen. Du risikerer dessuten å bli kritisert av Buchardt-typer i mediene og du kan skape bølger innad. Dét gjør at enkelte synes det er bekvemt ikke å mene så mye, sier Glomseth, og viser til Kåre Stølen, stasjonssjef ved Grønland politistasjon. Stølen bidro for en tid tilbake til å flytte de narkomane fra Plata til plassen foran Stortinget for å rette søkelyset mot deres vanskelige livssituasjon og påpekte dette som et helseproblem. Dette skapte hva Stølen selv har omtalt som «noe intern debatt», og en stor samfunnsdebatt.

– Stølen gjorde et bevisst valg, og sto i støyen. Han ble for øvrig valgt til årets Osloborger i 2008 for sitt uredde faglige engasjement, sier Rune Glomseth.

– Er det rom for sånt i politiet?

– I vekslende grad, det avhenger av type saker. Truls Fyhn, politimesteren i Tromsø, har hengt bjella på katten i en del sammenhenger. Dét viser at det kan være rom for sånt.

– Dere er altfor feige og altfor snille, mente Buchardt?

– Det er hans subjektive mening, som vi skal lytte til. Jeg mener vi kan bli mer



**T**yveri i den hensikt å bli satt i varetekt, slik at han får hus og mat, rammes ikke av § 257. Høyesteretts kjæremålsutvalg kjennelse av 26. september 1959:

«Alf Emil Larsen forklarte for politiet bl.a.: Han begikk tyveri alene av den grunn at han skulle bli satt i varetekt, slik at han kunne få både hus og mat. Han har nesten ikke spist noe i de siste 2–3 dager ... Mist tok dette vasketøyet i den hensikt å skaffe seg mat for tingene. Han erkjenner seg straffskyldig for tyveri og ber om dom i F.h.rettens hvis betingelsene er til stede.»

Av rettsboken for Oslo forhørsrett fremgikk at Larsen erkjente seg skyldig i tyveri. Han henviste til sin politiforklaring som ble opplest og vedtatt som en del av hans rettslige forklaring. Han begjærte dom i forhørsretten og ble dømt til fengsel i 9 måneder med fradrag av 33 dagers varetekt.

synlige og tydeligere på hva vi har av oppdrag, og på hva vi får til og ikke får til. Mitt inntrykk av politidirektør Ingelein Killengren er at hun ønsker faglig sterke og tydelige politiledere som utøver målrettet og god ledelse internt, og som samarbeider godt med eksterne aktører i sine respektive lokalmiljøer. Jeg tror en del ledere i politiet tolker handlingsrommet sitt som mer innskrenket enn det egentlig er. Det kan være greit ikke å utfordre for mye.

## – Ledelse er et fag

Buchardt ville at flere politiledere som ikke når målene sine skulle bli degradert eller avskjediget. Glomseth sier at de ikke er noe fotballag som skifter ut treneren etter én skuffende sesong, men

# Fra rettspraksis

Høyesteretts kjæremålsutvalg uttalte:

Utvalget antar at den hensikt som har funnet uttrykk i det først siterte utsnitt av politirapporten, faller utenfor den vinningshensikt som er et vilkår for fellelse etter straffelovens § 257. Hvis det siste siterte rapportutsnitt er å forstå, at siktedes hensikt var å skaffe seg seg mat i bytte med eller ved salg av skjortene, vil derimot det krav som straffelovens § 257 setter til hensikten være dekket. Utvalget finner imidlertid at en slik forsåelse vil være i åpenbar strid med det som det først siterte avsnitt gir uttrykk for. Under disse omstendigheter lar det seg ikke fastslå om siktedes tilståelse og hans bekjennelse av «tyvs hensikt» også omfatter erkjennelse av å hatt en slik vinningshensikt som omhandlet i straffelovens § 257. Forhørsrettens dom må derfor oppheves.

forteller at det hender at ledere må gå eller at de blir omplassert i interne prosesser. I reformen er for øvrig 54 politidistrikter blitt til 27, og flere ledere er blitt fristilt.

– Det er en trend at ledere i politiet får mer ansvar, og at deres evne til å nå resultater blir stadig mer synlig. Dette er en trend som bare vil fortsette, sier Rune Glomseth.

Lektoren deler Arthur Buchardts syn på at en leder skal være en rollemodell som går foran. Han eller hun skal sette tydelige mål, se, involvere og følge opp medarbeidere. Dét innebærer at politilederne må ha et kunnskapsbasert og reflektert forhold til ledelse, mener lektoren:

– Ledelse er et eget fag; en profesjon man må tilegne seg. ■





## YS Stat konferansen 2010

Av administrasjonssjef  
Sturla Hess Brunvær

**Statlige tjenester under press var et av hovedtemaene på YS Stat konferansen 2010, som ble avholdt dagene 26. og 27. januar på Thon Hotel Opera i Oslo. I tillegg fokuserte konferansen på utvikling av statlig sektor, statens rolle som attraktiv arbeidsgiver og årets lønnsoppgjør.**

**P**olitisk leder for YS Stat, Pål Arnesen, slo an tonen i sin åpning av konferansen ved å uttrykke et klart ønske om også å se ressurser i sammenheng med politikernes behov for styring, store endringer fra et statsbudsjett til det neste og Statens rolle som både maktutøver og kontrollør. Arnesen betegnet regjeringens oppfølging av pensjonsavtalen i offentlig sektor, som vil medføre pensjonskutt, som en hån mot offentlig ansatte - og understreket at organisasjonene vil forfølge saken dersom departementet ikke snur. Videre bemerket Arnesen at ingen friske midler vil bli tilført likelønnsputten ved årets lønnsoppgjør, slik at en eventuell løsning knyttet til utjevning av kjønnsmessige lønnsforskjellene må finne sted innenfor eksisterende rammer.

I lederens time fulgte YS-leder Tore Eugen Kvalheim opp med å presisere at likelønn vil bli et tema i årets lønnsoppgjør, som for øvrig på det nåværende tidspunkt antas å bli et moderat oppgjør. Arbeidet med å redusere sykefraværet med 20 % slik som målsettingene i IA-avtalen fra 2001 og ved reforhandlingene i 2006/2007 må intensiveres, skal vi klare å beholde den nåværende sykkelønnsordningen. Kvalheim var klar på at partene må være omforent og samarbeide tettere slik at ledere, tillitsvalgte og helsevesenet



Adm.sjefene Sturla Hess Brunvær og Ruth Eva Føll Løkken.

skal kunne ha en mulighet til å lykkes i dette viktige arbeidet. I tillegg understreket Kvalheim betydningen av livsfasepolitikk som et bidrag til å øke avgangsalderen. Avslutningsvis oppsummerte Kvalheim pensjon, videre- og etterutdanning og samfunnsansvar som de tre hovedsatsningsområdene til YS i 2010.

Riksrevisor Jørgen Kosmo fokuserte på hvorvidt det kan tenkes at det forventes for mye fra politikerne, i forhold til de krav og ressurser embetsverket skal forvalte. Trenden i tiden er sterke føringer og krav til resultater gjennom mål- og resultatstyring, samt ressurstildelinger gjennom rammebudsjett. Kosmo gjorde gjeldende at det er embetsverkets plikt å melde tilbake til politikerne konsekvensene av mangelfulle ressurser. Forutsetningene er selvsagt at rapportene er korrekte. Kosmo pekte på faren ved at pengerikdom kan gå så langt at man som leder ikke stiller sterke nok krav til effektivitet og riktig utnyttelse av ressursene.

Utvikling av statlig sektor var temaet statsråd Rigmor Aasrud fra Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (FAD) fokuserte på. Aasrud formidlet at regjeringen ønsker en sterk statlig sektor gjennom å forbedre, forsterke og fornye.

Avgangen fra arbeidslivet må bremses og sykefraværet må reduseres til på det nivået partene ble enige om i IA-avtalen. Målene skal nås gjennom fokus fra arbeidsgiver og arbeidstaker rettet mot HMS, ledelse og arbeidsmiljø.

Som arbeidsgiver kjemper staten i et konkurranseutsatt arbeidsmarked for å rekruttere og beholde arbeidstakere. Temaene YS Arbeidslivsbarometer ved daglig leder Arild H. Steen i Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Statens rolle som attraktiv arbeidsgiver ved statens personaldirektør Siri Røine berørte denne utfordringen.

YS Arbeidslivsbarometer er en årlig analyse utviklet av AFI på oppdrag fra YS. Steen forklarte hvordan barometeret måler og beskriver tilstanden og utviklingen knyttet til hvordan norske arbeidstakere har det på jobb, hvor mye jobber vi, er vi fornøyd med lønna vi får og er det bare stress som preger arbeidsdagen. Målingene foretas langs de seks dimensjonene fagforeningenes legitimitet, opplutning om kollektiv lønnsdannelse, arbeidsvilkår/stress/mestring, fravær av diskriminering, likestilt deltakelse/trygghet og tilknytning til arbeidslivet. I kampen om både hoder og hjerter

må vi vinne forståelse via kunnskapen og kommunikasjon forklarte Steen.

Røine gikk inn på det forhold at statlig sektor må forberede seg på enda sterkere konkurranse om arbeidstakerne i framtiden. Utfordringene ligger i høyere ledighet og økt sykefravær, færre må forsørge flere, mindre vekst i arbeidsstyrken, større etterspørsel etter arbeidstakere med høyere utdanning, «forgubbing», økt konkurranse om arbeidskraft og at statlig sektor ikke kan påregne og bli pri-

oritert for ytterligere vekst. Innen 5 til 10 år må staten årlig ansette 21 500 medarbeidere for å kompensere for pensjonsavgang, overgang til annen sektor og intern jobbrotasjon.

I 2008 nedsatte partene sentralt en arbeidsgruppe kalt rekrutteringsgruppa, for å se nærmere på hvilke utfordringer statlige virksomheter står overfor på kort og lang sikt. Røine omtalte kort de overordnede forslagene fra rekrutterings-

gruppa, som går på omdømmeutvikling, samarbeid arbeidsliv – utdanningsinstitusjoner og bedre rekrutteringsprosesser. Lederne vurderer det å motivere og engasjere – og å utvikle medarbeidernes kompetanse som de viktigste lederutfordringene de neste treårene.

(Foruten forfatteren deltok fra NPL leder Jonny Nauste og administrasjonssjef Ruth Eva Føll Løkken.)



# Tillit avhengig av bedre oppklaringsprosent

Av Torgny Alstad, kommunikasjonsrådgiver i Vestfold politidistrikt

**Politidirektoratets store innbyggerundersøkelse viser at tilliten til norsk politi er meget sterk, 84,4 prosent mener de har svært stor eller ganske stor tillit til politiet, og ni av ti mener politiet bidrar til å skape trygghet.**

**M**en undersøkelsen viser også at over halvparten av befolkningen har et dårlig inntrykk av politiets innsats til å etterforske tyveri, innbrydd og hærverk. Selv om hovedresultatene av undersøkelsen egentlig er hyggelig lesning for norsk politi, er ikke alle like optimistiske med tanke på politiets tillit. Riksadvokaten har i sin kommentar til straffesaksutviklingen for 2009 noen utsagn som burde bekymre mer enn én politileder. Riksadvokaten er nemlig urolig for politiets tillit i årene fremover.

## Solid undersøkelse

Innbyggerundersøkelsen som ble gjennomført i slutten av oktober til midten av november omfatter hele 7190 intervjuer. I norsk målestokk er det en meget omfattende undersøkelse, med stor grad av validitet på nasjonale tall. Brutt ned på det enkelte politidistrikt, med 200 personer som deltar fra hvert distrikt, blir den statistiske feilmargin stor, og kan i beste fall bare gi indikasjoner på om det enkelte distrikt fraviker vesentlig fra landsgjennomsnittet.

Rangeringen mellom distriktene som presenteres i rapporten bør derfor behandles med stor varsomhet.

## Politikonflikten

Med tanke på den nylig tilbakelagte politikonflikten, på det tidspunkt undersøkelsen ble gjennomført, er det vanskelige

å gi en entydig forklaring på hvorfor tilliten til politiet styrkes sammenlignet med året før. Det hadde vært lettere å gi en forklaring hvis resultatene hadde vist at tilliten til politiet var nedadgående, slik de fleste hadde forventet.

Innbyggerundersøkelsen gir ingen fasit om tingenes tilstand, men er publikums subjektive oppfatning av politiet og dets tjenester og oppgaveløsning. En kan ikke forvente at publikum skal ha den store oversikten når det gjelder kriminalitetsutvikling, oppklaringsprosent eller politiets innsats på ulike områder.

Det som påvirker publikums holdninger og oppfatninger om politiet og kriminalitet er egne opplevelser i møte med politi og hva publikum leser om i aviser, på internett eller ser på fjernsyn. Og så skal man heller ikke glemme at politiet er mer enn bare kriminalitetsbekjempelse. Et godt og hyggelig møte med et passkontor kan være med på å bygge tillitt og trygghet.

Det finnes derfor ingen enkel formel på hvordan politiet skal kunne skåre bedre i fremtidige innbyggerundersøkelser. Men ett er i alle fall sikkert. Den lave oppklaringsprosenten er en verkebyll for norsk politi.

## Mer kriminalitet sier 3 av 4

75 prosent av de spurte i undersøkelsen mener det er blitt mer kriminalitet i Norge det siste året. På spørsmål om de har inntrykk av at det er mer kriminalitet der de bor svarer 38 prosent at de synes det er mer kriminalitet.

Det er liten forskjell fra distrikt til distrikt. Også i de distrikter der vinningskriminaliteten går ned, sitter publikum igjen med et inntrykk av at kriminaliteten øker.

Politiet kommer forholdsvis godt ut på spørsmål om publikums inntrykk av politiets innsats mot organisert kriminalitet og den mer alvorlige kriminaliteten som ran, vold og seksuallovbrudd. Best kommer politiet ut på innsatsområder trafikk og krisehåndtering.



Artikkelforfatter Torgny Alstad.

Publikum er slettet ikke tilfreds med politiets innsats for å bekjempe vinningskriminaliteten. Barer 43 prosent synes innsatsen politiet gjør er svært god eller god. Hele 53 prosent synes innsatsen er svært dårlig eller dårlig.

## Bekymret riksadvokat

Med en oppklaringsprosent på like over 10 prosent for grove tyverier, kunne politiet risikert at tillitten var betraktelig dårligere. Akkurat dette forholdet bekymrer riksadvokaten såpass mye at han vier betydelig oppmerksomhet til å kommentere oppklaringsprosenten i sin årlige gjennomgang av straffesaksutviklingen.

En oppklaringsprosent på 34,3 for forbrytelser er den laveste på mange år. Med en oppklaringsprosent for vinning på 15,3 % opprettholder norsk politi trenden siden 2004 med en halv prosentpoengs lavere oppklaringsprosent hvert år. Oppklaringsprosenten for grove tyverier er 10,2 prosent skriver riksadvokaten i sine kommentarer.

«Svake resultater ved oppklaring av vinningsforbrytelser – som er den forbrytelser folk flest rammes av – vil over tid svekke publikums tillit til politiet og den alminnelige trygghetsfølelsen i samfunnet», heter det i skrevet fra riksadvokaten.

Så blir det store spørsmålet til neste år. Er det publikum eller riksadvokatens dom over straffesaksutviklingen i 2010 politiet har mest å frykte? ■



# Kunnskapsmedarbeidere, kunnskapsledelse og turnover i politietaten

## «Hvorfor slutter polititjenestemenn i etaten?»

Politihøgskolen (PHS)

Studie i ledelse og organisasjonsutvikling (LOU1)

2008–2009 – Del 3

**Linda Åmelfot, Politioverbetjent,  
Sogn og Fjordane**  
**Anita Stokkeland, Lensmann,  
Randaberg**  
**Siril Veiåker Nilsen, Førstekonsulent,  
Helgeland**  
**Lena Susann Reif, Politioverbetjent,  
Kripos**  
**Bjørn Pedersen, Politiførstebetjent,  
Oslo**

Forts. fra forrige nummer:

### 4.3.2. Medarbeidersamtaler/tilbakemeldinger

Under halvparten av respondentene var helt enig eller delvis enig i at medarbeidersamtaler ble avholdt årlig. Hele 55 % av respondentene svarte at leder ikke ga dem jevnlig tilbakemeldinger/ros.

Et grunnleggende element i strategisk personalledelse er at medarbeidersamtaler implementeres som en del av virksomhetens personalplanlegging og styringshjul (Odd Nordhaug (2008:20). I politietaten skal medarbeidere tilbys årlige medarbeidersamtaler med sin leder. Det er bekymringsfullt at så få møter leder på en slik arena.

Sitater:

- *Dårlig personalpolitikk i hele politidistriktet. Personalhåndboken ble som en festtale*
- *Ledere viste ikke interesse i meg som ansatt...*

Medarbeidersamtaler, både formelle og uformelle, synes å kunne forhindre den type frustrasjon som sitatene ovenfor illustrerer.

### 4.3.3. Leder som motivator og forbilde

Påstanden om at min leder var motiverende og stimulerende for min utvikling, har negativ score ved at hele 63 % er helt

eller delvis uenig. Videre er over 58 % helt eller delvis uenig i at leder var et godt forbilde. At leder fremstår som en god rollemodell, motivator og inspirator synes å være en udiskutabelt viktig faktor som supplement til den indre motivasjon den enkelte kunnskapsmedarbeider har.

Fraværet av motivasjon beskrives av noen av respondentene som:

- *All motivasjon tørket bort pga dårlig ledelse, lite ressurser*
- *Min avdeling var fylt av negativitet og uengasjerte ledere som oftest hadde fokus på å finne en sydebukk – altså hvem hadde gjort noe feil og ikke hvem som hadde gjort et godt stykke arbeid. Det var stor mangel på oppfølging*
- *Mangelfull og fullstendig usynlig ledelse*
- *Jeg opplevde en ledelse som var lite visjonær, lite handlekraftig og lite motiverende, og som var en «bremsekloss» i forhold til engasjement og nytenkning*

I følge Hillestad (1999), kan ledere av kunnskapsmedarbeidere «i liten grad benytte seg av tradisjonelle sanksjoner og er derfor avhengig av å lede på arbeidernes premisser for å kunne framstå som troverdige og få folk med seg». Dertil er det avgjørende at leder innehar både «relasjonelle ferdigheter» og klarer å ivareta det «mellommenneskelige aspektet», herunder å kunne utvise «gode kommunikative ferdigheter og empati».

Av tilbakemeldingene kan det synes som om politiledere innehar slike ferdigheter i for liten grad. Det kan videre tenkes at man ved rekruttering av ledere ikke har anerkjent den typen av kvaliteter tilstrekkelig.

### 4.3.4. Leders evne til å kommunisere virksomhetens mål

Karriereplanlegging og kompetanseutvikling må skje balansert mellom medar-

beiderens og organisasjonens behov, der organisasjonens behov vil veie tyngst (Nordhaug 2008:136). Over 61 % av respondentene er helt eller delvis uenig i at *leder var helhetstenkende og var flink til å kommunisere virksomhetens mål*. Det er tenkelig at leders manglende fokus på å kommunisere virksomhetens mål kan framdyrke individualisten i kunnskapsmedarbeideren i ytterligere grad.

Sitater:

- *Jeg sluttet fordi overordnet ledelse ikke klarte å stå ved en strategi*
- *... å utnytte medarbeideres kompetanse på områder der lederne ikke har egen kompetanse*

Dersom leder mislykkes vil en naturlig konsekvens kunne være at kunnskapsmedarbeideren ser seg om etter andre karrieremuligheter utenfor organisasjonen.

### 4.3.5. Tillit

Et positivt funn er at hele 75 % av respondentene opplevde at leder hadde tillit til dem. Mer bekymringsfullt er det at kun 52 % av respondentene hadde delvis eller helt tillit til sin leder. Tillit er bærebjelken i alle relasjoner (Spurkeland 2006:23). Tillit kan beskrives som positivt opplevd avhengighet. Ledelse er å ivareta tillit. Hver beslutning og hver uttalelse veier i vektskålen. Tillit er så grunnleggende at en leder medarbeidere ikke har tillit til, moralsk sett er avsatt.

Dersom leder i for stor grad kun administrerer, dvs vektlegger planlegging og at regler og rutiner blir etterlevd på bekostning av element som genererer motivasjon, kan det bidra til å skape lydighet heller enn engasjement. Om leder nedprioriterer utviklingsarbeid over tid kan det gå på troverdigheten løs, og medføre at medarbeiders tillit til leder forvitres.



## 4.4. Faktorer som påvirket avgjørelsen om å slutte

Respondentene ble bedt om å ta utgangspunkt i stillingen de hadde da de sluttet og ble bedt om å beskrive hvordan 8 faktorer påvirket deres avgjørelse om å slutte.

### 4.4.1. Faktorer av mindre betydning

I overkant av 81 % opplyser at *helsemessige årsaker*, og at andre kolleger sluttet ikke hadde betydning. Over 55 % oppgir at *familiære årsaker* ikke hadde betydning, og over 58 % av respondentene oppgir at *arbeidsmiljøet* ikke var en påvirkende faktor for at man sluttet.

### 4.4.2. Faktorer av stor betydning

Ønsket om nye utfordringer rapporteres å ha noe, ganske stor eller stor betydning for over 95 % av respondentene. Over 83 % oppgir at *arbeidsoppgavene* har noe, ganske stor og stor betydning for avgjørelsen. I forhold til leder/ledelse oppgir til sammen 75 % at *leder/ledelse* har noe, ganske stor eller stor betydning for avgjørelsen om å slutte. Til sammen vel 78 % oppgir at *lønn* har noe, ganske stor og stor betydning for beslutningen om å slutte.

Forskning viser at ansatte som er misfornøyde med sin lønn, også vil ha en tendens til å være misfornøyd med sine opprykksmuligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2008:223). Dersom en slik type misnøye vedvarer, vil kunnskapsmedarbeideren søke nye utfordringer. Som vi har nevnt tidligere, beskrives lønn i teorien kun som en ytre motivasjonsfaktor. E.L Deci og R.M Ryan hevder at overfokusering på ytre belønning, vil få konsekvenser for den indre motivasjon som vil svekke arbeidsutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2008). Leder kan gjennom en tidlig «forventningsavklaring» søke å ta bort fokus på den ytre motivasjon, bl.a. gjennom en medarbeidersamtale.

## 4.5. Iverksatte leder tiltak for å beholde medarbeideren?

Det ble stilt et lukket ja/nei spørsmål med mulighet for utdyping i forhold til om lederen iverksatte tiltak for å beholde medarbeideren. Flere av respondentene har valgt å svare utdypende også der leder ikke gjorde forsøk på å beholde dem.

27 % oppgir at leder gjorde noe

og/eller kom med et konkret tilbud, mens de resterende 73 % oppgir at så ikke var tilfelle. Felles for de åpne svarene der leder kom med tilbud, var at tilbudet var for dårlig eller at det kom for sent. Avgjørelsen om å slutte var i realiteten allerede tatt.

Sitater:

- *Kom med tilbud om endring av arbeidsforholdene ETTER at jeg hadde sagt opp.*
- *Jeg ble selvsagt motivert av mine nærmeste medarbeidere og min nærmeste leder til å fortsette i arbeidet – noe som var veldig hyggelig. Min nærmeste leder forsøkte også å få meg inn i et lederprogram for yngre ledere i etaten, men jeg sluttet før innstillingen var ferdigbehandlet.*
- *Virkelig ingenting. Klarte ikke en gang å si at det var synd jeg sluttet.*
- *Jeg gjorde det meget klart at det ikke var noe ledelsen kunne gjøre for å beholde meg. At de ikke gjorde noe var med andre ord ikke noe de kan lastes for.*

Et vesentlig moment synes derfor å være at leder registrerer signalene om mulig fratreden for sent. Leder må være i forkant, og jevnlig kommunisere med medarbeiderne for å fange opp slike tilfeller.

## 4.6. Respondentenes forslag til tiltak for å bli værende i etaten

Majoriteten av respondentene svarer at de ville blitt værende i etaten dersom det hadde vært bedre lønns- og karriereutviklingsmuligheter, samt en bedre ledelse.

Sitater:

- *Høyere lønn og arbeidsoppgaver som var tilpasset min ekstrautdanning*
- *Skifte holdning på dårlige ledere*
- *Adskillig høyere lønn og karrieremuligheter*
- *Høyere lønn, personlig utvikling og oppgaver i tråd med kompetansen.*
- *Ansatte må motiveres til å gjøre karriere og gjennomføre tilleggsutdanning*
- *Bedre personalpolitikk, tydelig og strategisk arbeid innen kompetanse og hyppigere medarbeidersamtaler*
- *Lederne må bidra til at politifolk føler seg viktige på jobb*

Flere respondenter er også opptatt av at etaten har for dårlig bemanning, for dår-

lige budsjetter og manglende målstyring. Dette gjenkjenner vi i Jacobsens og Thorsviks (2008) overordnede organisasjonsmodell, som synliggjør hvor viktige påvirkningsfaktorene omgivelser, ressurser og målsetninger er for om en organisasjon vil fungere.

Mange fremhever høyere lønn som en viktig faktor for å bli værende. Ledende forskere hevder at lønn i seg selv ikke er en motiverende faktor (Hertzberg, 1959). Analyserer vi svarene grundigere, vil vi se at lønn alene ikke ville vært den avgjørende faktor for å bli værende, men sammen med blant annet bedre ledelse, målstyring og karriereplanlegging kunne det bidratt til å beholde disse kunnskapsmedarbeiderne i etaten.

## 5. Avslutning

Polititjenestemenn er attraktive arbeidstakere ved sin spesielle fagutdanning og høye etisk standard<sup>2</sup>. Det kan være mange alternative karriereveier for polititjenestemenn som ønsker nye utfordringer. Arbeidsmarkedet har forandret seg og politiet er i samme kategori som resten av næringslivet med henblikk på turnover. Til forskjell fra andre bransjer er det ingen «gratis» turnover til politiet på grunn av etatens profesjonsutdanning. Turnover er i seg selv ikke ensidig negativt, men det kan være farlig å bagatellisere turnover. Polititjenestemannen besitter en kompetanse som i stor grad vil forsvinne ut av etaten dersom han eller hun slutter.

I følge teorien er det mange elementer som kan påvirke motivasjonen hos en kunnskapsmedarbeider. Undersøkelsen viser positivt funn i forhold til tilfredsstillelse av behovet for autonomi og frihet i oppgaveløsningen, å få benyttet sin kompetanse, samt at de daværende oppgavene var utfordrende. Imidlertid ser det ut til at lederne i norsk politi har et stort forbedringspotensiale når det gjelder å ivareta medarbeiderne. Resultatene tyder på at lederne er dårlige til å kommunisere mål, til å gi tilbakemeldinger, til å lage kompetanseplaner samt å gjennomføre medarbeidersamtaler. Det å se medarbeiderne, vite hvilken kompetanse medarbeideren har og lage en plan for utvikling av den enkelte, er avgjørende for kunnskapsmedarbeiderens indre motivasjon. Forventningsavkla-



ring vil også være en viktig faktor for leder å ha fokus på. Undersøkelsen viser negative funn i forhold til leder som forbilde og motivator. Nesten halvparten rapporterer at de hadde mangelfull tillit til sin leder, og hele 75 % svarte at leder/ledelsen hadde betydning for at de sluttet.

Politidirektør Killengreen har uttalt<sup>3</sup> at en må gjøre politiyirket mer attraktiv gjennom fokus på kompetanseplaner, arbeidstidsbestemmelser, interessante og utfordrende arbeidsoppgaver, samt lønn. Dette samsvarer med funnene i undersøkelsen hvor disse områdene beskrives som mangelfulle. Det er dagens og fremtidens politiledere som er avgjørende for om etaten vil lykkes i å beholde kunnskapsmedarbeidere. Derfor mener vi at kunnskap og kompetanse hos ledere i politietaten bør prioriteres i større grad fremover.

## 6. Veien videre

Det har vært spennende og lærerikt å studere alle svarene fra tidligere polititje-

nestemenn. Gjennom responsen ser vi at det er åpenbart mange som fortsatt har sterke følelser for politietaten. Vi har fått overveldende mange positive tilbakemeldinger på at vi har fokusert på dette temaet, og flere har kommentert at dette burde overordnet ledelse i etaten ha mye større fokus på. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi som studenter i faget Ledelse og organisasjonsutvikling blitt bevisste på etatens utfordringer i forhold til ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Vi vil søke å bruke denne kunnskapen i vårt fremtidige virke som ledere.

På grunn av oppgavens begrensede omfang og krav til innhold, har vi ikke kunnet gå i dybden på alle resultatene som har fremkommet. Grunnlagsmaterialet kan i midlertidig gjøres tilgjengelig for fremtidige studenter eller andre som ønsker å fokusere nærmere på temaet.

Vi oppfordrer overordnet ledelse til å undersøke mer inngående hvordan man kan beholde dagens kunnskapsmedarbeidere i politietaten. Bevisstgjøring i for-

hold til dette tema er nødvendig for alle ledere, og dette vil forhåpentligvis redusere den turnover etaten har opplevd i de siste årene.

Vi håper at oppgaven kan benyttes som veiviser for politietatens ledere på alle nivå.

## Litteraturliste

- Bang, H. (2008), 3. utgave. *Organisasjonskultur*. Oslo; Tano Aschehoug AS
- Berg, M.E.(2006), 2. Utgave, *Coaching*. Oslo; Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, Tom (2004): *Ledere og lederskap*, Affs lederundersøkelse. Bergen; Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K. Å. (2007): *Kunnskaps- og presen-tasjonsuikling i organisasjoner. Rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim; Tapir Akademisk Forlag.
- Grundt, J. (2006): *Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene?* I: Magma, ukjent nr.
- Gottschalk, Petter (2008): *Kunnskapsledelse i politiet*. I: Foredrag ved PHS 2008.
- Hillestad, T. (2002): *Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomhet*. Oslo; Universitetsforlaget
- Hillestad, T. (2000): *AFFs lederundersøkelse – høsten 1999/våren 2000*. I: Magma, Årgang 3 – nr. 2.
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik. (2008) 3. utgave. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen; Fagbokforlaget
- Karlsen, J.K. & Langseth, M. (2005): *Hvor skal jeg sitte? Om å lykkes i det nye arbeidslivet*. Oslo; Cappelen
- Kaufman, G og A. Kaufman. (2008) 3. utgave. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen; Fagbokforlaget
- Kvale, S. (1997): *Det kvalitative forskningsinterju*. Oslo; Gyldendal Akademiske forlag
- Mayer og Allen (1997): *Organizational commitment* I: Wikipedia.com
- Mintzberg, Henry: (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall
- Nordhaug, Odd: (2008). *Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo; Universitetsforlaget
- Overordnet Personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten, 2008–2013. POD
- Spurkeland, J. (2006). *Relasjonskompetanse*. Oslo; Universitetsforlaget
- Statens Personalhåndbok (2009)
- Stortingsmelding 42, 2004–2005 (Politirrollemeldingen)

## Vedlegg

1. Beskrivelse av spørreundersøkelsen
2. Resultater fra spørreundersøkelsen (det bemerkes at svar som er egnet til å identifisere respondentene er tatt bort for å ivareta respondentenes anonymitet)



## Det viktigste noen kan arve, er en mulighet.

Mange vet ikke at de kan bidra til at Pablo og andre barn får mulighet til utdanning og et bedre liv. Husk å opplyse om testamentariske gaver til mennesker som ønsker å tilgodese en hjertesak i sitt testamente.

**Kontakt oss for mer informasjon på telefon 22 99 09 00.**



**Redd Barna**

[www.reddbarna.no](http://www.reddbarna.no)