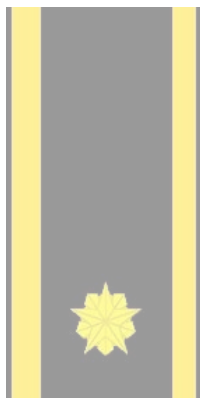


**Christopher Carlsen**

---

# **Politiets operative lederideal**

**En kvalitativ studie om rekrutteringsprosesser i ordenspolitiet**



**Masteroppgave i styring og ledelse  
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag  
Oslo 2014**

## Sammendrag

De siste års rapporter om offentlig forvaltning generelt, og politiet spesielt – og senest med Politianalysen, har avdekket et behov for grunnleggende endringer i holdninger, lederskap og kultur. Det gjelder både i offentlig forvaltning og i politiet.

Forskning på lederrekruttering i politiet er et lite omhandlet fagfelt. Det gjør en slik oppgave spennende og interessant sett i lys av de over nevnte behov. Per i dag finnes det ingen krav til hvem som kan bli ledere i politiet, og det er ingen nasjonal plan for utvikling av politiledere. I følge Politianalysen medfører denne mangelen på systematikk at dyktige og talentfulle politifolk som vil- og bør- bli ledere, ikke utvikles.

Sett i sammenheng med en personlig interesse for rekrutteringsfeltet, samt god kjennskap til og kunnskap om politiet, har jeg utledet følgende problemstilling: "Hvilken betydning har formelle og uformelle prosesser for utvelgelse av operative politiledere?". For å besvare problemstillingen har jeg stilt opp ledelses- og polititeori, med politikultur- og legitimitet som en sentral del. Jeg har intervjuet syv ordenssjefene ved ordensavsnitt i politidistrikt i Sør-Norge.

Blant hovedfunnene fremkommer det at ordenssjefene er suverene i å rekruttere divisjonsledere og forme ordensavsnittene etter eget ønske. Dette uten at en nasjonal eller distriktsplan ligger i bunn. Ansettelsesrådene omgjør i liten grad innstillingene som blir presentert. Politibetjenter som blir ansett for å være personlig egnet plasseres inn i midlertidige stillinger som politiførstebetjenter. Det gir dem et klart fortrinn når stillingene skal formaliseres. Dette medfører, slik blant annet Politianalysen oppsummerer, at andre dyktige og talentfulle politifolk ikke gis muligheten til en karriere som leder. I alle fall ikke i ordenspolitiet. En ytterligere effekt av denne rekrutteringen er blant annet vedlikeholdet av konformiteten i den enkelte avdelingen.

## Abstract

In the recent reports on public administration, and specifically within the police, with “Politianalysen” – an official Norwegian report in concerning the organization of the police, a demand for change has been acknowledged especially within attitudes, leadership and culture. Research on executive recruitment in the police is a field not much debated. In relation to the issues states above, this subject is particularly interesting. Currently, there are no requirements in regards to recruitment of leaders in the police. In addition, a national recruitment plan does not exist. According to “Politianalysen” the lack of a recruitment strategy may lead to underdevelopment of leaders and in worst-case loss of potential leaders.

In coherence with a personal interest within the field of executive recruitment, in addition to my knowledge of the police, the following research question is stated: “What is the significance of formal and informal processes in the recruitment of operational police leaders?”

In answering this thesis question I have examined executive theory and police theory. Furthermore I have conducted seven in-depth-interviews with police superintendents in the uniformed police, all based in the southern part of Norway. Key findings are strong indications of police superintendents being sovereign in recruiting leaders in their own division, and by doing that shaping their own organization. All this without a national or regional recruitment plan. The Employment Council rarely reverses the list of applicants presented. Lower grade police officers considered suitable as leaders are being placed in temporary positions as police chief inspectors. This gives them a clear advantage when the positions are formally announced. However this leads to, as “Politianalysen” sums up, to potential leaders being cut off at a chance for a career as a leader of a division in the uniformed police. Conformity in the different police divisions are sought after and therefore also preserved through informal processes.

## Forord

Jeg føler meg privilegert som har så mange muligheter. Da jeg bestemte meg for videreutdanning, skulle det være et prosjekt jeg kunne glede meg over underveis. At det ble mer arbeidskrevende enn jeg hadde trodd, skal jeg ikke legge skjul på. Gleden er desto større over å være ferdig med masteroppgaven. Tre år med videreutdanning ved siden av full jobb er over. Det har vært en fin tid med litt ekstra travle dager, men jeg ville ikke vært det foruten.

Tusen takk til mine medstudenter, spesielt kollokviegruppen ved Styring og Ledelse på Høgskolen i Oslo og Akershus. Dere er flotte. Jeg setter stor pris på dere alle sammen. Takk til alle dere ved de fagmiljøene jeg har frekventert, som har utvist positivitet og interesse, og som har hjulpet til med små og store spørsmål. En spesiell og stor takk til Professor Liv Finstad for velvillighet til å ta på seg jobben som veileder for oppgaven, for interesse, tålmodighet og stor fagkunnskap. Takk for alle de spennende og inspirerende samtalene vi har hatt. En takk rettes også til Politimester Hans Sverre Sjøvold i Oslo politidistrikt for sin imøtekommenhet for mitt prosjekt, og for interesse for forskning og utvikling. Det lover godt for Oslo politidistrikt!

Jeg hadde ikke klart meg uten Bibliotekene ved Høgskolen i Oslo og Akershus i P35, Politihøgskolen og hos Oslo politidistrikt. Tusen takk for all søke- og letehjelp. En stor takk går også til informantene mine. Dere har alle, i særdeleshet, vært imøtekommende og positive til prosjektet og gitt raust av deres tid.

Takk Elise, for din glød og positivitet mens jeg har vært kjedelig i månedsvis.

Oppgaven er til deg Mor. Tusen takk for skolegleden.

Oslo, 24. april 2014

Christopher Carlsen

# Innholdsfortegnelse

---

<b>Kapittel 1: Tema og problemstilling</b> .....	<b>7</b>
Presentasjon av tema.....	7
Strukturendringer.....	7
Bakgrunn, motivasjon og aktualitet.....	8
Formelle og uformelle prosesser.....	12
Problemstilling.....	13
Avgrensning og fremgangsmåte.....	13
Sentrale begreper.....	15
Disposisjon for resten av oppgaven.....	17
<b>Kapittel 2: Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>18</b>
Førstelinjleder – Blant sine egne.....	18
Muligheter – eller begrensninger.....	19
Rangordning i politiet.....	21
Politikulturen.....	22
Politiets legitimitet - Den blå himmelen.....	25
<b>Kapittel 3: Metode</b> .....	<b>26</b>
Forskning, metode og vitenskap.....	26
Gjennomføring av intervjuene.....	27
Undersøkellesdesign - Casedesign.....	29
Enhetene og fremgangsmåte for valg av case.....	29
Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.....	30
Analysestrategi.....	31
Teoretisering av prosjektet.....	33
Om å forske på sine egne.....	34
Kritiske perspektiver på metode og analyse.....	35
<b>Kapittel 4: Analyse og drøfting</b> .....	<b>37</b>
Perspektiver i analysen.....	37
<b>Perspektiv nummer 1: Den ideelle søker</b> .....	<b>37</b>
Politikulturens betydning for utvelgelsen.....	39
Personlig egnethet – Søkerens viktigste kjennetegn.....	40
Rom for alle?.....	42
<b>Perspektiv nummer 2: Uformelle og formelle rekrutteringsvarianter</b> .....	<b>43</b>
Divisjonsledernes idealtyper.....	44
Formelle prosesser.....	45
Ansettelsesrådets funksjon.....	48
Uformelle prosesser.....	48
Den neste på lista kommer herfra!.....	49
Hvem bestemmer innstillingen?.....	51
Administrativ ansettelse – Oljen i "talentfabrikkens" maskineri.....	53
Uformelle kontrollmekanismer – Som tillegg til prosessen.....	53
<b>Perspektiv nummer 3: Konformitet &amp; nyskapning</b> .....	<b>54</b>
Ordenssjefen som kulturbærer, garantist for og beskytter av konformiteten.....	54
Konformitetspresset er borte - Konformitetskravet består.....	56

<b>Kapittel 5: Avslutning .....</b>	<b>57</b>
Avsluttende kommentarer.....	57
Hovedfunn .....	57
Hvordan kan funnene anvendes? .....	60
Videre forskning på temaet.....	61
<b>Litteratur.....</b>	<b>63</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>66</b>
Vedlegg 1: Norges politidistrikter .....	66
Vedlegg 2: Organisasjonskart for Oslo politidistrikt – Med avsnitt.....	67
Vedlegg 3: Søknad til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.....	68
Vedlegg 4: Godkjenning fra Norsk vitenskapelig datatjeneste AS.....	74
Vedlegg 5: Informasjonsskriv til informanter .....	78
Vedlegg 6: Intervjuguide.....	79
Vedlegg 7: Oppmelding og publiseringstillatelse .....	83

Bildet av distinksjonen på forsiden er hentet fra: [http://no.wikipedia.org/wiki/Politigrader\\_i\\_Norge](http://no.wikipedia.org/wiki/Politigrader_i_Norge)  
Distinksjonen tilhører politiførstebetjents grad i politiets gradssystem.

## Kapittel 1: Tema og problemstilling

### Presentasjon av tema

”Operativ virksomhet er den del av politiets virksomhet som innebærer direkte ledelse og gjennomføring av tiltak i ”felten”. Tiltakene eller gjøremålene, kan ha hjemmel i lov, generell instruks eller instruks/ordre fra overordnet myndighet. Tiltakene er rettet mot borgerne, publikum eller klienter, i egenskap av brukere av politiets tjenester eller overtredere av de lover politiet er satt til å håndheve” (Ot.prp.nr.7 1999-2000, 69). Definisjonen som Justis- og beredskapsdepartementet beskriver, kjennes av politiet som ordenstjeneste. Politiets gjengse oppfatning, basert på egen erfaring, er at man er operativ når man arbeider med ordenstjeneste. Likevel kan man med og uten status som innsatspersonell<sup>1</sup> være operativ selv om man ikke jobber ”i gata” til daglig. Både operatører ved operasjonssentralene, gravende etterforskere og forebyggere, for å nevne noen, regnes som operative.

Jeg vil forholde meg til ordenstjenesten som operativ virksomhet. I oppgaven vil jeg studere de bakenforliggende prosessenes betydning for utvelgelse av operative politiledere.

### Strukturendringer

Fra 1970-tallet og frem til i dag har tanken om en reformering av politi- (og lensmanns-etaten) vært tilstede. Reformering av politiet er antakelig bare noe nytt på papiret, men har foregått siden etterkrigstiden og særlig etter 1970. (Christopher Carlsen 2011). Politireform 2000 krympet politiet fra 54 til 27 politidistrikt da Politidirektoratet ble opprettet. (St.meld.nr.22, 2001). En ny politireform er på trappene med Politianalysen (NOU2013:9). Fokuset er fremdeles det samme. Politireform 2000s hovedmål var en politi- og lensmanns-etat som ”mer effektivt forebygger og bekjemper kriminalitet, - er mer tjenesteytende og publikumsorientert – og – som arbeider mer kostnadseffektivt”. Politianalysen (NOU2013:9, 9) innleder med, sitat: ”Fremtidens politi må kunne møte den kompliserte, alvorlige og grenseoverskridende kriminaliteten og samtidig levere god polititjeneste der

---

<sup>1</sup> ”Med innsatspersonell menes tjenestepersoner som regelmessig utfører ordenstjeneste, og tjenestepersoner i livvaktjeneste. Dette gjelder også tjenestepersoner som normalt gjør annen tjeneste, men som regelmessig gjør ordenstjeneste i for eksempel helger eller ferieperioder.” (PBS1:2011, 38) Politiets innsatspersonell er inndelt i kategorier fra 1-4 (IP 1-4) på bakgrunn av årlig utdanning og kompetanse.

befolkningen bor”. Politianalysen foreslår at det gjennomføres to reformer i norsk politi, nemlig en strukturreform med fokus på frigjøring av ressurser (...), og en kvalitetsreform som skal utvikle et kunnskapsbasert og effektivt politi (...) (NOU2013:9, 9). Organisasjonskart for politi- og lensmannsetaten og Oslo politidistrikt finnes i vedlegg 1 og 2.

Politiet er statens sivile maktapparat. De skal “sørge for den polititjeneste som samfunnet har behov for”, “gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet” (Politi-loven §1). Gjennomgående anbefalinger i Norges offentlige utredninger, har vært at denne polititjenesten skal forvaltes på en effektiv måte. Styring forbindes i følge Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik (2009, 121) med “et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke adferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter”. Styring er på denne måten systemorientert og kan sette overordnede rammer for utøvelse av ledelse. Et eksempel på dette er Politianalysen.

### **Bakgrunn, motivasjon og aktualitet**

Ledelse er i seg selv et stort og sammensatt fagfelt. Politiet er, ved siden av forsvaret, den organisasjonen som forvalter operativ ledelse i bredt spekter innenfor rammen av daglig tjeneste. Det som gjør ledelse i det operative politiet særlig spesielt, er det store spennet i arbeidsoppgaver og uforutsigbarheten i disse. Skarpe<sup>2</sup> aksjoner, branner og forskjellige typer ulykker kan utsette mannskapene for store påkjenninger. Slike hendelser kan utløse reaksjoner som stress, frykt, angst og usikkerhet. Samfunnet forventer at politiet skal ivareta hendelser som befolkningen sjelden eller aldri opplever. Behovet for god og effektiv ledelse av mannskapene er absolutt tilstede.

22. juli-kommisjonen, ledet av Alexandra Bech Gjørsv, avdekket et behov for grunnleggende endringer i holdninger, lederskap og kultur (NOU2012:14, 15). Dette gjelder ikke bare i den offentlige forvaltningen, men også i politiet. Politietaten har blant annet fått kritikk for å ha pekt på utfordringer, men selv i liten grad tatt styringen over det som kunnet endres på eget nivå. Ledelse var ett av områdene hvor politiet fikk kritikk. Dette knyttet seg blant

---

<sup>2</sup> Med skarpe aksjoner menes i hovedsak bevæpnet politiinnsett.



annet til den operative ledelsen av politiaksjonen i Oslo. Politianalysen var på mange måter et tilsvar til Gjørsv-kommisjonens rapport. Den oppsummerte den nåværende tilstanden i norsk politi og kom med en rekke anbefalinger, forslag til forbedringspunkter og tiltak. Dette skal "legge til rette for bedre oppgaveløsning og mer effektiv ressursbruk (...)" (NOU2013:9, 23). Et av utvalgets funn var at styring og ledelse av politiet ikke fungerer tilfredsstillende. "På den ene siden har ikke politiet fått de rammevilkårene som er nødvendige for å kunne styre, lede og utvikle virksomheten på en måte som best mulig svarer til oppgavene politiet er gitt. På den annen side har heller ikke politiet evnet å utnytte de mulighetene som faktisk har vært til stede innenfor de rammene som har vært lagt. Det har over tid ligget et stort mulighetsrom for forbedring og utvikling av politiet som så langt ikke har vært benyttet godt nok" (NOU2013:9, 17).

Rekruttering og seleksjon av politiledere ble første gang nevnt i forbindelse med Politireform 2000, som et forslag til en organisasjonsmessig forbedring (St.meld.nr.22 2001, 48). Per i dag finnes det ingen krav til hvem som kan bli ledere i politiet, og det er ingen nasjonal plan for utvikling av politiledere (NOU2013:9, 192). I følge Politianalysen (NOU2013:9, 192) medfører denne mangelen på systematikk at dyktige og talentfulle politifolk som vil og bør bli ledere, ikke utvikles. Politianalysen hevder også at det ikke finnes nasjonale krav til hva som forventes av en leder i politiet. Øystein Mæland innførte under sin tid som politidirektør en nasjonal Lederplattform for Politietaten. Denne plattformen har blitt videreutviklet, og er i følge Politidirektoratet lagt til grunn for det videre arbeidet som er nevnt i Politianalysen. En revisjon av denne plattformen er på trappene, i tillegg til et prosjekt med utvikling av en medarbeiderplattform (Intervju av Knut Snildal, 2013). Lederplattformen inneholder kortfattede begreper om trekk og kriterier som en leder i politi- og lensmannsetaten skal kjennetegnes ved. Denne plattformen har blitt tatt inn som en del av styringsverktøyet, blant annet for Oslo politidistrikt. De trekkene og kriteriene som omhandles i plattformen er "Helhetsorientert,", "Positiv", "Lojal", og "Modig". Disse trekkene gjelder for alle medarbeidere, inkludert lederne, og presenteres som Politimesterens krav til alle sine medarbeidere. Trekkene har noe forskjellig betydning i de to plattformene for henholdsvis ledere og medarbeidere. Dette er knyttet til organisasjonsmessig tilhørighet og funksjon.

Politihøgskolen (PHS) er den sentrale utdanningsinstitusjonen for politi- og lensmannsetaten. PHS tilbyr, i tillegg til grunn-utdanning, flere typer etter- og videreutdanninger. Blant disse utdanningene er Ledelse- og organisasjonsutvikling del 1 og 2 (LOU)<sup>3</sup>. For noen få år siden ble studiet "Lederkandidat"<sup>4</sup> lansert.

Tidligere forskning på rekruttering og seleksjon av ledere til det operative politiet er svært begrenset. Det gjør en slik oppgave spennende og interessant. Spesielt sett i lys av hendelsene i regjeringskvartalet, på Utøya, og de siste års omfattende rapporter om statsforvaltningen og politiet. Systematisk gjennomgang av A-tekst, nitid leting på Internett og dypdykk ved Politihøgskolens bibliotek, forteller at tematikken til nå har blitt viet liten oppmerksomhet. Det nærmeste tilsvarende undersøkelser omkring temaet er Børstad og Johansens masteravhandling om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet (Frode Børstad og Marit Fostervold Johansen 2010). Noen av deres funn er direkte aktuelle og overførbare for min oppgave.

Blant disse funnene var at personlig egnethet i rekrutteringsprosessen kan sette til side en hver annen form for kompetanse i rekruttering til lederstillinger. "I teorien vil det si at man i utgangspunktet ikke får ansatt de medarbeiderne en mener er best egnet. I praksis medfører dette ofte usikkerhet i ansettelsesprosessen, at beslutninger fortolkes og konflikter eskalerer til åpenlyse maktkamper" (2010, 105). Børstad og Fostervold Johansen fant at de som rekrutterer til lederstillinger tilskriver seg selv en høy grad av rasjonalitet i beslutningene i sin vurdering av personlig egnethet hos andre (2010, 106).

"Rekrutteringsprosessen kjennetegnes av flere uformelle nettverk som til tider har stor innflytelse på rekrutteringsprosessen, dette skaper mistanker om kameraderi i tildeling av lederstillinger. Vi har data som viser at rekruttering i enkelte tilfeller skjer på bakgrunn av

---

<sup>3</sup> Studietilbudet Ledelses- og organisasjonsutvikling 2 (LOU 2) bygger på Ledelses- og organisasjonsutvikling 1 (LOU 1). LOU 2 vektlegger spesielt ledelse i og endring av offentlig sektor, endring og endringsledelse i politiet, strategisk ledelse, organisasjons- og erfaringslæring, kunnskaps- og kompetanseledelse, samt mangfolds- og inkluderingsledelse. Politilederrollen er sentral i studiet. (Politihøgskolens studietilbud, LOU1)

<sup>4</sup> Lederkandidat er et studietilbud for ansatte som vurderer en framtidig lederkarriere i politi- og lensmannsetaten. Studiet utlyses som et modulbasert deltidsstudium. Studiet skal gi potensielle søkere til framtidige lederstillinger i politi- og lensmannsetaten en grunnleggende innføring i ledelsesfaget og bidra til bedre og bredere rekrutteringsgrunnlag til lederstillinger. (Politihøgskolens studietilbud, Lederkandidat)

bekjenskaper, som tilsidesetter kvalifiserte søkere. ”Blant andre funn fremkommer det at strategiske føringer for lederrekruttering i stor grad er fraværende. Både spørreundersøkelser og intervjuer fra denne avhandlingen bekrefter dette.

Kvalitative data fra samme undersøkelse viste at rekrutteringsprosessen også kjennetegnes ved at personer innbeordret i stillinger drar fordeler i konkurransen om stillingen.

”Personer innbeordret over en lengre periode kan ansettes i lederstillinger uten krav til resultater og kvalifikasjoner. Det som kjennetegner dette er erfaring og ansiennitet.

Dette viser en rekrutteringsprosess som styrker og opprettholder institusjonelle trekk, og som undergraver enhver strategi” (Børstad og Fostervold Johansen 2010, 105-106).

To oppgaver ved Politihøgskolens etter- og videreutdanningstilbud i Ledelse og Organisasjonsutvikling del 1 beskriver også noe av tematikken, men ikke på samme måte. Braaten, Petter, Inger Lise Øverby, Sølve Johansen, Merethe Samuelsen Fause og Anne Celia Gyting (2007/2008) skrev i sin oppgave om styrker og svakheter ved utvelgelsesprosessen av ledere i politiet. I denne oppgaven benyttet forfatterne en spørreundersøkelse med 12 respondenter i 28 politidistrikt. For å kontrollere svarene gjennomførte de en dokumentanalyse av en anonymisert ansettelsesprosess som case. Deretter dybdeintervjuet de en Politimester for å få utdypende vurderinger. Blant de funnene som ble gjort, knyttet til kompetansekrav, kom forfatterne blant annet frem til følgende: Personlig egnethet ble ansett som et viktig utvelgelseskriterie. Dette på tross av at personlig egnethet er vanskelig å måle og definere. Allikevel mente flertallet av respondentene i undersøkelsen at personlig egnethet var et av de viktigste kriteriene ved ansettelser (Braaten mfl. 2007/2008, 6). Forfatterne tolket dette som en antydning om bevisst og selektiv rekruttering mot ønsket kultur. ”Ved å vektlegge personlig egnethet kan man i høyere grad rekruttere ledere med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som samstemmer med organisasjonens egne” (op.cit). De stilte avslutningsvis spørsmål om prosessen rundt utvelgelse av ledere i politiet er god nok til å ivareta eksterne kontra interne søkere.

En annen prosjektoppgave som går nærme min tematikk er hvordan deltakere til LOU1 rekrutteres (Naustdal, Hege, Iren Johnsen Dahl, Audun Buseth og Bjørnar Johansen

2009/2010). Denne prosjektoppgaven kom frem til at politi-distriktene denne oppgaven undersøkte, i liten grad kunne sies å ha en klart formulert strategi for rekruttering av ledere (Naustdal, mfl. 2009/2010, 8). Et annet sentralt funn var knyttet til hva som var konkrete utvelgelseskriterier når ledere skulle rekrutteres. Kriteriene var å få opp andelen kvinnelige ledere, fordele kunnskap internt i distriktet, avstemme mot distriktets behov for kompetanse, søkerens personlige egnethet og kapasitet, samt mangfold og alder (op.cit).

Aktualiteten i min oppgave ligger i å undersøke hvem som i dag fungerer som ledere i det operative politiet, hva som er deres forutsetninger, formell- og real kompetanse, og hva som har gjort de egnet. I "hvem" ligger først og fremst et spørsmål om hvorfor akkurat disse har blitt foretrukket som operative politiledere, og hvilke formelle og uformelle prosesser som har hatt betydning for rekruttering og seleksjon. I alle disse spørsmålene ligger kultur som et bakteppe. Det er med politikultur jeg vil forsøke å forklare og forstå, om og i eventuelt hvilken grad kultur har eller har hatt betydning for rekrutteringen. Jeg ønsker også å søke og forstå hva som kan være konsekvensen av denne utvelgelsen.

### **Formelle og uformelle prosesser**

Politiet er som organisasjon preget av streng regulering. Alt fra formål, oppgaver og mer praktiske gjøremål er forankret i lov og instruks. Også ansettelsesprosesser skal følge et bestemt mønster. Dette følger av Statens personalhåndbok (2013, 27-109), Politidirektoratets rundskriv 07/2003 og Politidirektoratets personalreglement fra 2002.

Som bakteppe for oppgaven kommer jeg ikke utenom politikultur. Temaet er nylig viet en bok med samme navn skrevet av Stig O. Johannesen. Forfatteren oppfatter politikultur som "de komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen" (Johannesen 2013, 29). Min oppfatning er at politikulturen er spesiell og at det å være en del av politiet er noe spesielt. For å forsøke å forklare dette vil jeg trekke frem og forsøke å forklare begrepet "politifamilien", som Stig O. Johannesen beskriver i sin bok "Politikultur" (2013, 160). Johannesen drøfter begrepet i sitt kapittel om politiorganisasjonen og i forbindelse med hvordan studenter ved Politi-

høgskolen møter den operative praksisen. Min oppfatning av politiet og "politifamilien" er at det er en organisasjon hvor man finner vanlige mennesker med et litt uvanlig yrke. Disse menneskene tar vare på hverandre innad i organisasjonen. Korpsånden er sterk, nesten ukrenkelig. Omsorgen for egne er godt forankret både formelt og uformelt. Indrejustisen kan være voldsom dersom man ikke innretter seg etter de uformelle lovene og reglene som råder. Min oppfatning er at fordi politiet er rekruttert og selektert gjennom samme system, finnes det forholdsvis like typer der. Med dette mener jeg også på tvers av kjønn, alder og til en viss grad erfaringsbakgrunn. Forholdet mellom typene er sterkt, men en tøff konkurranse mellom den enkelte student - og senere betjent – fungerer tilsynelatende gjennom et helt yrkesliv. Subkulturer og nettverk dannes tidlig på Politihøgskolen og i de innledende årene i politilivet. Dette følger en gjennom karrieren, både som døråpner – og stengsel.

### Problemstilling

De innledende avsnittene leder meg til følgende problemstilling:

#### **Hvilken betydning har formelle og uformelle prosesser for utvelgelse av operative politiledere?**

### Avgrensning og fremgangsmåte

Som problemstillingen forteller ønsker jeg å undersøke de bakenforliggende prosessenes betydning for hvem som blir ledere i det operative politiet. I politiet, likt for eksempel i forvaret, finnes det en nivåinndeling. I politiet skilles det mellom et strategisk, operasjonelt og taktisk nivå<sup>5</sup>. Det taktiske nivået er første nivå (PBS1:2011).

Oppgaven favner som et utgangspunkt meget vidt, og å undersøke hvem som blir ledere i politiet generelt ville blitt svært omfattende. Fra strategisk nivå som tilsier politimester, gjennom operasjonelt nivå som er operasjonsleder og politimesterens stab, til taktisk nivå som førstenivå, er spennet meget stort. Bare å undersøke hvem som rekrutteres og selekteres til politiledere på første nivå er en utfordring. Min oppfatning er at selv taktisk

---

<sup>5</sup> Taktisk nivå beskriver i dette tilfellet nivået hvor innsatsen ledes av Innsatsleder, og utføres av innsatsstyrker (PBS1:2011, 14).

nivå favner vidt, fra politibetjent 1<sup>6</sup> og i praksis helt opp mot operasjonsleders nivå. Dette har sammenheng med politigrader og praktiske funksjoner i politisystemet. Jeg vil konsentrere meg om politiførstebetjenter i operativ polititjeneste som jeg heretter vil forklare som ordenstjeneste. Jeg vil avgrense meg til å undersøke de generelle og regulære ordensavdelingene, selv om også forebyggende- og etterforskningsavdelinger, spesialavsnitt og operasjonssentraler bedriver operativ virksomhet.

Felles for politidistriktene distriktene er kjerneoppgavene i ordenstjenesten knyttet opp mot hvilke oppgaver politiet er pålagt gjennom politilov og -instruks. Ulikt for politidistriktene er omfanget av hva det operative politiet gjør på den enkelte ordensavdeling. Jeg vil ikke undersøke spesialavsnittene eller andre som har ordensrelaterte oppgaver nært knyttet opp mot en regulær ordensavdeling, som for eksempel Beredskapstroppen (BT) og Trafikkorpset (T) i Oslo. Disse har på tross av sine spesialfunksjoner også funksjon som ordensavdelinger.

Det aller mest ønskelige hadde vært å få tilgang til personalfiler i de under nevnte politidistriktene. Dokumentstudier av operative politileders bakgrunn og kompetanse ville kunne gitt ønskede svar. En slik analyse og sammenstilling mot dybdeintervjuer av både politilederne og de som ansatte dem, ville kunne gitt oppgaven et preg av nybrottsforskning. Beklageligvis gir ikke oppgavens omfang rom for en slik fremgangsmåte. Til det er tilmålt sideantall og tid, avgjørende faktorer. Det nest ønskelige ville vært å intervju de operative politilederne. Min oppfatning er at disse ville kunne gitt meg et svært verdifullt innblikk i uformelle prosesser i forbindelse med rekruttering og seleksjon. Hovedmålet har vært å favne stort på en mest mulig fornuftig måte. Jeg avklarte derfor tidlig at jeg ville benytte meg av en kvalitativ undersøkelse og intervjuer av tjenestemenn som empiri. Til den kvalitative undersøkelsen har jeg konsentrert meg om fem politidistrikt i Sør-Norge. Jeg vurderte også å foreta et dokumentstudie av utlysningstekster knyttet til de

---

<sup>6</sup> Politibetjent 1 er laveste grad i politiets gradssystem (Wikipedia, 2013). Gradene følger en rangeringsordning. For de to neste politigradene må den som bærer graden tilfredsstillende kriterier som nevnt i kompetansekriterier for stillinger som Politibetjent 2 og Politibetjent 3 (POD, 02/040).

politidistriktene jeg undersøker. Jeg kom frem til at en slik tilleggsstudie ville bli for omfattende innenfor oppgavens begrensning.

### Sentrale begreper

Gjennom oppgaven vil jeg trekke frem noen begreper som jeg oppfatter som sentrale, og som jeg legger til grunn i redegjørelser og drøftinger. Jeg vil gjøre punktvis rede for disse i dette avsnittet. Jeg vil bruke definisjoner på begrepene hentet fra faglitteratur der jeg oppfatter dette som mest hensiktsmessig. Andre begreper vil jeg delvis forklare med egne ord.

#### Styring

Jeg viser til Christensen, mfl. (2009, 121) sin definisjon som er: "Et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter."

#### Ledelse

Her viser jeg til Kjell Arne Røvik (2007, 146) som mener ledelse "handler om desentralisert, direkte og dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte". Et viktig prinsipielt skille, som er mitt utgangspunkt og oppfatning, er at ledelse er personorientert, mens styring er systemorientert (Gro Ladegård og Signy Irene Vabo (red.) 2010, 18).

#### Organisasjoner

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2007, 13) beskriver organisasjoner som "et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål". De beskriver definisjonen gjennom det sosiale, systemet, konstruksjonen – og om hva organisasjonen skal gjøre og hvorfor. De beskriver videre hvordan de oppfatter konteksten eller rammen i en organsasjon gjennom to formelle elementer som "mål og strategi" og "struktur". Innenfor rammene beskriver Jacobsen og Thorsvik (2007, 16, 17) organisasjonskultur og organisasjonens maktforhold som "sentrale trekk av stor betydning for de ansattes adferd".

## Kultur og Organisasjonskultur

Kulturen er det tillærte, i motsetning til det medfødte, i følge Kari Rønneberg (1998, 160). Hun forklarer kulturbegrepet med det som skiller et samfunn fra andre samfunn og som er overlevert og tillært. Stig O. Johannesen (2013, 29) oppfatter kultur som pågående organisasjonsprosesser som gjentas og forandres i hverdagslige menneskelige handlingsmønstre. Mellom disse beskrivelsene vil jeg definere kultur som noe særegent eller representativt for et organisasjonssamfunn, som er skapt og foredlet av organisasjonens medarbeidere. Jeg viser også til Christensen m.fl. (2009, 52) senere i oppgaven. De definerer organisasjonskultur som "de uformelle normene og verdiene som vokser frem og har betydning for livet og virksomheten i formelle organisasjoner".

## Legitimitet

Statsvitenskapelig leksikon definerer at legitimitet kan bety at "andre har tillit til at personen/organisasjonen handler med utgangspunkt i akseptable verdier, normer og rimelig sikre kunnskaper" (Øyvind Østerud 2007, 150).

## Politiets gradsordning

I følge Politiloven § 20 har embetsmenn og tjenestemenn med politigrader, lensmenn, lensmannsfullmektiger og lensmannsbetjenter politimyndighet i kraft av sin stilling. Bestemmelser om grader og stillingsbetegnelser i politi- og lensmannsetaten gis av departementet. Polititjenestepersoner begynner etter uteksaminering fra Politihøgskolen som Politibetjent 1. Gjennom tilegnelse av intern kompetanse innenfor ulike fagområder kombinert med ekstern kompetanse kan man nå graden Politibetjent 2 og Politibetjent 3 etter henholdsvis 3 og 6 års tjeneste (Politidirektoratet, Kompetansekriterier for stillinger som Politibetjent 2 og Politibetjent 3, 02/040).

## Politihøgskolens opptak og seleksjon

Politihøgskolen selekterer etter gitte kriterier. Søker må ha generell studiekompetanse eller realkompetanse. Det kreves at man er minst 20 år, har plettfri vandel, førerkort for bil, bli funnet medisinsk og fysisk skikket – og personlig egnet for å være politi (Politihøgskolen nett Opptakskrav 2014). Aktuelt for denne oppgaven er at Politihøgskolen vektlegger følgende kompetanse i det å være personlig egnet, oppsummert i stikkord: Åpenhet og evne



til inkludering, samhandling, modenhet, handlekraft, integritet og analytisk evne. Dette undersøkes gjennom flere tester hvor det gis poengscore. For å vurdere om en kandidat til politiyrket er personlig egnet, blir de også intervjuet av et medlem i Opptaksnemnda ved Politihøgskolen. Politihøgskolen forklarer på sine nettsider at de ikke måler graden av personlig egnethet utfra en høy eller lav skår på testene som kandidatene gjennomgår. Testene vil kun si noe om den enkelte sine evner. Det er en "helhetsvurdering av mange ulike ting" som avgjør graden av personlig egnethet (op.cit).

### Disposisjon for resten av oppgaven

I kapittel 2 vil jeg presentere den teorien jeg vil benytte meg av i oppgaven. Jeg tar for meg lederteori av Gary Yukl (2010) m.fl. som har undersøkt ledertrekk. Jeg trekker også frem Rønning, Rune, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø og Stig Berge Matthiesen (red.) (2013) sine modeller om blant annet diskriminering, mangfold og konformitet. Innenfor politifag trekker jeg frem Elizabeth Reuss-Iannis "Street cops & management cops" (1993) og hennes hypotese. Den er at de som leder politiet og de som gjør politiarbeid, har ulik virkelighetsforståelse i en organisasjon som skal dra i samme retning. Jeg vil, som tidligere nevnt, også se på politikulturens eventuelle betydning for valg av operative ledere. Her trekker jeg frem teoretikere som Robert Reiner, Peter A. J. Waddington, Liv Finstad og Stig O. Johannesen. Som en blå himmel over teorien troner politiets legitimitet. Da vil jeg se på en artikkel av Jackson mfl., Waddington og Reiner, deres betraktninger om legitimitet - og hva dette har å bety for politiets tillit og legitimitet. Min oppfatning er at hvem som blir ledere i det operative politiet, kan ha stor betydning for politiets legitimitet. Den brede aksepten for, og tilliten til politiet i Norge, i tillegg til den lovmessige forankringen politiet har som institusjon, er politiets gode kort. En slik aksept og tillit er sårbar og har blitt satt på prøve gjennom ulike hendelser. Senest etter politioperasjonen i Oslo under terrorangrepene og den påfølgende aksjonen på Utøya i 2011. God og riktig operativ ledelse kan være avgjørende når sekundene teller, også for den viktige legitimiteten.

I kapittel tre vil jeg beskrive metoden jeg anvender i oppgaven og se på kritiske perspektiver ved analysen. Kapittel fire er et analysekapittel hvor jeg vil ta for meg de dataene jeg har samlet inn og analysere dem opp mot problemstillingen. I dette kapitlet vil

jeg drøfte. I kapittel fem vil jeg avslutte oppgaven med å konkludere og presentere mine funn. Jeg vil også anbefale videre forskning omkring temaet.

## Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

### Førstelinjeleder – Blant sine egne

Elizabeth Reuss-Iannis beskrivelse av politikarrieren og dens valgmuligheter er på tross av sin alder og opphav fremdeles et godt bilde på min egen oppfatning. Mange kolleger jeg har snakket med oppfatter også at Reuss-Ianni treffer godt med sin beskrivelse. "Politi er politi over hele verden", er et utsagn jeg har hørt mange ganger og som kan brukes for å underbygge beskrivelsen. Selv om sitatet nok mest er nevnt blant operative mannskaper som har opplevd andre lands kolleger i ulike situasjoner.

*"The police career path began with being a "good cop" who would then move to higher command positions or, in many cases, choose to remain within the same precinct, in the same assignment throughout the career." "Success was based upon some combination of ability, luck, political, ethnic or family connections, or having some sponsorship in the departmental hierarchy" (Reuss-Ianni 1993, 2).*

Beskrivelsen trekker også grenser for hvem og hva som defineres som vellykket. Man kan like gjerne lykkes som gatepatruljerende politi. Så lenge man er god. "Betydningen av å være "god kollega" handler ikke bare om å være en respektert og omgjengelig person for kolleger, men også om å handle slik at det blir minst mulig konflikt med publikum" skriver Finstad (2000, 214) i boka "Politiblikket". Det er opp til en selv, og i noen tilfeller omgivelsene, om en lykkes. Enten i egen avdeling, kanskje som spesialist innenfor et fagfelt knyttet til PODs linjer for karriere, eller som leder (Politidirektoratet, 2002-2007, 11). Men man må være god. I det operative politiet bør man kanskje aller helst være god, slik ordenssjefene synes det skal være.

## Muligheter – eller begrensninger

Rekrutteringsprosessen i politiet er, som andre statlige virksomheter, sterkt regelstyrte prosesser. Statens personalhåndbok (2013, 27) gir veiledning om hvilke retningslinjer som skal følges og hvilke lover og regler som skal tas hensyn til. Personalhåndboken forteller i tillegg til kompetansepolitikk også særskilt om formelle regler som tilsettingsforhold. Den forteller videre om fast- og midlertidig tilsetning, offentlig kunngjøring av stillinger og stillingenes innhold, mangfold i den statlige arbeidsstyrken, rekruttering gjennom elektroniske medier, diskriminering, frister, tilsetning, saksbehandling, offentlighet, kvalifikasjonskrav generelt- og spesielt for lederstillinger (Statens personalhåndbok, 2013, 21-47). Med dette vet man at etter overveielse, og utfra et styring eller ledelsesperspektiv, om man vil foreta en ansettelse i en kategori. Tariffavtaler veileder i hvilken stillingskategori og ramme som er aktuell. Hovedregelen er fast tilsetning, mens midlertidig tilsetning kan gjøres etter bestemte kriterier. Deretter skal stillingen lyskes ut. For politiet foregår dette for det meste gjennom elektroniske medier på en egen nettside. Det skal opplyses om stillingen, ønskede formelle og personlige kvalifikasjoner, søknadsfrister med videre. Her nevnes også lederplattformen for de politidistriktene som benytter seg av denne. Søkerlister er offentlige, med reservasjonsmulighet og egne regler for dette. Dersom man regnes som aktuell på bakgrunn av formelle og personlige kvalifikasjoner, blir man som regel innkalt til intervju. Deretter blir det skrevet en innstilling til ansettende myndighet som er ansettelsesråd. Ansettelsesrådet har anledning til å gå innstillingen i kortene. Det vanligste er at den som blir innstilt får jobben, med mindre spesielle grunner leder til at innstillingen blir vurdert på ny. Hvordan dette fungerer i praksis vil jeg komme tilbake til.

Hvilke uformelle prosesser ligger så til grunn for hvem som blir oppfordret til å søke stilling, som slipper gjennom til intervju, og senere blir innstilt? Nokså vanlig i søknads-tekster er et ønske om å speile befolkningen både med tanke på etnisitet, alder og kjønn. Rønning mfl. beskriver i "Livet som leder" (2013, 276) en tanke om at begge kjønn, ulik etnisitet og alder bør være noenlunde jevnt representert på ulike nivå i virksomheten. Også blant ledere. De trekker frem Ely og Thomas' (2001) tre paradigmer i tenkning rundt mangfold i organisasjoner.

*Diskriminering – rettferdighet-paradigmet* har sine røtter i den skandinaviske likestillingstradisjonen der sosial rettferdighet og demokrati er sentralt. Paradigmet bygger på synet om at alle skal ha like muligheter til å oppnå posisjoner som gir makt i organisasjoner, viktigheten av å identifisere mekanismene i rekruttering, forfremmelser og belønning som favoriserer noen få på bekostning av andre. Rønning mfl. (2013, 276).

*Tilgang – legitimitet-paradigmet* trekker frem at mangfold er gunstig for en så bred base som mulig når man skal rekruttere og dyrke frem ledertalenter i organisasjonen.

Den enkelte virksomheten er tjent med å velge den beste kandidaten uavhengig av kjønn, og fra hele talentbasen. Ely og Thomas trekker frem at det fra politisk hold har vært pekt på at et lite og kompetansebasert arbeidsliv som det norske, trenger alle sine talenter – Ikke bare halvparten som er den mannlige delen.

*Læring – integrasjon-paradigmet* beskriver økt mangfold som potensiale for større variasjon og i erfaring, tenkemåte og perspektiver på hvordan oppgaver løses og utfordringer kan håndteres.

Rønning mfl. (2013, 278) trekker frem *attraksjon – seleksjon – bortfall-modellen* for å forklare hvordan og hvorfor det utvikler seg en stor grad av likhet mellom ansatte innen samme bransje eller arbeidsplass. Jeg oppfatter denne modellen særlig relevant for politiet. Modellen går ut på at "jobber og arbeidsplasser appellerer til mennesker som i utgangspunktet har likhetstrekk når det gjelder verdier og personlighet". Her er det lett å se hen mot seleksjonsprosessen ved Politihøgskolen, og anta at politikorpset er nokså like, og jobber utfra en forholdsvis lik lest som de har fått som utgangspunkt gjennom utdanningen. I Rønnings modell bidrar, på den ene siden, ansettelsesprosesser og forfremmelser til en ytterligere homogenisering av de ansatte. De samme kvalitetene blir tillagt vekt. På den annen side slutter oftere ansatte som skiller seg ut, og som er blant dem som har vanskeligere for å finne seg til rette i arbeidsplassen. "I hvilken utstrekning mangfold blir en ressurs beror altså på hvor mye konformitetspress som ligger i organisasjonskulturen." Rønning mfl. (2013, 278). Påstanden om at noen blir ledere sett hen til personligheten og deres sosiale egenskaper er "gjennomforsket". Forskningen har i følge Jon Aarum Andersen

(2011, 30) omfattet svært mange individer i forskjellige grupper og organisasjoner. Resultatene har vært slående like. I formelle organisasjoner blir ikke ledere rekruttert eller ansatt på grunn av sin personlighet. Ledere ansettes hovedsakelig på bakgrunn av formell kompetanse og tidligere meritter i følge (Hoojberg, Robert, James Hunt og George Dodge 1997). Dette kan også understøttes av den ledelsesforskningen som ble foretatt på første halvdel av 1900- tallet. Der ble over hundre studier av ledesers trekk behandlet (Tor Høst 2009, 21). På tross av tankegangen om at noen var naturlige ledere, viste forskningen at de fleste egenskapene som ble funnet hos ledere også ble funnet hos ikke-ledere. Viktigheten av karaktertrekkene refererte seg til situasjoner. Forskningen har ikke funnet trekk som har vært entydige for å sikre suksess i alle situasjoner (Gary Yukl, 2010, 45 og Tor Høst, 2009, 21).

### Rangordning i politiet

Hva mener så politiet selv om det å være politi, og å være leder i politiet? Og hva mener de om forholdet seg i mellom? Elizabeth Reuss-Ianni tar opp denne problemstillingen i boken "Street cops & Management cops – Two cultures of policing" (1993). Fra riktig gamle dager kjenner man til historier om da grad og stilling som Lensmann gikk i arv fra far til sønn (Finstad 2000, 236). Lensmannen hadde høy status ved siden av presten, læreren og kjøpmannen. Tidene har forandret seg. I vår tid er det ikke familiære bånd som utelukkende knytter en til høyere rang. Min erfaringsbaserte oppfatning er at nyutdannede betjenter søker seg til storbyene etter endt utdannelse. I første rekke for å spinne videre på kamerat- og vennskapet fra studietiden, for å tjene penger og for å oppleve storby-problematikk og høyt arbeidstempo. Etter noen år forlater de storbyens intensitet til fordel for hjemlige trakter. Mange arbeider samme sted ut yrkeskarrieren. Andre velger å bli værende i storbyen. De retter samtidig fokus mot karriere i politiet der hvor valgmulighetene er flest. Hver politistasjon og avsnitt har sin kultur, sitt fokus og sine subkulturer helt ned på divisjons- og gruppenivå. Rullering på divisjonene skjer som regel to ganger årlig, i forbindelse med skolestart om høsten og vinterstid. Der hvor det blir åpning for divisjonsledere er det en viss flytting mellom stasjonene og distriktene. Der hvor noen får "opptrykk",

som følge av en administrativ tilsetning<sup>7</sup>, ender de i noen tilfeller som ledere for sine egne. Andre ordenssjefer tar konsekvensen av dette og omrokerer på vaktlagene. I små avsnitt som ordensavsnittene er slike opprykk uansett ikke helt uproblematiske. Det knytter seg til at de betjentene som rykker opp, leder de som de tidligere har vært på samme nivå med. Min erfaring er at dette kan føre til misunnelse, rykter og et unødvendig kritisk blikk på den utvalgte som ordenssjefen har ansett som god.

### Politikulturen

Organisasjonskultur forbindes, i følge Christensen, m.fl. (2009, 52) med de uformelle normene og verdiene som vokser frem og har betydning for livet og virksomheten i formelle organisasjoner. Men disse kulturene kan også være delte selv om de er hele. I politiet er det i følge Rolf Granér såpass store forskjeller mellom sjefssjiktet og gatenivå, at det er rimelig å snakke om to ulike kulturer i stedet for en felles politikultur (2005, 174). Graner presenterer to dominerende perspektiv på idealtyper innenfor de gatepatroljerende politibetjentenes kultur. Disse er de legalistiske og de autonome. Granér beskriver den førstnevnte med regelverk, policydokument og som trøtt, tøff og intellektuell. Den autonome beskrives med samholdskraft, tydelig partsinteresse og som en sulten, myk og mekanisk intuitiv type (2005, 177). Men alt kommer ned til hva som kjennetegner det skikkelige politiarbeidet, og hvordan det drives. I tillegg til typenes forskjeller i sin beskrivelse av det gatepatroljerende politiet, trekker Granér også frem det viktige spørsmålet om disse to perspektivene kompletterer hverandre. Granér beskriver politiet som en regelstyrt byråkratisk organisasjon som legal maktutøver der andre maktressurser ikke fungerer. Han påpeker derfor utfordringene med det autonome perspektivet. Få politifolk felles for lovbrudd og avvik fra politi-policy. Handlingene får sjelden eller ingen ettervirkninger. De autonomes eksistens er et veldokumentert innslag i politiet. Å håndtere publikum så grovmasket blir godtatt, fordi det oppleves som en effektiv måte å drive polititjeneste på. Selv om det skulle gå ut over uskyldige (Granér 2005, 188). Man kan, i følge Granér, se på kombinasjonen av de legalistiske og det autonome som en praktisk løsning på dilemmaet. Dilemmaet er på den ene siden å kombinere tekniske

---

<sup>7</sup> En administrativ tilsetning er regulert i Tjenestemannsloven § 6. En slik tilsetning kan gjøres for inntil seks måneder og kalles ofte for "Sidebeordring".

innrettede krav om opprettholdelse av lov og orden, med det andre institusjonelle kravet om å underordne seg grunnleggende rettsregler. Det er kanskje dette som er politikultur, etter Stig O. Johannesens beskrivelse fra boken med samme navn. Johannesen, (2013, 29) beskriver politikultur generelt som "de komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen". Han fortsetter med å forstå politikulturen i form av fire praksiser. Fra operativ, til byråkratisk, fagforenings- og akademisk praksis. Johannesen beskriver i oppsummeringen av den operative praksisen, som jeg undersøker, at "En person som skal aksepteres som operativ leder, må kunne utøve en slags paradoksal praksis. Lederen må både være lik og ulik dem om tilhører lederens gruppe". Johannesen trekker frem lederspråket hvor den operative lederen må snakke på en måte som gruppen forstår, men samtidig evne å distansere seg fra denne. I praksis å praktisere det erfaringsbaserte språket, men samtidig være den som kan praktisere det abstrakte og rasjonelle byråkratiske språket" (Johannesen 2013, 77-78).

"Politikultur – som alle andre kulturer – er ikke noe ensartet, men nedfelt i mennesker som trives med autonomi og kreativitet"<sup>8</sup> (Reiner 2010, 116). Robert Reiners beskrivelse av hvordan politifolk er, og hvordan kulturen virker, er i dette kortet trekket som skapt for ordenspolitiet – også i Norge. Det finnes spesielle varianter – subkulturer – som kan være en mellomting innenfor en bredere politikultur. Disse kan ha sitt opphav i bestemte erfaringer knyttet til grad, spesialisering, kretser eller lignende. De kan også ha vokst frem gjennom grunnsyn overlevert gjennom tidligere arbeid eller historier. Reiner i "The politics of the police" (2010, 117-118) forklarer dette med hvordan politikulturen overleverer et sett med beskrivelser eller forståelse for yrkesutøvelsen som hjelper konstablene med å håndtere det presset og den spenningen politiet tidvis kan være utsatt for. Denne overleveringen kommer i form av legender, humor, historier og fortalte modeller for god og dårlig yrkesutøvelse. Dette skaper, gjennom sine metaforer, en forbilledlighet. Reiner trekker også frem kjernekaraktistikker i sin beskrivelse av politikulturen: "Misjon - handling - kynisme – pessimisme". Disse knytter seg til at politiet har et handlingsorientert yrke fylt av glede, humør og utfordringer ispedd adrenalin, jakt og fangen. Politiet liker,

---

<sup>8</sup> Min oversettelse fra engelsk originaltekst. Jeg har oversatt all den engelske og svenske litteraturen jeg har brukt, til norsk. Dette fremkommer i hovedsak som sitater.

i disse beskrivelsene, å se på seg selv som de beste blant de gode. Dette gir tillatelse til spenning. Kynisme - pessimisme knytter seg til styrken de hardkokte politibetjentene finner i det givende ved politiets samfunnsoppdrag (Reiner 2010, 120). Oppsummert forklarer Reiner (2010, 121) karakteristikken med en "subtil og kompleks sammenblanding av perspektivene med misjon, hedonistisk kjærlighet til handling, og pessimistisk kynisme".

Et ytterligere perspektiv på politikultur finnes i Finstad (2000, 233-234), som mener at politiyrket ikke burde bedømmes som en enhetlig kultur, men som et variert kollegafelleskap. Finstad begrunner dette med at ulike kombinasjoner av kjønn og alder både hos politi og publikum kan prege samhandlingen. Disse kombinasjonene kan også prege hvordan mangfoldet etter forståelse av hva politiet skal gjøre og representere sammen med publikum foregår.

Reuss-Ianni (1993, 23) beskriver forholdet mellom de patruljerende gatebetjentene og lederne deres på denne måten; *"Despite their new training and orientation, however, they must continue to justify their positions within the department not by their new expertise and specialization, but because at one time they were also street cops."* Dette beskriver et skille mellom den gatepatruljerende politibetjenten og lederen deres på samme måte som Johannesen beskriver det. De som før har vært på samme sted, kanskje med samme grad, men i alle fall på samme nivå, har blitt inndelt forskjellig. Reuss-Ianni fremhever utviklingen av lederpolitiet som et resultat av politiske krefter. Dette byråkratiske nivået sammenlignes med de gatepatruljerende betjentenes. På samme måte som lærere og sosialarbeidere ser sine ledere på et annet nivå, gjør også politiet det. Eksistensen av gatepolitikulturen og lederkulturen er av mer enn akademisk interesse fremhever Reuss-Ianni (1993, 4). Forskjeller i verdier og forventninger er med på å underminere den gatepatruljerende betjentens kultur. Det er en forskyvning i kvasi-familære relasjoner hvor lojalitet og forpliktelser har stått sterkere enn til loven Reuss-Ianni (1993, 4). Dette blir et organisatorisk dilemma. Forskjellen i, og konflikten mellom disse to kulturene, er i følge Reuss-Ianni en klassisk "case" i hva organisasjonsteori beskriver som motsetningene mellom den byråkratiske og organisk/dynamiske organisasjonsform (1993, 5).



Motsetningene vil derimot ikke endre seg. Det gamle og det nye vil sameksistere enda en tid. Holdninger, verdier og måten å tenke på har enda ikke gjennomsyret systemet. Dette teoretiske perspektivet har blant annet dannet grunnlaget for design av mitt prosjekt. Teoretiske perspektiver er ikke bare noe jeg skal se mine data i forhold til. Det har også bidratt til utforming av oppgaven. Det Reuss-Ianni tar opp som sitt klassiske case, er et svært interessant teoretisk perspektiv. Spesielt i forhold til hvordan hun argumenterer for hvordan sameksistensen mellom organisasjonsformene foregår. Som nevnt i avsnittet om rangordning i politiet, er dette en levende debatt. I det minste er det en stor intern diskusjon som følges av mange på ordensavdelingene. Dette har vært med på å forme denne oppgaven. At Reuss-Ianni konkluderer med det gamle og det nyes sameksistens er noe jeg har sett nærmere på. Det handler etter min oppfatning blant annet om kultur og konformitet. Reuss-Iannis konklusjon var også noe jeg tok med da jeg utformet intervjuguiden og intervjuet informantene mine.

### Politiets legitimitet - Den blå himmelen

”Jo, men nå blir det slik”. Følgende ble uttalt av en kollega til en borger som ikke skjønnte hvorfor politiet hadde gjort slik de gjorde. Jeg har hørt uttalelsen mange ganger og fra flere kolleger når det ikke har vært tid til å lytte til flere synspunkter og forklare handlingsvalg. Så hva er legitimitet og hvorfor er det viktig?

Jackson, Jonathan, Ben Bradford, Mike Hough, Andy Myhill, Paul Quinton og Tom R. Tyler (2012, 1051) beskriver legitimitet konkret som retten til å bestemme – og anerkjennelsen fra de som blir bestemt over. Sentralt i kriminalitetskontroll ligger borgernes motivasjon til å forholde seg til reglene.

”Kritikk er til liten nytte dersom det gir blind støtte eller tillit til alt det politiet gjør.”  
”Å gjøre dét vil være ukritisk”, sier Waddington (2010, 119). I sin artikkel om politi og bilforfølgelser beskriver Waddington politiets handlinger som resultat sett i motsetning til legitimiteten i det politiet gjør. ”Det er mer i hva politiet gjør enn bare utfall og resultater”, sier Waddington (2010, 121). Han fremhever den symbolske verdien av politiarbeid representert ved fotpatruljen som middel. Publikum dømmer ikke politiet utelukkende

etter utfallet av en sak, som for eksempel domfellelse eller lignende, men hvordan de har kommet frem til resultatet. Her mener jeg at Waddington tar opp noe svært viktig. Jeg mener at det er avgjørende for politiets legitimitet at publikum forstår hvorfor politiet gjør som de gjør, og at de har tillit til metoden. Det er tidvis en svært vanskelig balansegang som krever mye av den enkelte yrkesutøver. Dette undersøttes av Waddington (2010, 121) som beskriver politiet som forvaltere av monopolet på statlig makt. "Det er hvordan de bruker dette monopolet som er så vitalt siden det både gir beskyttelse fra - og eksponerer for fare." Men det kreves ikke bare av yrkesutøveren. Også styresmaktene har et ansvar.

En av de mest kjente politiforskere, Robert Reiner, oppsummerer politiets legitimitet. Reiner mener at politiet historisk sett har vært avhenging av omgivelsene. Han viser til politisk økonomi og kultur. Etter finanskrisen i 2007 har politiet og politiarbeidet hatt utfordringer. Politiarbeidets pragmatiske legitimitet vil slik det har vært, komme under et enormt press. Dette kan føre til at beslutningstakerne må trekke frem den gamle læresetningen om at politiet ikke er garantist for orden og sikkerhet. "Sosial rettferdighet, ikke politiet, er veien til ro og orden" (Reiner, *The politics of the police* 2010, 110-111). Dette samsvarer med Jackson, mfl. (2012, 1052) oppfatning om ideen om borgernes gode motivasjon til å forholde seg til reglene. Det hele er basert på en normativ modell om at kriminalitetskontroll er tuftet på at institusjoner, herunder styresmaktene, vil få sikret etterlevelse og samarbeid dersom politikken genererer legitimitet.

### **Kapittel 3: Metode**

I dette kapitlet beskriver jeg metoden jeg har anvendt i oppgaven. Jeg har benyttet meg av en kvalitativ undersøkelse med intervjuer av syv tjenestemenn som empiri. Jeg legger frem planen for hvordan jeg har undersøkt problemstillingen min, samt begrunner valgene jeg har tatt for at planen har blitt slik. Jeg vil også diskutere sterke og svake sider ved disse valgene.

#### **Forskning, metode og vitenskap**

Forskning er grunnlaget for kunnskap. Edvard Befring (2002, 11) skriver at forskning er "faglig kvalitetsarbeid for å etterprøve og fornye kunnskap". I definisjonen beskriver

Befring (op.cit.) forskning med de sentrale stikkordene; "Oppdage, beskrive, analysere, dokumentere og forklare". Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2011, 29) forklarer at samfunnsvitenskapelig metode "dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser". Jeg velger å gjengi beskrivelsen, da jeg oppfatter at den samsvarer og forlenger Befrings definisjon av forskning som nevnt over. For å trekke metode inn i min oppgaves kontekst vil jeg trekke frem Johannesen mfl. (2011, 30) sammenligning av forskerens metode med politiets etterforskning. Både forskeren og politiet har sine metoder for å finne belegg for sine konklusjoner. For forskeren må undersøkelser utformes slik at spørsmålene kan besvares på en måte som tilfredsstillende vitenskapelige krav (op.cit). Dette er metodelæren.

I følge Befring (2002, 18) innebærer vitenskapsteori å reflektere over vitenskapen som fenomen og studere premisser og praksis. Vitenskapsteori dreier seg på denne måten om hva forskningen gjør og ikke gjør, og om å gjennomføre kritiske studier av det som har skjedd og skjer i vitenskapens navn. For denne undersøkelsen er det et casestudie av prosesser knyttet blant annet til kultur i politiorganisasjonen.

### Gjennomføring av intervjuene

Til den kvalitative undersøkelsen har jeg konsentrert meg om fem politidistrikt i Sør-Norge. Jeg har intervjuet ordenssjefene<sup>9</sup>, som bærer politioverbetjents grad. På denne måten oppfatter jeg at jeg har fått et godt innblikk i prosessene omkring rekruttering og seleksjon. Jeg har også fått noen svar på de kulturelt betingede spørsmålene som handler om hvordan organisasjonen fungerer i forbindelse med utvelgelse av operative politiledere.

Intervju er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på, i følge Johannesen mfl. (2011, 135). På samme måte som Johannesen mfl. beskriver fleksibiliteten i metoden, var nettopp dét avgjørende for at jeg ønsket å samle inn data på denne måten. Jeg hadde også

---

<sup>9</sup> Informantene oppgav flere ulike stillingstitler. Seksjonsleder, avsnittsleder, avsnittssjef og ordenssjef. Alle betegnelse betyr det samme, har omtrent samme innhold, og er knyttet til samme grad i politiets gradssystem. Jeg har valgt betegnelsen ordenssjef for å beskrive divisjonsledernes overordnede. Dette har jeg gjort siden oppgaven handler om avsnitt i ordenspolitiet, for å forenkle begrepsbruken og anonymisere informantene.

tro på å få bedre og fyldigere svar ved å gjennomføre intervjuer i stedet for å sende ut spørreskjemaer via for eksempel Questback. Johannesen mfl. (op.cit) beskriver at de fleste informanter vil føle seg komfortable i et intervju, forutsatt at temaet ikke er sensitivt eller vrient. Dette har til dels vært en utfordring. Jeg har gjennomført semistrukturerte intervju. Det vil si at jeg benyttet en fastlagt intervjuguide, men at jeg åpnet for å endre på spørsmål og tema der det var nødvendig for å få en god flyt i samtalen. Fordelen med et slikt intervju synes jeg er godt beskrevet av Johannesen mfl. (2011, 137). De forklarer at mye kunnskap er situasjonsbestemt, og at et intervju er en sosial situasjon. Videre at sosiale fenomener, lik de jeg har undersøkt, er komplekse. De viser også at det kvalitative intervjuet gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser. Det er dette jeg var ute etter.

Samtlige av intervjuene foregikk på den respektive politilederens kontor. Jeg hadde med meg intervjuguiden som var ukjent for informantene. På forhånd hadde alle fått tilsendt informasjon om oppgaven og konfidensialitet. Dette ble også gjentatt av meg under informasjonen før intervjuet. Hvert intervju varte i litt over 2 timer. Jeg skrev ned for hånd underveis, og baserte meg på ordrett gjengivelse av det informantene fortalte meg. Eventuelle spørsmål og kommentarer ble tatt underveis i intervjuet. Kort tid etter hvert intervju transkriberte jeg de håndskrevne notatene mine inn på data. Informantene ble ikke tilbudt gjennomlesing av transkriberingen, men dette ble nevnt for alle. Ingen av informantene hadde særskilt ønske om gjennomlesing. Samtlige stilte seg tilgjengelig for spørsmål i etterkant av intervjuet. Intervjuobjektene vil i det følgende bli referert til som "informantene". En informant er i politisammenheng en som gir informasjon til politiet under dekke av anonymitet. Ofte blir en informant beskrevet som "tyster" i det kriminelle miljøet. En informant i forskningssammenheng er en som kan opplyse forskningsspørsmål. Derfor oppfatter jeg begrepet som dekkende og relevant for å beskrive de jeg har samtalt med. Informantene i min oppgave kom fra fem forskjellige politidistrikt i Sør-Norge, og var fem menn og to kvinner. Alle bærer politioverbetjents grad. Informantenes distrikt er anonymisert på grunn av faren for gjenkjennelse.

## Undersøkellesdesign - Casedesign

”I undersøkelser der forskeren tenker å teste hypoteser og teorier, er teoretisk utvelgning helt nødvendig” (Kristen Ringdal 2001, 206). Sett i lys av problemstillingen min, har jeg foretatt en kvalitativ undersøkelse og gjennomført intervjuer. Ringdal, (2001, 91) beskriver forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode på denne måten: ”Kvalitativ forskningsstrategi er basert på rik og dyp informasjon om et lite antall analyseenheter (case), mens kvantitative undersøkelser går i bredden ved å registrere sammenlignbar og strukturert informasjon i et stort utvalg”.

### Enhetene og fremgangsmåte for valg av case

Jeg vurderte å gjøre en blanding av både kvalitativ og kvantitativ undersøkelse. Å få tilgang til de operative førstelinjeledernes personalfiler ville vært et godt utgangspunkt. Deretter kunne jeg sammenligne disse personalfilene med den formelle kompetansen til de som søkte stilling der hvor den enkelte operative førstelinjeleder ble engasjert. Til sist ville jeg intervjuet ordenssjefene eller stasjonssjefene som hadde vært involvert i ansettelsesprosessen. Jeg ville sammenligne deres svar med hvilke kriterier som har vært lagt til grunn ved utvelgelse, mot de svarene jeg fikk fra den kvantitative undersøkelsen. Derimot kom jeg frem til at jeg neppe ville fått en slik godkjenning på mastergradsnivå. Det ville kreve en forskningsetisk godkjennelse som ikke er forenelig med tidsforløpet og omfanget til en masteroppgave. En slik innfallsvinkel hadde vært det mest ønskelige og kunne gitt oppgaven preg av nybrottsforskning.

Caseundersøkelser kan, i følge Yin, (Johannesen mfl. 2011, 86-87) med fordel gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg mye og detaljert informasjon. Dette utsagnet bekrefter muligheten for hva jeg måtte velge bort. Jeg måtte avgrense mot valg av en metode som kunne gi meg mest mulig informasjon innenfor rammen av hva som var mulig. Jeg har avgrenset de enhetene jeg ønsket å studere, og definert de ut fra problemstillingen jeg har gjort rede for. Jeg refererer fortsatt til Yin fra Johannesen mfl. (2011, 87-88). Han forklarer at analyseenheten kan være individ, gruppe mv. Jeg har gjort definerte ansatte til enheter for analyse og har samtidig fått et godt innblikk i avdelingene hvor jeg har gjort intervjuer. For å innhente informasjon har jeg benyttet meg av semi-

strukturerte intervjuer. Jeg har benyttet meg av en intervjuguide som er en liste over tema og generelle spørsmål. Denne har sprunget ut av den problemstillingen som undersøkelsen min belyser (Johannesen mfl., 2011, 139), i tillegg har jeg lest forskningslitteratur og gjort rede for teoretiske perspektiver.

### **Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet**

Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet forteller om oppgavens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Ringdal 2001, 221). Dette er knyttet til måten oppgaven er skrevet på, hvordan data er samlet inn, og om alt er gjort på en korrekt og troverdig måte. Bekreftbarhet sier noe om kvaliteten på tolkningen av funnene som er gjort, og om funnene kan støttes av annen forskning. Overførbarhet knyttes til om funnene er overførbare til andre situasjoner eller steder. For eksempel i forbindelse med utvelgelse av ledere i andre type stillinger, eller for utvelgelse av ledere i andre deler av offentlig sektor, på samme nivå. Forhold som kan tale for overførbarhet er at oppgaven knytter seg til ideer fra større og mer avansert forskning. Videre at oppgaven har undersøkt 5 av 27 politistrikt. Selv om distriktene er noe ulike på landsbasis, er organisering og arbeidsoppgaver relativt like, og likt regulert. De som oppgaven gjelder har felles plattform med bakgrunn fra enten Politiskole eller Høgskole. Dette taler for overførbarhet, representativitet og en generaliseringsgevinst. Statistisk generalisering krever store utvalg, i følge Ringdal (op.cit.). Dette er ikke aktuelt for min oppgave som på tross av tidkrevende innsamling av empiri, ikke består av enorme mengder data. Man kan argumentere for at funn i en kvalitativ undersøkelse har en mer generell gyldighet.

Ringdal (2001, 221) oppfatter reliabilitet og validitet i statistisk forstand som uaktuelle i kvalitative data, men likevel nyttige. Dette knytter seg i følge Ringdal ved reliabilitet til tilfeldige målefeil. En kombinasjon mellom kvantitativ og kvalitativ undersøkelse ville vært ideelt – også for denne oppgaven. Som tidligere nevnt lot dette seg ikke gjøre i mitt tilfelle. Derimot har jeg utarbeidet og fått kvalitetssikret en intervjuguide, som stemmer overens med den problemstillingen jeg søker å besvare.

Ved validitet går det "grovt sett på om en faktisk har målt det en vil måle". I kvalitativ forskning kan validitet vurderes av enten forskeren eller av informant(e). Jeg har hatt

som mål at spørsmålene i forbindelse med intervjuene mine skulle være knyttet til den teorien jeg har funnet frem til. I tillegg har jeg designet intervjuguiden på en slik måte at den gjennomgående skal favne teorien, så vel som problemstillingen og andre tanker jeg initialt hadde om temaet. Mine spørsmål har for det meste vært åpne, men noen få lukkede. Dag Ingvar Jacobsen, (2005, 348) påpeker at jo større overlapping det er mellom teoretisk fenomen og operasjonalisering, jo større begrepsmessig gyldighet får undersøkelsen. Derfor har jeg forsøkt å spisse konkrete spørsmål som jeg ønsket å se i lys av teori.

Jeg ser oppgaven i lys av lederteori og polititeori om blant annet kultur. Jeg har sett for meg at mine resultater vil kunne støttes av den teorien jeg har lagt til grunn. Da vil man kunne si at validiteten er god. Jeg har tatt hensyn til et lite antall enheter og uttaler meg med forsiktighet i analysen. Jeg har tatt høyde for reliabilitet, validitet og intern- og ekstern gyldighet. Jeg har lagt frem hvilke valg jeg har tatt for at andre skal kunne kontrollere pålitelighet og gyldighet. Jeg har beskrevet hvem og hva som er benyttet som utvalg i min undersøkelse, og hvilken operasjonalisering jeg har benyttet.

### **Analysestrategi**

Analyser av talldata kan fortone seg noe enklere enn analyse av tekstdata, som i denne oppgaven. Analyser av kvantitative data har oppskrifter i lærebøker, mens det for kvalitative data ikke finnes standardiserte teknikker (Ringdal 2001, 221). Kvalitative data må fortolkes i følge Johannesen mfl. (2011, 162). Jeg har samlet inn alle svarene, kategorisert dem etter spørsmål, og tematisert. Slik har jeg fått lagt et godt grunnlag for analysen uten å miste viktig informasjon, slik Johannesen (op.cit.) beskriver det. Oppgaven er et teoristyrte casestudie. Intervjuguiden jeg har benyttet til de semistrukturerte intervjuene er basert på noen av de teoretiske antakelsene.

Til analyse av mine intervjuer i caseundersøkelsen har jeg tatt utgangspunkt i Miles & Hubermans beskrivelse som nevnt i Ringdal (2001, 222). Jeg har benyttet meg av en tradisjonell analysesekvens som er nevnt som en av to hovedstrategier for analyse av kvalitative undersøkelser (Ringdal, 2001, 224). Der går hovedlinjen gjennom (...) intervjuer, gjennom koding av materialet og presentasjon av dataene og til konklusjon. Det henvises

tilbake fra konklusjon til feltnotater og intervjuutskrifter. Ikke sjelden blir en klar over svakheter i koding, eller at man kommer på relevante deler av materialet som ennå ikke er tatt med. Henvisningen viser til at analyser av ethvert datamateriale bærer preg av prøving og feiling (op.cit.) Deretter har jeg forsøkt å knytte teoretiske begreper sammen med mine funn og sett de i forhold til de generelle teoretiske perspektivene som jeg har belyst i kapittel 2.

Min fordel er at jeg har stilt alle mine informanter de samme spørsmålene. Spørsmålene er stilt åpne med rom for romslige svar, refleksjoner, vurderinger og historier. Noen spørsmål har vært lukkede. Som nevnt i Ringdal (op.cit.) er det best om kategoriene kan sees som verdier på en teoretisk variabel. Dette har ikke latt seg fullstendig gjøre i mitt tilfelle. Det handler om hvordan spørsmålene er stilt. Dette har også ledet til at jeg ikke har fått svar som jeg direkte kan overføre til kvantitativ analyse. På grunn av oppgavens størrelse sitter jeg heller ikke på et veldig stort materiale, slik en større og mer omfattende oppgave kan gjøre. Mitt materiale vært såpass oversiktlig og håndgripelig at det har latt seg gjøre å kode det manuelt uten bruk av avanserte dataprogrammer. Jeg presenterer en mellomting hvor jeg vil trekke frem sitater der det er aktuelt, og kan gi oppgaven en forankring i virkeligheten som blir tydelig. Derfor vil jeg unngå både utstrakt og minimal bruk av sitater. Jeg vil vektlegge faktorer som går igjen og unngå å analysere uviktige detaljer. Jeg vil ha fokus på de generelle forklaringene. Det kan også diskuteres om dette, slik Ringdal (2001, 225), beskriver det, er et fruktbart mål. For denne oppgaven, mener jeg det er det riktige, fordi det gir en bedre fremstilling av de forklaringene jeg har fått.

Et mønster kan beskrive enighet, men også variasjon og spennvidde. Og det kan handle om uenigheter. Mønstermatching er i følge Yin i Johannesen mfl. (2011, 208) å søke etter mening og sammenheng i mønstre som passer sammen. I casestudier handler analyse basert på teoretiske antakelser om å følge de antakelsene forskeren hadde ved igangsettelsen av prosjektet og la disse styre analyseprosessen. Intervjuguiden er basert på mine teoretiske antakelser. Johannesen (op.cit) beskriver at det er vanlig å bruke intervjuguiden som utgangspunkt for datareduksjon. Dette er min metode i analysen. Yin (op.cit) beskriver søken etter mening og sammenheng som søken etter mønstre som passer sammen. Dette er



gjort mulig gjennom en tematisering av spørsmålene jeg har stilt – og informantenes svar på spørsmålene. Yin (op.cit) beskriver en teknikk i mønstermatching som å se på om ulike mønstre i datamaterialet passer sammen med et mønster forskeren har forutsatt på forhånd. Dersom dette er tilfelle vil det foreligge høy grad av det Yin kaller mønstermatching.

### **Teoretisering av prosjektet**

I følge Robert K. Yins beskrivelse er det særlig to kjennetegn ved et case. Det er at man avgrenser oppmerksomheten til caset og at det gis en mest mulig inngående beskrivelse av den (Johannesen mfl. 2011, 86). Yin (op.cit) mener at fem komponenter er spesielt viktige ved caseundersøkelser. Det er på denne måten oppgaven er lagt opp, og jeg vil med det følgende forklare hvordan jeg har teoretisert prosjektet.

Jeg har gjort rede for en problemstilling som jeg selv finner interessant, og som jeg tror har en allmenn interesse. Spørsmålsstillingen min berører både prosess og forståelse. Jeg har undersøkt bakenforliggende prosessers betydning for utvelgelsen av operative politiledere, og søkt å forklare dette blant annet med politikultur. Jeg har tatt utgangspunkt i mine teoretiske antakelser. Dette er erfaringsbaserte antakelser fordi det er slik det snakkes om, og forstås, i politiorganisasjonen. Jeg har knyttet antakelsene til problemstillingen. To av disse antakelsene er; "Utdannelse vektlegges i mindre grad enn ansiennitet ved utvelgelse til lederstillinger i politiet!" og "Den nåværende utvelgelsen av operative politiledere bidrar til en fortsatt konformitet ved det enkelte tjenestested!". Disse antakelsene har ledet meg videre. Jeg har definert enhetene mine til å være politioverbetjener/ordenssjefer sammen med de avdelingene jeg har undersøkt. Som Yin (op.cit) beskriver, har jeg sett på den logiske sammenhengen mellom data og mine antakelser. Etter innsamlingen av materiale har jeg analysert svarene jeg fikk i de semistrukturerte intervjuene mot de teoretiske antakelsene jeg hadde før start. Dette er i følge Yin (op.cit) en foretrukket strategi. Jeg har i oppgavens første kapittel redegjort kort for den teorien jeg har benyttet. Dette har jeg utdypet i oppgavens andre kapittel. Til sist har jeg tolket funnene mine opp mot eksisterende teori på området. Slik Yin foreslår har jeg hatt en foreløpig teori før datainnsamlingen, og deretter relatert funnene mine til eksisterende teori. Jeg har redegjort

for eksisterende teori og satt opp flere antakelser eller hypoteser som jeg håpet at mine intervjuer ville hjelpe meg å besvare. I følge Yin (op.cit) kan man da i rapporteringen "enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle denne eller bygge helt ny teori".

### Om å forske på sine egne

"Forholdet mellom akademia og politi har åpenbart utviklet seg, både i Norge og i England. Men det er fortsatt utfordrende å kritisere sine egne". Sitatet er hentet fra Asbjørn Rachlews foredrag "Å forske på sine egne" om "Metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon" (2010). Som operativ politimann med stor interesse for kunnskap, og med kritisk blikk på egen organisasjon, var avgjørelsen om videreutdanning enkel å ta.

Jeg har blitt møtt med skepsis for min interesse for ny kunnskap og akademia. Rachlew siterer om dette fra Robert Reiners bok; "Police research – Doing research on Crime and Justice" fra 2000; "Innsideforskeren kan ha en forhistorie for større åpenhet og reformer i systemet, og må ta høyde for at feltets mer konservative del, som er fornøyd med tingenes tilstand og som ønsker at lukkede rom skal forbli lukkede, ikke nødvendigvis ser på innsideforskeren som noe positivt, snarere tvert imot" (Reiner, Police research 2000). Reiner påpeker samtidig at innsideforskere ofte nyter godt av kontaktnett i formaliseringsfasen, men at de kan stå overfor nye utfordringer når data skal samles inn. "Det er ikke gitt at innside-forskeren nyter større tillit i feltet, enn forskere som søker seg inn" (Rachlew, 2010, 141). Mitt motsvar vil være "åpenhet og tydeliggjøring av grenser for forskningsrelasjonen i situasjoner hvor forskeren opptrer med flere roller i forhold til sine informanter" (Rachlew 2010, 129). Rachlew beskriver videre viktigheten av å gi tilstrekkelig informasjon om forskningen til informantene, slik at disse er godt informerte om hva deltagelsen innebærer. Min oppfatning er at det er et suksesskriterie. Noen utfordringer synes likevel tydelig. Det dreier seg om relasjoner til forskningssubjektet og dennes posisjon til å øve innflytelse på meg som forsker. Dette kan være særlig aktuelt i en slik oppgave. Jeg er ikke politileder, men har snakket med og om politiledere. Selv om politiet som organisasjon er stor, er min oppfatning at Oslo politidistrikt, der jeg selv for tiden arbeider, ikke er spesielt stort. Mange innenfor samme avsnitt kjenner hverandre på tvers av stasjonsgrenser.

Rachlew (2010, 130) beskriver dette som et metodisk kjernesporsmål om balanse mellom de etiske retningslinjenes krav til nærhet og distanse, og om "hvor tett forskeren bør nærme seg forskningsfeltet, og samtidig opprettholde den nødvendige analytiske distanse til feltet". Blant andre utfordringer kan skjevheter som tilskrives innsideforskning, like gjerne være en kilde til innsikt som til feil (Rachlew 2010, 133). Min kunnskap om politiet kan være en styrke, men også en svakhet. Jeg kjenner noen av etatens irrganger og forstår en dynamikk innad i organisasjonen som utenforstående vanskelig kan gis innsikt i. Min subjektive oppfatning kan selvfølgelig være feil, slik Rachlew (2010, 135) poengterer. Feltet jeg undersøker preges neppe av en profesjonsstrid, men kanskje maktkamp. Dette understøttes av Børstad og Fostervold Johannesens undersøkelse om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet (2010, 105). Rachlew (op.cit.) siterer videre Birte Simonsen (2009, 212) som beskriver nærheten som noe "som gjør det vanskelig å se systemets tilvante synsmåter og etablerte sannheter". En av samfunnsviterens oppgave er nettopp å synliggjøre og problematisere.

Jeg snakket tidlig med min veileder professor Liv Finstad om utfordringen med å forske på egen organisasjon. Min skepsis var hvordan eventuelle negative innsidefunn ville kunne påvirke min egen karriere. Hennes tilsvarende var kort: "Da går jeg i demonstrasjonstog for deg". Politivitenskap som fagfelt er under stadig utvikling, både ute og hjemme. Kritisk og konstruktiv forskning på og om politiet, skal være med på å gjøre politiet mer kunnskapsbasert. Det vil utvikle politivitenskap som en praksisnær disiplin. I følge Rachlew (2010, 139) har "(...) politi som har våget å gå over til fienden" vært viktige bidragsyttere til situasjonen i dag, der flere samfunnsvitere har sentrale posisjoner i politiet, og stadig flere i politiet finner veien til akademia. Jeg kan ikke se at det representerer noe annet enn et gode for politiet og samfunnet. Min urokkelige tro på politiet som lærende organisasjon, forteller meg at den tåler kritisk forskning.

### **Kritiske perspektiver på metode og analyse**

Noen kritiske perspektiver knyttet til metode og analysen har jeg sett. Jeg har vurdert om jeg kunne funnet sekundærdata som kunne vært aktuell for min oppgave. Jeg har kommet

frem til at dette ikke har vært tilgjengelig, eller at det ikke har vært av en type som har vært aktuell for min oppgave. En kvantitativ undersøkelse ville trolig gitt meg mer lettlest informasjon om tallfestbare årsaker til utvelgelse av operative politiledere. Bakdelen med en slik undersøkelse ville vært at jeg ikke kunne gått i dybden på uformelle prosesser. Da måtte jeg ha stilt opp alternativer som informantene strengt måtte forholde seg til. På den annen side kunne jeg på en enklere måte ha favnet et større utvalg. Jeg ønsket meg åtte informanter fra ulike politidistrikt i Sør-Norge. Mot slutten av intervjuperioden og innsamlingsprosessen var det en av informantene det ikke lot seg gjøre å få tak i. Da satt jeg med et forholdsvis stort datamateriale. I samråd med veileder besluttet jeg å forholde meg til de syv intervjuene jeg hadde.

Det er noen ulikheter på politidistriktene jeg har intervjuet i. Ulikhetene gjelder demografi, til en viss grad organisering, og antall ansatte. Jeg tror ikke dette har hatt noen betydning for svarene. Grunnen til det er at jeg oppfatter distriktene ganske like totalt sett. Jeg oppfattet ikke noe markant avvik mellom ytterlighetene av distriktene. Jeg har vært observant på hvordan informantene har svart og hva de har vært villige til å uttrykke. Dette er noe jeg tidligere har uttrykt en viss bekymring for. Ved et par anledninger måtte jeg understreke garanti for anonymitet for å få informantene til å svare på spørsmålet jeg stilte. Jeg tolket ikke svarene underveis, men noterte ordrett og skrev svarene inn i en bok. Hvert intervju hadde sin "stil". Oppdelt og tematisert kommer kanskje ikke helheten eller det korrekte uttrykket frem. Jeg har forsøkt å yte informantene rettferdighet ved å beskrive tolkningen av deres svar, oppstykket, slik jeg mener er korrekt og som var i samsvar med det vi ble enige om under intervjuet. En annen svakhet kan også være intervjuguiden min. Jeg ønsket åpne svar. Det kan ha ført til at intervjuene ikke ble helt sammenlignbare. Dette gjør svarene vanskelig å kode. Jeg opplever likevel å ha fått en god bredde i besvarelsene, og grundige svar. Jeg kommer heller ikke utenom hvordan informantene kan ha oppfattet meg som intervjuer eller forsker. Jeg oppfattet en god tone under alle intervjuene.

## Kapittel 4: Analyse og drøfting

Her tar jeg for meg dataene jeg har samlet inn, analyserer og drøfter. Problemstillingen har vært en rød tråd i datainnsamlingen. Teorien er sammenholdt mot analysen av egen empiri. På denne måten besvarer jeg problemstillingen min.

### Perspektiver i analysen

Med henvisning til tematiseringen jeg har gjort utfra intervjuguidens spørsmål og svar, har jeg kommet frem til tre hovedperspektiver jeg vil følge i analysen. Disse perspektivene er "Den ideelle søker", "Formelle og uformelle rekrutteringsvarianter" og "Konformitet og nyskaping". Perspektivene fremkommer med nummererte overskrifter.

### Perspektiv nummer 1: Den ideelle søker

Den ideelle søker bør i følge informantene representere et bredt spekter av kunnskaper. Gjennomsnittssøker til divisjonslederstillingene på det sentrale Østlandet er 35 år og mann. Gjennomsnittsalderen på de som fungerer som divisjonsledere i dag er 33,5 år. Alle arbeidsgivere forventet en viss operativ erfaring, helst over fem år. Det var ønskelig med bakgrunn fra Utrykningsenheten (UEH<sup>10</sup>). Minst fem av syv spurte, hadde ledere med bakgrunn i UEH. Etterforskningsbakgrunn var et krav. Flere påpekte ønske om lederutdannelse, men satte ikke noe krav om dette. Personlig egnethet, knyttet til faglig dyktighet som politibetjent, samt evne til god personalbehandling, ble påpekt som viktigere enn formell kompetanse. Dette understøttes av tidligere funn gjort av Børstad & Fostervold Johansen (2010, 103) og deres mastergradsavhandling om kjønnsdiskriminerende praksiser. *"Dette gjør at det ikke er krav til lederutdanning for lederstillinger, noe som forringer betydningen av kunnskap og kompetanse. På denne måten opprettholdes institusjonelle trekk og sterke kulturer, som gjør det vanskelig å operasjonalisere ny kunnskap og læring."*

---

<sup>10</sup> Politiets innsatspersonell er inndelt i kategorier fra 1-4 (IP 1-4) på bakgrunn av årlig utdanning og kompetanse. Personell i kategori 3 er tjenestepersoner som inngår i politidistriktenes utrykningsenheter (UEH). (PBS1:2011, 38)

Børstad & Fostervold Johansen (2010, 105) oppsummerte i sin avhandling at man i *"teorien ikke får ansatt de beste egnede og at man i praksis får (...) konflikter som eskalerer til åpenlyse maktkamper."* Dette stemmer overens med mine funn. Informantene ønsket formell kompetanse hos sine søkere, men hadde ikke en søkermasse som tilfredsstilte dette kravet. Oppsummert har søkerne rimelig lik bakgrunn, og er stort sett interne. Ved noen tilfeller kommer det søkere utenfra. Ikke sjelden har de historie i distriktet fra før. De fleste søkerne er 30-40 år, og flere av dem har gått ett til to år på en annen høgskole, i tillegg til politihøgskole. Mange av de som søker har befalsskole. Stadig flere har utenlandstjeneste fra Forsvaret. Det siste ble vektlagt tungt og i langt større grad enn formell sivil kompetanse fra Høgskole eller Universitet. Kravet til bakgrunn fra Utrykningsenheten (UEH) ble også tillagt stor vekt og helst sammen med instruktørutdanning<sup>11</sup>. Bare en av informantene stilte formell lederutdanning som krav. Majoriteten fremhevet personlige egenskaper og grunnleggende verdier som viktige. Den nyansatte må passe til den eksisterende gruppen.

Med personlig egnethet oppfattet informantene at en divisjonsleder skal innby til tillit og ha et godt verdigrunnlag. De må også være omsorgsfulle og ha integritet. Enkelte av informantene trakk også frem karaktertrekk som modig og lojal. Ikke ulikt Politidirektoratets Lederplattform. I spennet mellom autonom og legalist var det få som oppgav at deres politiførstebetjenter helte mot "ekstremverdiene". De fleste oppgav at deres underordnede ledere lå i midten av spennet mellom autonom og legalist. Det tegnet seg ikke noe spesielt mønster av hvor divisjonslederne lå. Informantene var tydelige på at alle skulle holde seg innenfor rammen av det lovlige, men også at det skulle være lov å tenke og handle selv. Dette stemmer godt overens med Granér's typebeskrivelser og typenes forskjeller i sin beskrivelse av det gatepatruljerende politiet. Det kan med andre ord virke som at disse to perspektivene kompletterer hverandre. – Det å være autonom og det å være legalist. Granér får sin støtte i praksis. Det ble fremhevet som viktig å få "jobben gjort", så lenge man lå innenfor rammen av lovverket.

---

<sup>11</sup> Politihøgskolens instruktørutdanning er utarbeidet og tilrettelagt for at studenten etter utdanning skal kunne møte krav og utfordringer i forbindelse med instruksjon i generelle politioperative disipliner som for eksempel skyting, polititaktikk og arrestasjonsteknikk. Utdanningen gir 20 studiepoeng (Politihøgskolen, Studieplan Instruktørutdanning politioperative disipliner 2012). Min erfaring er at instruktørutdanningen er svært populær, at søkermassen er stor, og at det å ha instruktørkompetanse har høy intern status i det operative politiet.

Informantene oppfattet det viktigste med en ansettelsesprosess at selve prosessen måtte være ryddig. Forutsigbarhet og gode prosedyrer ble også fremhevet som viktig. Informantene hevdet at divisjonsledernes krav til ansettelsesprosessen var at den måtte være en ryddig og grundig prosess. At man oppfattet å være med i en reell konkurranse ble også fremhevet som viktig. Søkerne ønsket å bli fortalt gangen i prosessen, og ville ha tilbakemelding uansett utfall. Dette var noe informantene var opptatt av. Så hvordan spiller politikultur inn i ansettelsesprosessen, formelt eller uformelt? På ingen måte, skulle man tro informantene. Grunnholdningene på det enkelte stedet, samt den rådende bedriftskulturen der var ble fremhevet som mer relevant. Disse holdningene var ikke spesielle for politikultur i særdeleshet i følge enkelte informanter. For disse informantene var bedriftskultur det samme uansett hvor de jobbet. Grunnholdningene er kanskje allikevel preget av den kulturen informantene er en del av.

### Politikulturens betydning for utvelgelsen

Jeg gjorde innledningsvis rede for hva Christensen mfl. forbinder med organisasjonskultur (2009, 52). Christensen forklarer kultur i formelle organisasjoner som uformelle normer og verdier som vokser frem og har betydning. Hva informantene oppfattet med begrepet "politikultur" fremkom delvis ulikt. Stikkord som "innadrettet", "lukket" og "samkjørt" gikk igjen i flere intervjuer. Men også "samhold", "rettskafne" og "samhandling" var mye brukte ord. Jeg fikk ingen konkrete beskrivelser, men heller flere oversettelser og oppfatninger av "politikultur" som begrep. Disse var fra de konkret negative til de udelt positive.

De negative beskrev en litt innesluttet organisasjon som var lite flinke til å fortelle om hva de gjør. Den positive beskrev et politikorps som var "ordentlig tilstede". Hva "politikultur" er, beskrev en informant som todelt: *"Verdigrunnlaget og det ytre. Alt det som går på uniformer, bygninger, utstyret er jo kulturen vår. Også har du det mer verdibaserte. Vi blir formet underveis. Alt er med og danner et verdimesig ståsted som utgjør en kultur."*

Det verdibaserte, som at man blir formet underveis understøttes ikke bare av Robert Reiners kjernekaraktistikker (The politics of the police 2010, 118-132), men også av Waddington som siterer Reiner (2012, 90). Han beskriver politikultur blant annet som noe solidarisk, pragmatisk og i form av "misjon - handling - kynisme - pessimisme". Dette er en klassisk beskrivelse av politikultur.

I følge Finstad (2000, 233) er den over nevnte klassiske beskrivelsen definert fra et annet land, men også i en tid hvor "politiet besto av hvite menn fra lavere middelklasse med liten utdanning". Om disse generelle beskrivelsene kjennetegnet informantenes arbeidsplasser, så var svarene også delte. Beskrivelsene jeg fikk var trolig i tråd med hva toppledelsen på det enkelte arbeidssted forfektet. Det kan hende at lojaliteten i systemet fungerer slik at man uansett mener det samme som organisasjonens øverste leder. Jeg fikk også andre svar. En ordenssjef forklarte meg tydelig hvordan en selv kunne tenkt seg å drifte, dersom det ikke var lagt bånd på en knyttet til grad og funksjon. I forbindelse med arbeidskulturen på det enkelte tjenestested, var svarene i stor grad knyttet til positive opplevelser eller ønske om en positiv og god kultur. Det oppfattes i tråd med hva det politiet ønsker, skal man tro det offisielle politi-Norge i følge Finstad (op.cit).

Jeg trakk frem Elizabeth Reuss-Ianni for å søke å forstå hva politiet selv mener om det å være politi – og politileder. Svarene er nevnt over. Jeg opplevde ikke, slik Reuss-Ianni beskriver det, at gatepolitikulturen ble underminert på grunn av forskjeller i forventinger og verdier. Mine funn viser en overraskende stor likhet. Det bygger jeg på fra mine egne erfaringer som politibetjent. Der støtter jeg meg i stedet til utsagnet om at "Det gamle og det nye vil sameksistere enda en tid". Jeg opplever heller ikke at denne debatten er av ren akademisk interesse slik jeg tidligere trakk frem. Jeg mener politikulturen kan ha stor betydning for utvelgelse av operative politiledere sett i lys av at ordenssjefene oppfatter seg som like sine underordnede, og derfor rekrutterer de sine like. På denne måten opprettholdes konformiteten i avdelingene. Granérs typebeskrivelser er heller ikke til å komme utenom. Oppgaven belyser ikke ordenssjefene, men jeg kommer ikke utenom å tenke at de også kan beskrives i lys av legalisten og den autonome. Og at de håndterer sine saker grovmasket.

### *Personlig egnethet – Søkerens viktigste kjennetegn*

Jeg ba informantene å ta stilling til følgende påstander: "Ansiennitet er avgjørende ved utvelgelse til lederstillinger!" Her var informantene helt klare på at ansiennitet ikke er avgjørende ved utvelgelse til lederstillinger. Personlighet, personlig egnethet og en helhet ved søkeren ble fremhevet som det avgjørende. "Utdannelse vektlegges i mindre grad enn



ansiennitet ved utvelgelse til lederstillinger i politiet!” Informantenes oppfatning var at utdanning ble ansett som viktigere enn ansiennitet, men at utdanning sammen med ansiennitet veier tyngre enn bare utdanning. Dette viser at det blir selektert på personlige egenskaper, selv om det blir oppgitt at man ønsker kandidater med formell kompetanse. Ønsket er i tråd med Politidirektoratets rundskriv (Politidirektoratet, Veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet 03/007) som er veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet. Som hovedregel er ansettelsesmyndigheten forpliktet til, etter en samlet vurdering, å velge etter kvalifikasjonsprinsippet. De tre viktigste elementene i denne vurderingen er i rekkefølge: - utdanning og andre formelle kvalifikasjoner, - praksis, og - personlig skikkethet for stillingen. Unntak knyttet til søkere med funksjons- eller yrkeshemming vil ikke være aktuelle på grunn av disse stillingenes arbeidsoppgaver. Spørsmålet om likestilling er svært aktuelt. Når jeg ser hva ordenssjefene vektlegger i sine ledere gjennom begrepet ”personlig egnethet”, oppfatter jeg at dette ligger et sted på midten av Granérs typebeskrivelser. På den ene siden ønsket ordenssjefene seg intellektuelle, tøffe typer som skal følge reglene og politiets policy. På den annen side ønsket de sultne og mekaniske typer med tydelig partsinteresse som er på jobb for publikum. Dette gjør at jeg oppfatter at Granérs typer holder seg, men kanskje ikke uten modifisering. Polityrket er sammensatt og svært mangfoldig. Min erfaring er at man som operativ politibetjent skal kunne noe om alt, og i det minste være i stand til å kunne løse alt. Med eller uten hjelp fra andre. Derfor finner jeg det ikke overraskende at svarene fra informantene heller mot en miks av den autonome og legalisten som en idealtipe. Dette gjør igjen at jeg finner at Granér står seg totalt sett når han, slik jeg nevnte i avsnittet om politikultur, konkluderer med at de to typene kompletterer hverandre. Interessante funn knyttet til egenskaper, og typer, ser jeg nærmere på i beskrivelser i perspektivet om formelle og uformelle rekrutteringsvarianter.

Mine funn viser at operative ledere i politiet blir rekruttert og ansatt på grunn av sin personlighet. Ledere ansettes hovedsakelig på grunn av formell kompetanse og tidligere meritter slik som Hoojberg, Hunt og Dodge (1997) beskriver. Mine funn motbeviser denne ledelsesforskningen, som viser til at det i formelle organisasjoner ikke blir rekruttert eller ansatt ledere på grunn av sin personlighet. Forskning som jeg tidligere har beskrevet, har

vist at de fleste egenskapene som ble funnet hos ledere også ble funnet hos ikke-ledere. Det interessante er at viktigheten av karaktertrekkene refererte seg til situasjoner hvor det var behov for eksempelvis handlekraft (Yukl, 2010, 45 og Høst, 2009, 21). Dette kan være svært relevant for en operativ politileder som må vise sterke karaktertrekk i stressede og pressede situasjoner, og som i tillegg må fungere godt som personalleder.

Jeg konkluderer med at utdanning fremheves som viktigere enn ansiennitet. Personlig egnethet, personlighet og helhetsinntrykk av søkeren vektlegges tyngre enn utdanning. Dette understøtter Børstad & Fostervold Johansens undersøkelse. Braaten, mfl. (2007/2008) fant også i sin prosjektoppgave at personlig egnethet ble ansett som et av de viktigste kriteriene ved ansettelser (2007/2008, 6). Braaten mfl. kom på samme måte som Børstad og Fostervold Johansen, frem til at rekruttering på personlige egenskaper bidrar til en opprettholdelsen av institusjonelle trekk. Dette får man til fordi man rekrutterer ledere med "verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som samstemmer ved organisasjonens egne (2007/2008, 6).

### Rom for alle?

Like interessant som hvilke prosesser som leder til utvelgelse, er spørsmålet om det er noen som faller fra av de samme årsakene. Jeg har forsøkt å finne ut om det finnes et glasstak i forbindelse med disse utvelgelsesprosessene. Begrepet glasstaket dukket for første gang opp i avisen Wall Street Journal i 1986. Året etter publiserte Ann M. Morrison den akademiske artikkelen "Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?" Ideen bak uttrykket var at det fantes en usynlig barriere, et glasstak, som blokkerte kvinners muligheter internt i organisasjonene. Glasstaket var usynlig nedenfra, ved starten av karrieren, men fungerte som et sterkt hinder for å oppnå like muligheter som menn senere i karrieren. Glasstakteorien ble innledningsvis brukt til å forklare hvorfor store selskaper i Europa og Nord Amerika hadde så få kvinner i toppledelsen (The Economist, Idea - The glass ceiling). Jeg oppfatter at glasstak som uttrykk kan beskrive hinder for også for unge politibetjenter i forbindelse med karrierestart.

Jeg har også vært ute etter å finne ut om, og eventuelt hvordan, politikulturen bidrar til dette. Er det slik at enkelte ikke kommer videre på grunn av kulturelle forhold. *"Resultatet av meningsbrytninger kan gjøre at vi (politiet) kommer ut med mer forståelse – Ufrivillig"*, sa en av informantene. Det hentyder mot fremoverlente og nye tanker. Flere av de spurte hadde ingen motforestillinger mot å ansette en divisjonsleder som bryter litt med den eksisterende kulturen. Så lenge det formelle er i orden og ikke bryter fullstendig med grunnholdninger og driftsmåte. Til det var de personlige egenskapene for viktige. Og som nevnt ligger det formelle i personlige egenskaper, holdninger og evnen til å tilpasse seg et system.

*"Alle egner seg ikke til å bli ledere. Det er ingen logisk rett eller menneskekrav å bli leder".* (Politioverbetjent, Ordenssjef).

Dette forteller meg at avdelingens grunnholdninger og driftsmåte, slik jeg ble det forklart, ikke kan være gjenstand for særlig uenighet. Man kan være en annen "type" med noen andre trekk og kjennetegn, men kanskje bare i positiv forstand.

Jeg ble fortalt om betjenter som ikke ville ha mulighet til å komme seg videre på tross av intense ønsker om å bli ansatt i stilling som divisjonsleder. Der var informantene soleklare på at det faktisk finnes et glasstak. Dette kan skyldes at øvrige divisjonsledere blir utfordret faglig, men i hovedsak fordi de som ikke når opp har en avvikende adferd. Dette ble eksemplifisert med dårlige holdninger knyttet til faglige gjøremål og sosial adferd. Rønnings *Diskriminering – Rettferdighet – paradigme* står seg ved disse observasjonene. Andre nådde ikke opp fordi de ikke kunne utvise karaktertrekk som en operativ leder bør ha, som handlekraft og lojalitet. Det bekrefter også Rønnings teori.

## **Perspektiv nummer 2: Uformelle og formelle rekrutteringsvarianter**

I forbindelse med intervjuene tok jeg utgangspunkt i to ulike rekrutteringsvarianter, de formelle og uformelle prosessene som kan ligge til grunn ved rekruttering. Politiet er sterkt regelstyrt når det kommer til ansettelse. Det er Statens personalhåndbok som regulerer hvordan disse prosessene skal foregå. Arbeidsgiver har en klar særstilling i å kunne ønske

seg den kandidaten som har best bakgrunn, og den man tror passer best inn i eksisterende miljø. De sosiale faktorene skal ikke legges til side som noe negativt, men sporet har jeg ikke fulgt. Noen av informantene oppfattet spørsmål om uformelle rekrutteringsvarianter og deres syn og erfaringer i forbindelse med dette, som vanskelig å svare på. Da måtte jeg understreke anonymisering og taushetsplikt for i det hele tatt få svar.

### *Divisjonsledernes idealtyper*

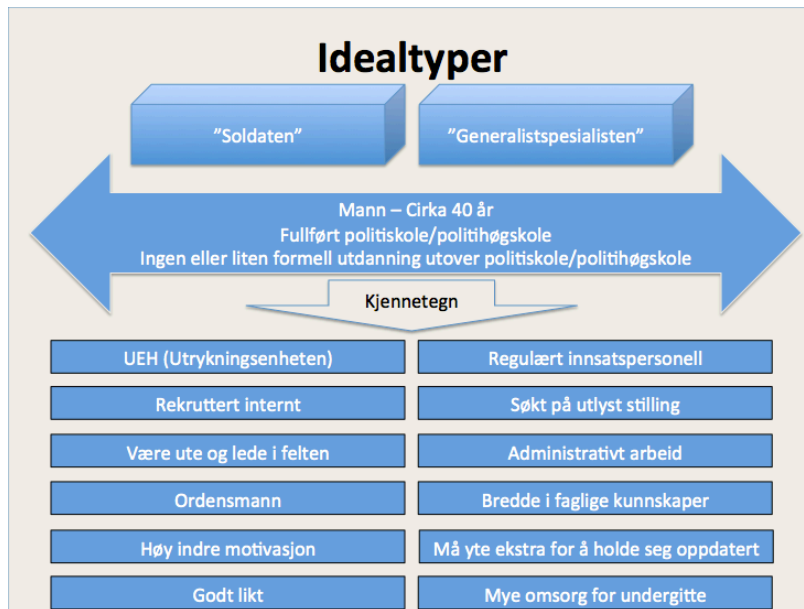
Blant de viktigste egenskapene som ble ønsket av en divisjonsleder var at de måtte være gode mennesker med gode grunnleggende verdier, og god faglig ballast. Divisjonslederne skal være tydelige og ha integritet. Litt over halvparten av de intervjuede påpekte også verdien av å finne ledere som kunne være patroljerende sammen med mannskapene ute. Mindretallshalvdelen nevnte ikke dette. Dette kan åpne for tolkning av typer i funksjonen som divisjonsleder. Jeg kaller den operative typen for "Soldaten" og den administrative for "Generalistspesialisten". Retningene er ikke uttømmende og heller ikke gjensidig utelukkende. Min oppfatning er at de beskriver hovedtrekk og kjennetegn på to tydelige retninger av divisjonsledere, slik jeg oppfattet det gjennom informantenes øyne.

*"Soldaten"* – Har som sitt viktigste oppdrag å lede sine underordnede i gata, og er i underkant av førti år. Gjerne utdannet UEH-mannskap eller med nær tilknytning til instruktørvingen. Vedkommende er i mange tilfeller rekruttert fra egen divisjon – innbeordret til å lede sine egne, og har ingen eller liten formell utdanning utover Politihøgskolen. Soldaten oppfatter heller ikke utdanning som spesielt interessant, men deltar gjerne på operative kurs, som instruktørkurs og spesialiseringskurs i kjølvannet av dette. "Soldaten" fremstår som faglig dyktig i det operative faget og er "Ordensmann"<sup>12</sup>. Av andre oppfattes han som opptatt av at politiet skal fremover. Han har en sterk indre drivkraft for arbeidet, og er godt likt av gutta og jentene på divisjonen.

---

<sup>12</sup> Jeg har hentet begrepet "Ordensmann" fra min erfaring som tjenesteperson i politiet. Den jeg beskriver som "Ordensmann" har lang ordensfaglig erfaring og er svært interessert i fagfeltet. Min oppfatning er også at en som får denne beskrivelsen, er mest interessert i ordensfaget i den forstand at andre fagfelt oppfattes som mindre viktige eller mindre interessante.

*"Generalistspesialisten"* – En vakt- eller divisjonsleder skal være en administrativ tilrettelegger, omtrent på samme erfaringsnivå som "Soldaten". Generalistspesialisten har sin bakgrunn fra etterforskningstjeneste eller fra andre administrative funksjoner. Denne ledertypen er sjeldnere ute for å lede sine mannskaper i felt enn "Soldaten", men ønsker en operativ tilnærming til arbeidet. Fraværet av patruljetid forklares med stort administrativt arbeidspress og krav fra overordnede mv. Han ble rekruttert i forbindelse med ordinær søknadsprosess, og har ingen eller liten formell utdanning utover Politihøgskolen. Vedkommende oppfatter heller ikke utdanning som spesielt interessant. Han fremstår som faglig dyktig og helhetstenkende for organisasjonen, men blir snart utdatert "i feltarbeid" dersom han ikke deltar i det operative arbeidet. Av andre oppfattes han som en dyktig administrator med sans for det operative faget. Han er en positiv type med mye omsorg for sine underordnede.



Figur 1: Idealtyper

### Formelle prosesser

For å få informantene til å beskrive prosessen med ansettelse, ba jeg dem eksemplifisere hvordan de gjennomfører en ansettelse. Jeg ba dem ta utgangspunkt fra der behovet oppstod til når en ny medarbeider var ansatt. Svarene i forbindelse med dette fremkom nokså likt. Det tyder på at samtlige av de spurte følger det gjeldende regelverket. Felles for

de spurte var at det ble rettet en henvendelse til administrasjons- eller HR-avdelingen (HR) der det skulle ansettes en ny politiførstebetjent i stilling som divisjonsleder, enten i vikariat eller fast stilling. Dette gjøres i de tilfellene der man ikke ansetter internt administrativt i vikariat i et halvt år. Det er en mulighet som er regulert i Tjenestemannsloven § 6.

Hovedregelen er at stillinger skal lysnes ut eksternt. Om betjenter oppnormeres inn i stilling, for eksempel gjennom administrativ tilsetning, eller om stillingen blir utlyst, avhenger i noen grad av tiden som er til rådighet. Det ble stort sett beskrevet en struktur og et løp hvor HR involveres. Informantene fortalte at det i samarbeid med HR skrives utlysningstekst og settes søknadsfrist med oppgitt kontaktperson. Vanligvis er det ordenssjef eller stasjonssjef. Tillitsvalgte informeres også tidlig og deltar gjennom prosessen. Det praktiske i forbindelse med ansettelsesprosessene ivaretas som hovedregel av ordenssjefen selv eller stasjonssjefen. Divisjonsledere har også, i følge informantene, hatt oppgaver i forbindelse med slike ansettelser, for eksempel i forbindelse med intervju. Intervjuene har blitt gjennomført av ordenssjef, i noen tilfeller stasjonssjef, og/eller divisjonsledere. Tillitsvalgte har også konsekvent vært representert. Slik følges de formelle reglene i forbindelse med rekruttering, som blant annet er nedfelt i Statens personalhåndbok (2013, 21-47).

Hvem som blir innkalt til intervju er relativt stabilt. Fra å kalle inn alle søkere som fyller kravene, alle interne, og en for mye enn en for lite, så velger noen å referansesjekke før intervjuet. To informanter oppgav at de kontakter referanser i forkant av intervju, mens en av disse oppgav å kontakte kolleger i distriktet der søkeren kommer fra. Sitat:

*"For å høre om de er brukbare. Noen kan bli ekskludert, men da er det ikke på grunn av én kilde, men flere."* En informant beskrev referansesjekken på følgende måte:

*"Vi innhenter info om de som søker – blant annet fra referanser. Jeg er en som snakker med andre uformelt. Det er jo få referanser som snakker dritt om deg."*

Dette beskriver en grad av uformelt regulert kontroll, basert på vennskap og kjennskap. De som oppgav det overnevnte var i mindretall. Etter at innstillingen er skrevet blir denne sendt til HR som videreformidler til ansettelsesrådet. Informantene oppgav ulik struktur på

referansesjekkene. Noen sitater i forbindelse med utarbeidelse av innstillinger til ansettelsesrådet var som følger:

*"Innstillingen skrives her!" "Jeg tror aldri at en innstilling fra driftsenheten har blitt rokket på".*

*"Vi er et harmonisk distrikt hvor vi ikke har de store frontene. Innstillinger blir ikke debattert."*

*"Jeg synes dette er en litt tungvint prosess, men det er vel en sikkerhet.."*

Her siktet informanten til prosessen med utarbeidelse av innstilling til Ansettelsesrådet.

Informantene hadde også ulik oppfatning av verdien i at ansettelsesprosessen går gjennom HR sentralt. Noen oppgav dette som en "hemske". Dette ble begrunnet med mangelen på mulighet for kontroll på prosessen.

Ved noen distrikter ble jeg forklart at innstillinger ikke ble debattert. Dette fant jeg spesielt interessant. Jeg ble forklart at grunnen til dette var at de hadde skreddersydd innstillingene slik at de alltid ville gå gjennom. Noen begrunnet muligheten for dette med at de hadde utviklet gode kandidater hvor de kunne stå inne for innstillingen. Min betraktning er at ordens- og til noen grad stasjonssjefene på denne måten "lurer" systemet, selv om det er i en god hensikt, når innstillingene blir formulert på denne måten. Den eksterne kontrollen undergraves dersom innstillingene formuleres slik at de alltid og uansett vil gå gjennom. Dersom man har gode kandidater som de facto er de beste vil en slik ekstern kontroll vært uproblematisk. Det som implisitt fremkommer gjennom en slik betraktning, er at dersom innstillingene skrives for at de uansett skal passe, at innstillingene ikke drøftes eller på andre måter rokkes på, så er man langt på vei mot å forme avdelinger i samsvar med Politianalysens oppfatning (2013:9, 192). Dette vil si at dyktige og talentfulle politifolk ikke gis mulighet til en karriere som leder. De ovenstående sitatene motbeviser at innstillingene utarbeides med en stor grad av systematikk, slik Politianalysen savner. Det viser at systematikken benyttes, men ikke på riktig måte. Praksisen gjør at Rønning mfl. (2013, 276) sitt *Diskriminering – Rettferdighet – paradigme* står seg. Alle vil ikke ha like muligheter til å

oppnå posisjoner som gir makt i organisasjoner. Sammenholdt med at det ikke finnes nasjonale krav til hvem som kan bli ledere i politiet er denne bruken av systematikk et negativt systemtrekk der hvor det gjøres på en slik måte.

### Ansettelsesrådets funksjon

I utarbeidelse av innstillinger tok nesten alle opp båstenkningen og mangelen på helhetstenkning i politiet. Flere beskrev at innstillinger aldri ble motsagt av ansettelsesrådet. Ansettelsesrådets funksjon ble av informantene beskrevet som stadig mer profesjonelt. Ansettelsesrådene griper i større grad inn i dag enn hva de gjorde i tidligere år. Der hvor det i noen grad i tidligere år ble fattet negative vedtak fra Politimesteren som avgjørende myndighet i ansettelsesrådet, er denne funksjonen nå godt formalisert. Slike overnevnte vedtak har vært der hvor Politimesteren selv har diktert ansettelser. Flere av informantene fortalte at diskusjon om hvem som skal ansettes som divisjonsledere ikke er særlig interessant, men at det for høyere gradsnivåer i systemet, som ordens- og stasjonssjef vil være større interesse. Spørsmålet er trolig heller hvem det er interessant for. Min oppfatning er at spørsmålet om hvem som blir den neste divisjonslederen er svært interessant for flere enn de det gjelder. Som divisjonsleder er man overordnet og leder for til dels unge mennesker hvorav noen har liten yrkesfaglig erfaring. Det lemper ikke på kravet til hvem Ansettelsesrådet ansetter som Divisjonsleder.

### Uformelle prosesser

Informantene ble bedt om å fortelle hva de forbandt med uformelle ansettelsesprosesser. Noen av dem svarte som følger: *"... det vet jeg egentlig ikke. Vi har jo en som kan tendere. Politidirektøren valgte å sidebeordre. Han valgte jo å disponere utenom det tradisjonelle ansettelsesmønsteret. Det hører til sjeldenhetene at vi gjør det her."* Underforstått benyttes uformelle rekrutteringsvarianter. Det noe oppsiktsvekkende var at Politidirektør Humlegårds ansettelse av en tidligere betrodd medarbeider fra Kripos ble brukt som eksempel (VG nett 2013 og Erik Nadheim 2012).

*"Det kan være så enkelt som sidebeordring. At man ansetter. Det er mange som bestemmer at en skal inn i en stilling."* Flere trakk administrativ tilsetting frem som en mye brukt og god metode innenfor det å uformelt rekruttere til divisjonslederstillinger. Andre ønsket å



benytte politiorganisasjonen, dets struktur og gjeldende regelverk formelt. På den måten forklarte de at de drev god og effektiv ledelse slik at de kunne forme talenter og få et produkt som ikke ville bli avvist av organisasjonens formelle kontrollsystemer. Disse beskrivelsene forklarer hvordan man gjennom det formelle regelverket får en praktisk bruk av uformelle prosesser som også har sammenheng med kultur.

*"Jeg forbinder jo det med ansettelsesprosesser generelt. For man kan jo vite hvem man vil ha, dyrke det frem – og da er det bare den formelle prosessen som gjenstår."* Andre var også tydelig på at negative uformelle prosesser ikke lenger var gjeldende kultur på det aktuelle arbeidsstedet. Det ble konkretisert med følgende utsagn: *"Det var det vi gjorde før det... kompisen min og kompisen din"*. Utsagnet beskriver at det som ble oppfattet som negative uformelle prosesser var knyttet til fortid. Det var ikke tilfelle overalt.

#### ***Den neste på lista kommer herfra!***

Informantene oppfattet uformelle prosesser i ansettelsessammenheng både som positivt og negativt. Ikke alle ønsket å svare på spørsmål rundt dette temaet, eller de hadde ikke noe å anføre. Av de som valgte å besvare spørsmål rundt temaet, oppfattet majoriteten tematikken som negativ ved at de assosierte det med for eksempel "skinnprosesser".

Resonnementet kan understrekes med utsagn fra en av informantene: *"Eksterne ansettelser i de funksjonene er sjeldne. Har aldri hørt om at en divisjonsleder kommer utenfra<sup>13</sup>."*

Informanten utdypet utsagnet på denne måten: *"Det viktige er å kjenne den man ansetter og vite at vedkommende er god. Derfor ville man ikke ansette en pb3<sup>14</sup> fra et annet distrikt, selv med veldig gode referanser."* Det fremkom helt tydelig, at hos majoriteten av de spurte politidistriktene, ville det ikke bli valgt en god kandidat fra et annet politidistrikt, dersom de hadde en aktuell kandidat ved eget distrikt. Dette understreker at "Soldaten" som type er en som blir oppfattet som god og som er godt likt, på samme måte som "Generalistspesialisten" som mest sannsynlig har blitt valgt fra det samme distriktet.

---

<sup>13</sup> Med dette utsagnet forklarte informanten at en mente "utenfra eget politidistrikt".

<sup>14</sup>Pb3 er kortform for Politibetjent 3 i politiets gradssystem. Gradbetegnelse refereres til som pb1, pb2 og pb3 i den muntlige og skriftlige politisjargongen. Politibetjent 3 er graden under Politiførstebetjent og beskriver at den som bærer graden har minst 6 års tjeneste. Den som bærer graden tilfredsstillende kriterier som nevnt i kompetansekriterier for stillinger som Politibetjent 2 og Politibetjent 3 (POD, 02/040).

Det betyr ikke at eget politidistrikt har fortrinnsrett. Tilnærmingen kan tyde på at det fungerer virksomme prosesser som nærmest regulerer ansettelse i stillinger som politiførstebetjenter. Slik kan "Soldaten" få sin stilling, men også "Generalistspesialisten" vil falle inn under det å være "den neste på lista". Kun to av informantene opplyste at de ikke var kjent med uformelle ansettelse. Dette forklarte de med at de brukte det formelle apparatet til å ansette den man ønsket i en stilling. Dette ble gjort uten å ha kvalitetssikret at de hadde valgt den best egnede. Man valgte den man subjektivt oppfattet at ville fungere best. En annen informant redegjorde for en stående avtale med lokallaget i politiforeningen om at nestkommanderende på divisjonen rykker opp der hvor divisjonslederen er fraværende i inntil et halvt år. Denne ordningen ble beskrevet som en uformelt formalisert prosess i samråd med tillitsvalgte.

Informantene var for det meste samstemte i sin beskrivelse av uformelle prosesser. Noen få konkretiserte hvordan disse negative uformelle prosessene foregår:

*"Jeg har ytt og blitt stimulert. Da har jo lederen formet hvordan lederskapet på avdelingen skal være. Da kan det bli innavl, men politinorge preges jo av innavl. Vårt distrikt er ikke noe unikum. XX stasjon ansatte jo prototypen på sine folk. YY stasjon gjorde det også – Det er ikke åpne runder det, selv om det tilsynelatende er det. Folk blir rekruttert. Det går på kultur."*

Dette leder tilbake til hvordan Christensen, m.fl. (2009, 52) mener at organisasjonskultur forbindes. De uformelle normene og verdiene vokser frem og har betydning for livet og virksomheten i formelle organisasjoner. Et sentralt spørsmål er om dette er en del av en felles politikultur slik Granér (2005, 174) beskriver det. Det kan tenkes at den autonome karakteren, selv på ordenssjefsnivå, binder sammen politikulturen gjennom et slikt tankesett. Jeg tror det er slik. Fordi en ordenssjef som tar "grovmasket" over personalet og ansettelsesprosesser i viktige stillinger vil måtte forvente både hyllest og motbør. Det skaper liv, snakk og både blir og er en viktig del av hva som skjer i en avdeling eller enhet. En slik autonom type kommer fra jobben som gatepatruljerende politi. Da vil det være lett å identifisere seg med de typene som er på vei opp og frem, slik man var selv.

Politioverbetjenten fortsatte slik:

*"Alle her på huset visste hvem som skulle få den neste divisjonslederstillingen. De som kom utenfra måtte ha noe som ikke var like bra, men mye bedre, for å få jobb. Hvis vi sammenligner oss ser vi hva vi har hatt fokus på. Og når det da kommer betjenter fra et annet sted – så må vedkommende ha noe ekstra å tilby oss."*

Hvis søker utenfor distriktet skal ha mulighet for jobb, må søkeren ha vesentlig mer bredde, erfaring og svært gode referanseuttalelser. Det er ikke alltid den som har fungert i jobben tidligere som blir ansatt. Til det er søkermassen av gode interne søkere for stor. Muligheten for å bli tilsatt som utenbys søker er nesten fraværende. Dette gir støtte til "Generalistspesialisten" som innenbys søker.

Ikke alle informantene hadde en oppfatning av uformelle prosesser som noe negativt. Det ble redegjort for episoder der betjentene hadde kommet til ordenssjefen for å fortelle hvem de syntes passet i en divisjonslederstilling. Det har det vært rom for. Her kommer også "Soldaten" som type til sin rett. Som godt likt blant "fotfolket" har "Soldaten" blitt fremsnakket til en stilling og kanskje vært "Den neste på lista". Dette kan blant annet skyldes "Soldatens" funksjon blant de yngre politifolkene ute i felten. Flertallet av de spurte oppfattet at det ble mer og mer vanskelig å gå utenfor rammene av de formelle prosessene. Felles er at de formelle prosessene uansett ligger til grunn. De sees på som vanskelig og lite ønskelig å gå utenom. Der hvor det har blitt lagt til grunn en uformell prosess som en del av rekrutteringen, har denne blitt frontet som noe utelukkende positivt for enheten. Den ble beskrevet som en del av det å drive effektiv ledelse.

### ***Hvem bestemmer innstillingen?***

Politidirektoratets rundskriv 03/007 er en veileder om rekruttering for politietaten. Hovedregel er at ansettelsesmyndigheten er forpliktet til, etter en samlet vurdering, å velge etter kvalifikasjonsprinsippet. Dette er i rekkefølge utdannelse og andre formelle kvalifikasjoner, praksis og personlig skikkethet for stillingen. Spørsmålet blir om dette rundskrivet blir fulgt i praksis. Oppfatningene om hvordan de uformelle, og på den måten de formelle avgjørelsene om hvem som velges blir tatt, var delte til det ekstreme blant mine

informanter. Mine funn viser at det er ordenssjefens suverene avgjørelse å bestemme hvem som skal velges eller i det minste innstilles, til stilling som divisjonsleder. Det ble understreket slik: *"Jeg tror ikke det er lett å gå forbi en ansettelsesprosess. "Til syvende og sist får jeg akkurat den jeg vil ha. Selv om den andre skulle være bedre kvalifisert. Jo høyere opp, jo vanskeligere blir dette."* Det siste utsagnet forklarte informanten med at det fra politioverbetjents grad og høyere, var vanskeligere for enkeltpersoner å avgjøre utvelgelse. Utover dette delte informantene sine utsagn slik: *"Vi har en struktur på det og vi har en forutsigbarhet. Alle som fyller basiskriteriene blir intervjuet, og den totalt sett beste blir valgt."* Om divisjonsledersjiktet ble jeg, av flere informanter, forklart at reglene følges til punkt og prikke. Det viser på den annen side ikke at veilederen fra Politidirektoratet følges av alle. Til det er handlingsrommet ordenssjefene har som utvelgende myndighet for stort. Fravær av søkere med formell kompetanse er også et viktig moment i forbindelse med innstilling av søkere. Konklusjonen blir at ordenssjefene kan bestemme utvelgelsen av divisjonsledere selv. Den andre ytterligheten av utvelgelsesprosessen ble oppsummert veldig konkret på denne måten:

*"Man begynner gjerne innenfor et interessefelt. Kanskje som "piss-boy" eller håndlanger og så kommer man seg i posisjon. Enten går man ut fordi man ikke passer inn eller fungerer – eller så blir man tatt inn i varmen. Det er organisasjonen som stimulerer mot lavere nivåer i organisasjonen. Det er de som posisjonerer seg som skaper grunnlaget i norsk politi. Jeg tror at man objektivt kan se hvem som er den neste på lista."*

En slik uttalelse bekrefter at negative uformelle prosesser råder. At det er i de sosiale subkulturene det i noen grad avgjøres et videre karriereløp. Kanskje i møte med den operative praksisen, og ofte like etter avgang fra Politihøgskolen. Som type er det mest nærliggende at det er "Soldaten" som blir beskrevet med denne uttalelsen.

"Generalistspesialisten" er et mer spennende valg med sin helhetstenkning, men vil falle gjennom med sin mangel på operativ kompetanse fra enten instruksjon eller manglende medlemskap i Utrykningsenheten. Her sees det i noen tilfeller forbi Politidirektoratets veileder og det viktige kvalifikasjonsprinsippet.

### *Administrativ ansettelse – Oljen i "talentfabrikkens" maskineri*

Administrativ ansettelse ble trukket frem som et mye brukt virkemiddel. Som nevnt i avsnittet om formelle prosesser, skal stillinger som hovedregel lysnes ut eksternt. Tjenestemannsloven § 6 regulerer at man kan ansette administrativt internt i vikariat i et halvt år. I et styringsperspektiv er det positivt. Det gir ordenssjefene handlefrihet til å kunne plassere betjenter i midlertidige lederstillinger for et kort tidsrom, ved divisjonslederens fravær. En ansettelsesprosess kan være omfattende. Stilling som divisjonsleder er attraktivt. Det er derfor ofte mange søkere til disse stillingene. Ordenssjefene har som nevnt en helt unik mulighet til å kunne velge etterkommere til nåværende divisjonsledere, og forme disse for fremtiden. De aller fleste var åpne om at de benyttet seg av denne muligheten. For den enkelte betjent ligger det en betydelig mulighet i en slik administrativ tilsetning for inntil et halvt år. Den enkelte vil få mulighet til å vise seg frem, skaffe seg formell kompetanse og til en viss grad vise til resultater.

Kvalitative data fra Børstad og Fostervold Johansens undersøkelse viser at rekrutteringsprosessen kjennetegnes ved at personer innbeordret i stillinger drar fordel i konkurranse om stillingen. Siden det ikke eksisterer noen nasjonal plan, og i liten grad regionale føringer, strategier eller planer, bidrar administrativ tilsetning som metode til å bevare de trekkene som kjennetegner enheten. Administrativ tilsetning vanskeliggjør også nyskaping og kan bidra til opprettholdelse av konformitet i avdelingen. Politidistriktene som Naustdal mfl. (2009/2010) undersøkte, kunne i liten grad sies å ha en klart formulert strategi for rekruttering av ledere. Dette er neppe et vitenskapelig gyldig funn på grunn av denne oppgavens begrensede omfang, men understøtter flere kilder som finner planer for lederrekruttering fraværende.

### *Uformelle kontrollmekanismer – Som tillegg til prosessen*

Der hvor det var en form for uformell kontroll var denne tydelig, i motsetning til de distriktene som var svært tydelig på å følge reglementet. De distriktene som oppgav å bruke uformelle varianter i rekruttering og seleksjon, var ikke mindre opptatt av å følge reglementet. Den uformelle kontrollen var ikke i stedet for, men i tillegg til.

Børstad og Fostervold Johansen beskriver i sin avhandling at rekrutteringsprosessen av ledere kjennetegnes av flere uformelle nettverk som til tider har stor innflytelse på rekrutteringsprosessen. De har funnet at dette skaper mistanker om kameraderi i tildeling av lederstillinger. Deres funn viser også at rekruttering i enkelte tilfeller skjer på bakgrunn av bekjentskaper, og at det tilsidesetter kvalifiserte søkere. Min oppgave motbeviser ikke dette, men jeg kan ikke konkretisere det. Mine funn dreier seg ikke om nettverk. Dette var det ingen av mine informanter som tok opp. Men jeg kan ikke utelukke at det eksisterer der det fremdeles pågår negative uformelle prosesser. Blant mine funn kom det frem at noen snakker uformelt med andre både før og etter intervjuer, og at ordenssjefene administrativt tilsetter i stillinger som politiførstebetjenter. Slike opplysninger kan danne grunnlag for å hevde at det eksisterer slike nettverk som Børstad og Fostervold Johansen beskriver i sin avhandling.

### **Perspektiv nummer 3: Konformitet & nyskapning**

Informantene presenterte hele spennet i spørsmål om det eksisterende krav om konformitet i ordensavsnittet generelt. En av informantene beskrev det slik: *"Vi ønsker og ser verdien av konformiteten. Men det er derimot ikke sikkert at førstebetjentene tenker på det på den samme måten. De setter kanskje større krav, men det gjelder ikke alle."* Jeg beskrev tidligere Rønning mfl. (2013, 278) sin modell om *attraksjon – seleksjon – bortfall*, og hvordan den viser at ansettelsesprosesser og forfremmelser bidrar til homogenisering av de ansatte. Et av utsagnene var: *"I hvilken utstrekning mangfold blir en ressurs beror altså på hvor mye konformitetspress som ligger i organisasjonskulturen"* (2013, 278). At noen ordenssjefer ønsker og ser verdien i konformitet i en avdeling forteller at mangfoldet ikke gis en reell mulighet.

### **Ordenssjefen som kulturbærer, garantist for og beskytter av konformiteten**

En annen informant drøftet problemstillingen om konformitet med seg selv, slik:

*"Nei, jeg tror ikke det er noe krav. Men det rare er å se hvor like alle blir. Hvorfor? Det er krefter vi kjenner til og vet eksisterer. Så lenge jeg har en finger med i spillet og ser at det ikke vokser frem en ukultur er det greit. Det er min oppgave."*

Utsagnet beskriver at ordenssjefene er de fremste kulturbærerene ved ordensavsnittene. Og at skottene mellom ordenssjefnivå og nivået til de gatepatroljerende betjentene kanskje

ikke er så vanntette. Ved at sjefssjiktet, bestående av ordenssjefene, er såpass nær gatenivå, er de ikke så fjerne at Granérs (2005, 174) oppfatning om to ulike kulturer gjør seg gjeldende. Det utsagnet forteller noe viktig om flere ting. Ordenssjefene kjenner til at det eksisterer et konformitetspress. De kjenner også til at dette presset kan ha betydning for avdelingskulturen. Ikke minst erkjenner utsagnets eier å ha ansvar for å regulere pressets betydning på kulturen, og ansvar for avdelingskulturen i denne sammenheng. Det er en alvorlig oppgave.

Andre informanter beskrev hvordan de bevisst dyrker ulikheter blant betjentene, og hvordan konformiteten oppleves som en fiende. Sitat; *"Jeg tror det er så mye likhet og konformitet i utdanningen og jobben – at vår jobb er å dyrke frem det individuelle."* Det ble vist til eksempler på hvordan divisjonsledere hadde forsøkt å trykke ned betjenter som har hatt visjoner og ønske om utvikling på tvers av resten av gruppen. Jeg ble også fortalt om en stedfortreder som har vært den som har "kranglet mest, og hatt flest ulike synspunkter i forhold til "pob`en", men som likevel har blitt ansatt. Det tyder på at ytterligheter i kultur og konformitet fungerer, og at informantene opplever sitt ansvar ulikt. Det gir rom for mangfold som en ressurs. Rønning mfl. sin *attraksjon – seleksjon – bortfall-modell* (2013, 278) bekreftes, ved at i de avdelingene hvor presset på likhet var mindre, var mangfoldet større.

Kravet til konformitet har nok endret seg. For tjuefem år siden hadde søkere med befalsskole et fortrinn ved opptak til Politiskolen. Mangfold som kjønn, alder og flerkulturell bakgrunn fremheves nå i større grad som et gode ved opptak til Politihøgskolen. Konklusjonen er at det finnes likhet mellom den som blir ansatt og den som ansetter. Samtlige av informantene oppfattet en likhet mellom seg selv om de divisjonslederne de ansatte. Noen bekreftet dette. De hadde innrettet rekrutteringssystemene sine på en slik måte at det ikke skulle slå negativt ut. Disse var klar over faren ved å ansette divisjonsledere som lignet dem selv. De hadde struktur på intervjuene for å unngå dette. Det framkom også andre holdninger til problemstillingen. Noen ordenssjefer frontet interesse for operative fag som en nøytralisator til deres og divisjonsledernes felles likhet, og dyrket ikke sosialt samvær på fritiden. Dette gjør ordenssjefene i praksis til garantister

for opprettholdelse av konformiteten i ordensavsnittene i politiet. Ordenssjefene er de som kan endre struktur og kultur i hele avdelinger. Selv om slike endringsprosesser enkelte steder kan være en formidabel jobb, oppfatter jeg at nøkkelen til endring ligger i denne stillingen. Grunnen er som jeg tidligere har beskrevet, stillingens myndighet til å definere hvem som er best egnet, og hva dette kjennetegnes ved. Det gir også, gjennom det formelle systemet, mulighet til å produsere ledertalenter de selv oppfatter som gode. Ansettelse og forfremmelser bidrar til en ytterligere homogenisering av de ansatte og kulturen i politiet. Jeg viste til Rønning mfl. (2013, 278) *attraksjon – seleksjon – bortfall-modell* for å søke å forklare hvordan og hvorfor det utvikler seg en stor grad av likhet mellom ansatte innen samme bransje eller arbeidsplass. Det er tilsynelatende enklere å finne seg til rette i politiorganisasjonen nå enn før, i følge en informant.

#### ***Konformitetspresset er borte - Konformitetskravet består***

Spørsmålet om i hvilken utstrekning mangfold blir en ressurs, beror på hvor mye konformitetspress som ligger i organisasjonskulturen." Rønning mfl. (2013, 278). I følge mine informanter finnes det neppe et konformitetspress, men et uformelt konformitetskrav.

I dette perspektivet stilte jeg følgende påstand for informantene: "Den nåværende utvelgelsen bidrar til en fortsatt konformitet ved det enkelte tjenestested!" Det gjør den, mente samtlige av de spurte. "Fordi vi rekrutterer fra samme gropa. Det blir jo litt innavl". Andre oppfattet at utvelgelsen bidrar til utvikling. "Men hva er ulempen? Hvis man har en seksjon som fungerer veldig godt. Dog viktig at man ikke låser seg og er åpen for forandringer ved behov." Det siste er et interessant argument. Siden det ikke finnes forskning på lederrekruttering i politiet som gir muligheter for å studere dette fenomenet over tid, vil det være vanskelig å undersøke om det er behov for forandringer. Og eventuelt hvilke forandringer som vil være nødvendige for å kunne imøtekomme Rønning mfl. sitt *Diskriminering – Rettferdighet – paradigme* (2013, 276). Forandringer trengs, skal man tolke informantenes beskrivelse sett i lys av Stig O. Johannesen (2013, 77-78). "En person som skal aksepteres som operativ leder, må kunne utøve en slags paradoksal praksis. Lederen må både være lik og ulik dem om tilhører lederens gruppe". Konformiteten ser ut



til å bestå på tross av et utilslørt behov for nye tanker og tilnærminger til den operative praksisen. Å praktisere det erfaringsbaserte språket, men samtidig være den som kan praktisere det abstrakte og rasjonelle byråkratiske språket, kan fort være divisjonslederens største utfordring.(op.cit). Det leder meg direkte tilbake til Reuss-Iannis beskrivelse av politibetjenes ledere og hvordan det gamle og det nye vil sameksistere enda en tid (1993, 5). Dette teoretiske perspektivet dannet noe av grunnlaget for mitt prosjekt. Sett i forhold til Reuss-Iannis beskrivelse av det gamle og nyes sameksistens og holdninger, verdier og måten å tenke på, kan jeg oppsummere med at hun fremdeles har rett. Dette er i praksis konsekvens, effekt og produkt ved den nåværende formen for utvelgelse av operative politiledere. Min oppfatning sett i lys av de svarene jeg fikk fra informantene, er at det som har vært et press har blitt et krav. Men jeg tror kravet er mindre synlig enn da det var et press. På denne måten kan det oppfattes som en forventning. Kravet kan nok kjennes ganske tydelig på kroppen, selv om det kanskje ikke er så uttalt. Det ligger etter min oppfatning, og erfaring, et nivå over forventningen om likhet.

## Kapittel 5: Avslutning

### Avsluttende kommentarer

Jeg vil avslutte oppgaven med å oppsummere, konkludere og presentere mine hoved- og delfunn. Jeg vil også anbefale videre forskning omkring temaet.

### Hovedfunn

I hvilken betydning formelle og uformelle prosesser har for utvelgelse av operative politiledere, har jeg inntatt tre perspektiver. *Den ideelle søker, Formelle og uformelle rekrutteringsvarianter – og Konformitet & nyskapning.*

Den ideelle søker til stillingen som divisjonsleder er mann, helst passert 33 år. Som et absolutt krav er politiskole/politihøgskole. Han bør ha bakgrunn fra Utrykningsenheten (UEH) og instruktørbakgrunn. Aller helst instruktørutdannelse. Formell lederutdanning fra høgskole/universitet er ønskelig, men blir sjelden vektlagt i stor grad. Få søkere har formell lederutdanning. Personlige egenskaper, holdninger, verdier og moral blir sett på som viktig

for stillingen. Med personlig egnethet menes det å bli oppfattet med tillit av over- og underordnede. Søker må ha integritet og være omsorgsfull, modig og lojal. Det blir også vurdert om søkeren vil passe inn i den eksisterende gruppen. Den ideelle søker bør være selvdreven og handlekraftig. Han bør ha god teoretisk forståelse fra Politihøgskolen og eventuell annen utdanning, slik at tjenestehandlingene holdes innenfor de fastsatte rammene. Politikulturens betydning for ansettelse av den ideelle søker, vinkles mot en kultur som er både solidarisk og pragmatisk. Man vet at det kan eksistere to kulturer innenfor den samme organisasjonen. En for de gatepatruljerende – en for lederne. Veien mellom de to kulturene kan være åpen, knyttet til graden av ledelse. Her kan skillet utviskes mellom de to kulturene.

Oppsummert blir søkerne selektert på personlige egenskaper, selv om det blir oppgitt at man ønsker kandidater med formell kompetanse. Rangert fra topp til bunn som grunnkriterier for utvelgelse, kommer personlige egenskaper, utdanning og til slutt ansiennitet. Personlig egnethet, personlighet og helhetsinntrykk av søkeren vektlegges mer enn utdanning. Hva som defineres som personlige egenskaper er flere ting. Det ønskes typer med god akademisk og praktisk forankring. Noen søkere kan bli ekskludert som følge av meningsbrytninger om driftsmåter og forskjeller på grunnholdninger. Kriterier om personlige egenskaper, holdninger og evnen til å tilpasse seg et system, er for viktige til å fravikes. Der hvor en søker ikke når opp, vil dette som hovedregel skyldes avvikende adferd knyttet til lederegenskaper og moral. Det utpekte seg to typer divisjonsledere fra informantenes beskrivelser. En operativ og en administrativ type. Disse har jeg kalt "Soldaten" og "Generalistspesialisten". Typene er ikke gjensidig utelukkende og ikke uttømmende.

Hva som er formelle og uformelle rekrutteringsvarianter, knytter seg til hvordan utvelgelsen av operative politiførstebetjenter foregår. Den formelle veien er fastlagt gjennom et gjeldende regelverk. Alt tyder på at politidistriktene følger det formelle regelverket, slik Statens personalhåndbok trekker det opp, i forbindelse med ansettelse av nye divisjonsledere/politiførstebetjenter. Politidirektoratets rundskriv 03/007 som veileder om rekruttering for politietaten, og som trekker opp det viktige kvalifikasjons-

prinsippet, følges ikke av alle. Ansettelsesrådets funksjon blir beskrevet som profesjonelt, som et råd som i større grad griper inn ved behov enn i tidligere år. Funksjonen blir beskrevet som godt formalisert.

Uformelle rekrutteringsvarianter består. Disse uformelle variantene ble oppfattet som både noe positivt og negativt i denne sammenhengen. Negative assosiasjoner og det som ble beskrevet som "skinnprosesser", ble oppfattet som noe som har skjedd før. Det ansettes i svært liten grad operative politiledere som kommer utenbys fra. Selv med lang tjenestetid, en god CV og gode referanser, er behovet veldig stort for å kjenne den som skal fungere som operativ- og personalleder. Til sist er det en avgjørende faktor. I følge et mindretall av informantene pågår det fremdeles negative uformelle utvelgelsesprosesser som politiorganisasjonen kjenner til.

Ordenssjefene er suverene i å innstille og ansette divisjonsledere. Negative uformelle prosesser er virksomme. Det sees i noen tilfeller forbi Politidirektoratets veileder rekruttering for politietaten. Det viktige kvalifikasjonsprinsippet blir fraveket i noen grad. Administrativ tilsetting ble trukket frem som en mye brukt metode for uformelt å rekruttere til stilling som divisjonsleder. Dette ble sammenfattet med en effektiv bruk av systemet for å kunne drive god og effektiv ledelse, forme talenter og skape et produkt som ikke vil bli avvist av den formelle organisasjonens kontrollmekanismer.

Konformiteten består i det operative politiet. Krefter ønsker nyskapning i organisasjonen, men disse er trolig i et mindretall. Ordenssjefene fremstår som de fremste kulturbærerne ved ordensavsnittene. De fremstår også som garantister for opprettholdelsen av konformiteten. Ved et mindretall av de spurte blir ulikheter, og nyskapning, dyrket. Kravet om konformitet kan ha endret seg i løpet av de siste ti til tyve årene, men konklusjonen kan ikke være at kravet er borte. Kravet er bare endret. Ser man tilbake til Gjørsv-kommisjonens rapport, og Politianalysens oppsummeringspunkter, vil jeg påpeke følgende. Den interne rekrutteringen er en gedigen kulturutfordring. Holdningene til egen organisasjon knyttet til bevaring av kulturen med dyrking av konformitet er også utfordrende. På denne måten får ikke politiet utviklet seg. Det er i følge min oppfatning en

direkte konsekvens av den ledelsespraksisen som utøves på ulike nivåer i politiet. Dersom man skal ta Politianalysens punkter på alvor, må man tørre å se forbi egen organisasjon og våge å gjøre noe annerledes. Det motsatte er ikke et alternativ når samtlige er enige om økende kriminalitetsutfordringer og bekjempelse av disse som hovedmål. Behovet for utvikling og fornyelse består. Også behovet for bedre ledere, motivasjon til mer og bredere utdanning og motivasjon til karriere innad i etaten. Det er de uformelle prosessene som har størst betydning for utvelgelse av operative politiledere. Gjennom ordenssjefenes ønsker og behov for sitt distrikt, og forvaltning av det formelle regelverket.

### Hvordan kan funnene anvendes?

Hvordan kan politiet bruke denne oppgaven? Hva bør politiet gjøre og ha fokus på knyttet til utvelgelse av operative politiledere? Politiet som en sterkt regelstyrt organisasjon med sterke tradisjoner, historie og knytning mot det militære, kan oppfattes som en lukket organisasjon. Flere av informantene i denne oppgaven peker også på at politio organisasjonen fremstår som lukket og trekker frem båndenkning som rådende. Lederperspektivet kan være å åpne opp, der ønsket om nytenkning, nyskapning og de formelle kriteriene er tilstede. Myndighetene ønsker det. Borgerne roper etter et tilgjengelig og publikumsorientert politi. Muligheten for å nærme seg oppfyllelse av kriteriene er tilstede om man våger å ansette andre enn dem man kjenner godt. Man bør også slippe til nye talenter som ikke nødvendigvis blir "sett" og satset på fordi de er for ulik en selv. Dersom ordenssjefene tør, kan disse "dyrkes" i tillegg til de som allerede er dyktige og skiller seg ut. Dersom man kan skape en bredde i stedet for en topp, vil konkurransen og ledesspesialiseringen bli mer profesjonalisert. Mitt ønske og min påstand er at politiet i større grad vil lykkes om de tør å se hen til ekstern kompetanse fra andre fagområder enn utelukkende politifag og jus. Med et slikt fokus vil ledelse som karrierevei kunne fremstå som enda mer attraktivt ved siden muligheten for fagspesialisering.

Jeg innledet med et sitat fra P. A. J. Waddingtons (2010, 119) casestudie av "Et kritisk vennskap" da jeg beskrev hva legitimitet er og hvordan den fungerer for politiet: "Kritikk er til liten nytte dersom det gir blind støtte eller tillit til alt det politiet gjør. Å gjøre dét vil være ukritisk". I denne oppgaven har jeg trukket frem et tilsynelatende uangripelig problem.

Tematikken er ikke ukjent. Sterke kulturelle føringer har betydning for hvordan politiet fungerer. Ikke bare borgerne må forstå hvorfor politiet gjør som de gjør. Politiet selv må også forstå det. I denne sammenheng har jeg fremhevet noe ved hjelp av forskningsmetode som gjør at politiet kan forstå. På samme måte tror jeg den svært viktige legitimiteten til politiet kan bestå, dersom man ikke dømmer politiet etter resultatet av lederutvelgelsen, men hvordan de virksomme prosessene styrer hvem som blir operative politiledere. Dersom politiet kan bruke denne oppgaven, og annen forskning om temaet, på den måten de sier at de ønsker å gjøre det, vil politiet kunne bevare sin kulturelle legitimitet. De vil også kunne bevare sin overordnede legitimitet, og den tilliten som politiet er opptatt av. Det er ordenssjefene som må gå den vanskelige balansegangen som Waddington beskriver, og det er de som vil bli dømt først av de interne, og så av borgerne. For både politiet og borgerne må kunne forstå hvorfor politiet gjør som de gjør. Og de må ha tillit til metoden. Det tror jeg ikke man utelukkende kan ha basert på mine og andres funn om samme tematikk. Den offentlige forvaltningen har også et ansvar i denne sammenhengen. De spiller en stor rolle for politiets viktige legitimitet.

### Videre forskning på temaet

Jeg gikk inn i dette prosjektet og denne problemstillingen fordi jeg ønsket å systematisere og se forskningsbasert på hvordan tematikken om utvelgelser i det operative politiet henger sammen. Jeg har jobbet frem et forskerblikk på politiet, har benyttet vitenskapelig metode og hatt fokus på forskningsetikk i det arbeidet jeg har foretatt meg. Som politimann har jeg også noen tanker om dette temaet. Mange perspektiver er interessante for fremtiden. Jeg har allerede tatt opp noen tema som kan være viktige i denne debatten. Dette handler blant annet om søkere med formell kompetanse og hvordan disse avveies mot søkere med lang erfaring. Også ekstern kompetanse i ledelsessporet kan undersøkes, og hvilken effekt denne eksterne kompetansen kan ha på politiorganisasjonen.

Forskning på strategi knyttet til politiets planer for lederutvikling kunne vært spennende. Det kan sees på i et kulturperspektiv. Det finnes i tillegg andre utvelgelsessystemer. Kan politiet trekke veksler på det private næringslivets erfaring med lederrekruttering? Også for ansettelse av stillinger på lavere nivå. For eksempel med bruk av hodejegere og

eksterne konsulenter. Dette vil enkelt kunne løse utelukke de viktige habilitetsspørsmålene og skape en viss kontroll på utvelgelsesprosessen. Ikke minst vil man få "andre øyne" på prosessen i sin helhet. Det løser ikke aspektet med bruken av administrativ tilsetting. Det oppfatter jeg bør sees på av annen overordnet myndighet. En større studie av effekt og konsekvens knyttet til av bruken av administrativ tilsetting på førstelinjenivå, vil også kunne være spennende tema.

## Litteratur

Andersen, Jon Aarum. *Ledelsesteorier*. Bergen: Fagbokforlaget, 2011.

Børstad, Frode, og Marit Fostervold Johansen. «Om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet.» Masteravhandling, Handelshøjskolen i København, 2010.

Befring, Edvard. *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Oslo: Samlaget, 2002.

Braaten, Petter, Inger Lise Øverby, Sølve Johansen, Merethe Samuelsen Fause, og Anne Celia Gyting. «Lederutvelgelse.» Prosjektoppgave, Etter- og viderutdanning, Politihøgskolen i Oslo, 2007/2008.

Carlsen, Christopher. «Politireformen – Utslagsgivende faktorer for igangsetting og gjennomføring.» Høgskolen i Oslo og Akershus, 2011.

Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul G. Roness, og Kjell Arne Røvik. *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Vol. 2. Oslo: Universitetsforlaget, 2009.

Finstad, Liv. *Politiblikket*. Oslo: Pax Forlag, 2000.

Granér, Rolf. «Självständiga sheriffer eller lojala byråkrater, om patrullerande polisens yrkeskultur.» *PHS Forskning 2005:2*, 2005: 16.

Høst, Tor. *Ledelse - En helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget, 2009.

Hoojberg, Robert, James Hunt, og George Dodge. *Leadership complexity and developement of the Leaderplex Model*. Journal of Management, 1997.

Jackson, Jonathan, Ben Bradford, Mike Hough, Andy Myhill, Paul Quinton, og Tom R. Tyler. «Why do people comply with the law?» *Legitimacy and the Influence of Legal Institutions*, 2012.

Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Vol. 3. Bergen: Fagbokforlaget, 2007.

Jacobsen, D. I. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Kristiansand: Høyskoleforlaget, 2005.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Oslo: abstrakt forlag, 2011.

Johannesen, Stig O. *Politikultur*. Trondheim: akademika forlag, 2013.

Ladegård, Gro, og Signy Irene Vabo (red.). *Ledelse og Styring*. Bergen: Fagbokforlaget, 2010.

Nadheim, Erik. *Aftenposten nett*. 2 10 2012.

<http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Politiets-stollek-7005939.html>.

Naustdal, Hege, Iren Johnsen Dahl, Audun Buseth, og Bjørnar Johansen. «Lederutdanning innenfor politietaten.» Prosjektoppgave, Etter og videreutdanning, Politihøgskolen i Oslo, 2009/2010.

NOU2012:14. «Rapport fra 22. juli kommisjonen.»

NOU2013:9. *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer (Politianalysen)*. Justis- og beredskapsdepartementet.

Ot.prp.nr.7. *Om lov om endringer i politiloven*. 1999-2000.

PBS1:2011, Politidirektoratet. *Politiets beredskapssystem del 1*. Vol. 2011. Oslo: Politidirektoratet, 2011.

Politidirektoratet. «Kompetansekriterier for stillinger som Politibetjent 2 og Politibetjent 3.» Rundskriv, 02/040.

Politidirektoratet. «Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten.» 2002-2007.

Politidirektoratet. «Veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet.» Rundskriv, 03/007.

Politihøgskolen nett Opptakskrav. *Politihøgskolen*. 17 03 2014.

<http://phs.no/studietilbud/bachelor/opptakskrav/> (funnet 03 17, 2014).

Politihøgskolen. «Studieplan Instruktørutdanning Politioperative disipliner.» 06 06 2012.

*Politihøgskolens studietilbud, Lederkandidat*. <http://phs.no/studietilbud/etter--og-videreutdanning/utdanninger/ledelsesutdanninger/lederkandidat/> (funnet Januar 27, 2014).

*Politihøgskolens studietilbud, LOU1*. <http://phs.no/studietilbud/etter--og-videreutdanning/utdanninger/ledelsesutdanninger/ledelse-og-organisasjonsutvikling-ii1/> (funnet Januar 27, 2014).

Politi-loven, 1995. *Lov 4 aug 1995 nr. 53 om politiet*.

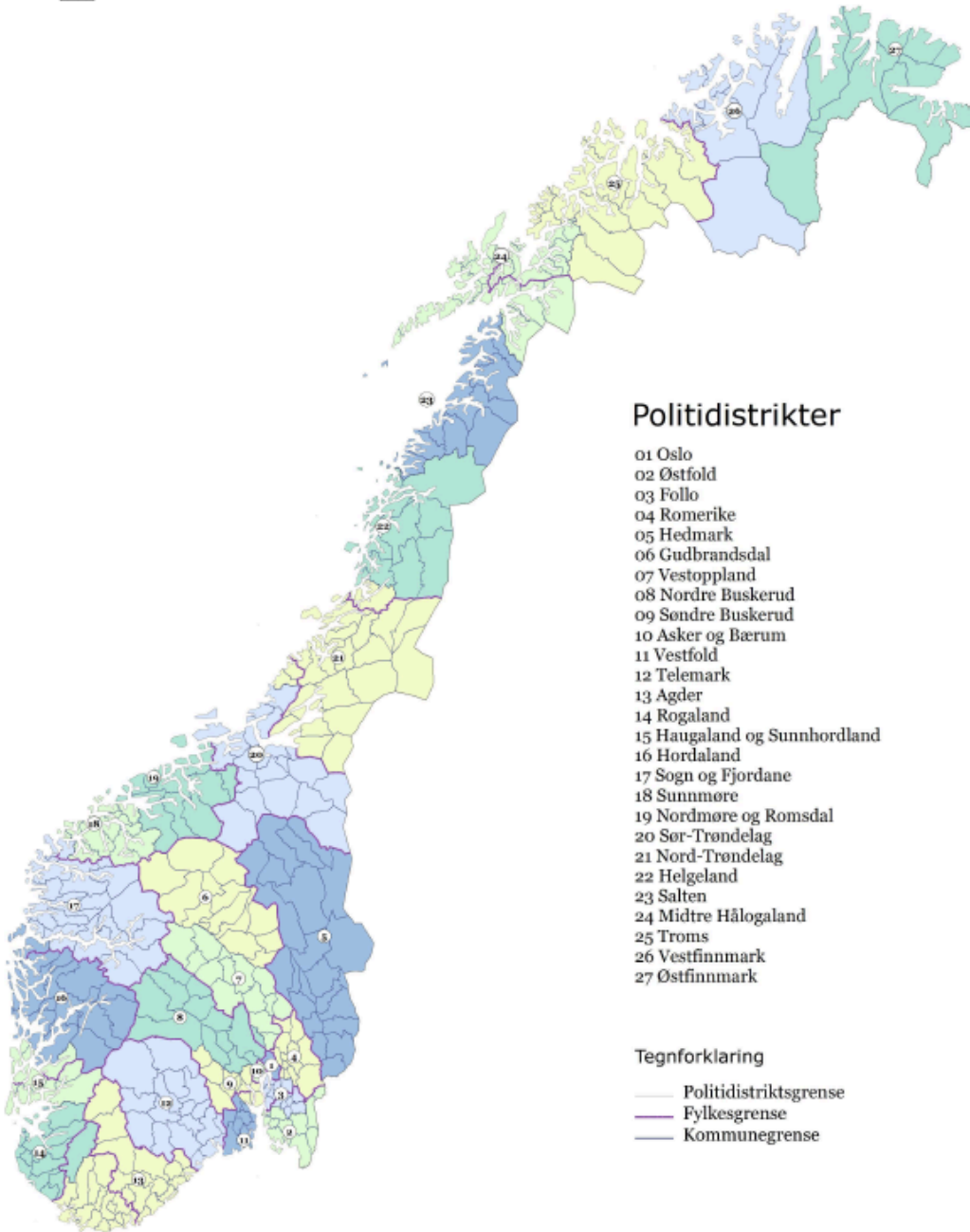
Rachlew, Asbjørn. «Å forske på sine egne - Metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon.» Redigert av Trond Myklebust og Gunnar Thomassen. *Arbeidsmetoder og metodearbeid i politiet*. Oslo: Politihøgskolen, 2010. 20.



- Rønneberg, Kari. *Vår sosiale virkelighet*. Nesbru: Vett & Viten, 1998.
- Rønning, Rune, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø, og Stig Berge Matthiesen (red.). «Livet som leder.» I *Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget, 2014.
- Røvik, Kjell Arne. *Trender og Translasjoner*. Vol. 2009. 2 vol. Oslo: Universitetsforlaget, 2007.
- Reiner, Robert. *Police research*. Redigert av I. R. D. King og E. Wincup. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- . *The politics of the police*. 4 vol. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- Reuss-Ianni, Elizabeth. *Two cultures of policing*. Transaction publishers, 1993.
- Ringdal, Kristen. *Enhet og mangfold*. Vol. 2. 4 vol. Fagbokforlaget, 2001.
- Simonsen, Birte. «Er det ikke egentlig det du mener? Farer som truer den etnografiske forskeren.» I *Å forske blant sine egne : universitet og region - nærhet og uavhengighet*. Kristiansand: Høyskoleforlaget, 2009.
- Snildal, Knut, intervjuet av Christopher Carlsen. *Seksjonssjef HR-seksjonen, Arbeidsgiver og administrasjonsavdelingen, Politidirektoratet* (8 August 2013).
- Statens, personalhåndbok. «Det kongelige fornyings-, administrasjons- og kirke departement.» 2013.
- St.meld.nr.22. *Politireform 2000 - Et tryggere samfunn*. Det kongelige justis og politidepartement, 2001.
- The Economist, Idea - The glass ceiling*. <http://www.economist.com/node/13604240> (funnet 03 29, 2014).
- VG nett*. 30 12 2013. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10141770>.
- Waddington, Peter A. J. *Police pursuits: A Case Study of "Critical Friendship"*. Case Study, Oxford University Press, 2010, 7.
- . «Cop Culture.» *Policing. Politics, Culture and Control. Essays in Honour of Robert Reiner*, 2012.
- Wikipedia*. 02 09 2013. [http://no.wikipedia.org/wiki/Politigrader\\_i\\_Norge](http://no.wikipedia.org/wiki/Politigrader_i_Norge).
- Østerud, Øyvind. *Statsvitenskapelig leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget, 2007.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 7. utgave. Boston Mass.: Pearson, 2010.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Norges politidistrikter

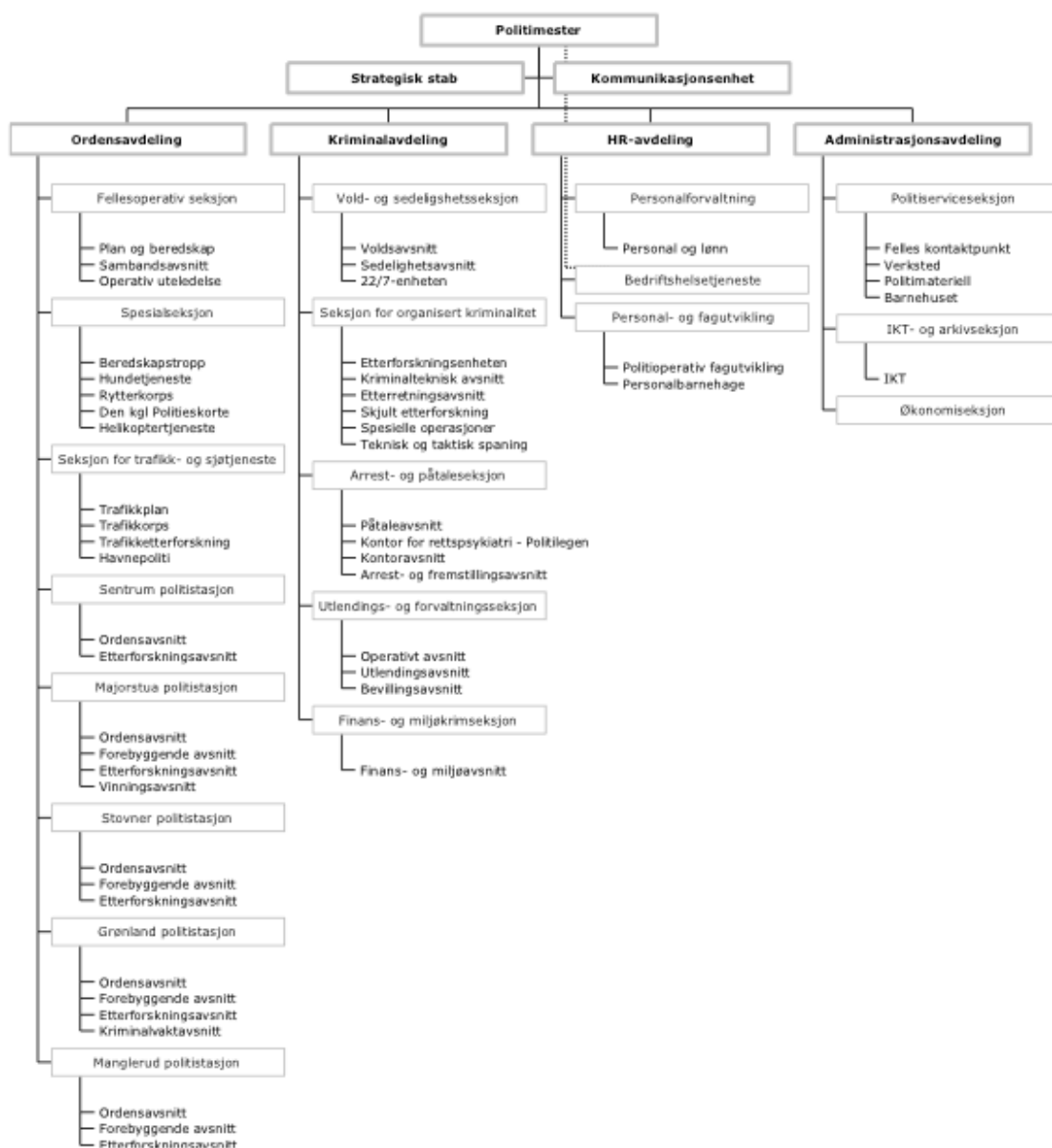


Datankilde:  
Politidirektoratet 2012  
Kartverket 2012

## Vedlegg 2: Organisasjonskart for Oslo politidistrikt – Med avsnitt



OSLO POLICE DISTRICT



## Vedlegg 3: Søknad til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



### MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

<b>1. Prosjekttittel</b>		
Tittel	Det operative lederidealet	
<b>2. Behandlingsansvarlig institusjon</b>		
Institusjon	Høgskolen i Oslo og Akershus	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsfag	
Institutt	Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag	
<b>3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)</b>		
Fornavn	Liv	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Finstad	
Akademisk grad	Høyere grad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.  NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Stilling	cand.sociol	
Arbeidssted	Universitetet i Oslo, Institutt for kriminologi og rettssosiologi	
Adresse (arb.sted)	Postboks 6707, St.Olavs plass	
Postnr/sted (arb.sted)	0130 Oslo	
Telefon/mobil (arb.sted)	22850118 / 92014792	
E-post	liv.finstad@jus.uio.no	
<b>4. Student (master, bachelor)</b>		
Studentprosjekt	Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Christopher	
Etternavn	Carlsen	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	Alnagata 14	
Postnr/sted (privatadresse)	0192 Oslo	
Telefon/mobil	46842682 /	
E-post	christophercarlsen@me.com	
<b>5. Formålet med prosjektet</b>		
Formål	Prosjektets problemstilling er: "Hvilken betydning har formelle og uformelle prosesser for utvelgelse av operative politiledere?" Tidligere forskning på rekruttering og seleksjon av ledere til det operative politiet er svært begrenset. Det gjør en slik avhandling spennende og interessant, spesielt sett i lys av hendelsene i regjeringskvartalet, på Utøya, og de siste års omfattende rapporter om politiet. Tematikken har til nå har blitt viet liten oppmerksomhet. Det nærmeste tilsvarende undersøkelser omkring temaet er Børstad og Johansens masteravhandling om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet, og to oppgaver ved Politihøgskolens etter- og videreutdanning.	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.  Maks 750 tegn.
<b>6. Prosjektomfang</b>		

Velg omfang	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enkel institusjon</li> <li>○ Nasjonalt samarbeidsprosjekt</li> <li>○ Internasjonalt samarbeidsprosjekt</li> </ul>	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi øvrige institusjoner		
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		
<b>7. Utvalgsbeskrivelse</b>		
Utvalget	Avsnittssjefer ved ordensavsnittene i hhv. [redacted] politidistrikt.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevansker, pasienter, innsatte.
Rekruttering og trekking	Jeg vil selv forestå kontakt og rekruttering via telefon og e-post. Grunnen til at jeg ønsker disse rekruttert, er fordi jeg tror at de vil gi de svarene jeg søker i forbindelse med prosjektet.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Jeg vil selv forestå kontakt og rekruttering via telefon og e-post.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den.  Les mer om dette på våre temasider.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	Åtte personer	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja ○ Nei ●	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om Pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
<b>8. Metode for innsamling av personopplysninger</b>		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken		
Kommentar	Jeg vil benytte meg av personlig intervju. Jeg vil medbringe en intervjuguide.	
<b>9. Datamaterialets innhold</b>		
Redegjør for hvilke opplysninger som samles inn	Jeg viser til intervjuguide/spørreskjema som følger vedlagt.	Spørreskjema, intervju-/temaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet.  NB! Vedleggene lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ○ Nei ●	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.

Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er
Spesifiser hvilke		NB! Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgave/rapport, må det krysses av dersom direkte og/eller indirekte personidentifiserende opplysninger
Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja • Nei ○	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke?	Kjønn, stilling, arbeidssted, og eventuelt navn.	Kryss også av dersom ip-adresse registreres.
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja ○ Nei •	
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja • Nei ○	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?	Tredjeperson vil i dette tilfellet være intervjuobjektene direkte undergitte. Jeg vil registrere opplysninger om kjønn, stilling, arbeidssted og eventuelt navn. Jeg vil be tredjepersons overordnede (mine informanter) om å beskrive tredjeperson i forbindelse med formeller og uformelle prosesser som har ført til at tredjeperson har blitt rekruttert og selektert til sitt nåværende arbeid. Jeg vil også registrere opplysninger om tredjepersons formelle bakgrunn og informantenes oppfatning av tredjeperson og samarbeidsform med tredjeperson. Forøvrig viser jeg til vedlagte intervjuguide.	
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input checked="" type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begrunn	Jeg anser det ikke som relevant, da jeg ikke samler inn direkte indentifiserbare opplysninger om tredjeperson.	
<b>10. Informasjon og samtykke</b>		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn informasjonsskrivet eller mal for muntlig informasjon sammen med meldeskjema.
Begrunn		NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 16 Vedlegg.  Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.  Last ned vår veiledende mal til informasjonsskriv
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefales det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begrunn		
<b>11. Informasjonssikkerhet</b>		

Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel)	Ja ● Nei ○	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøkkel og hvem har tilgang til den?	Utelukkende for meg selv. Den oppbevares i personlig safe på bopel.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja ○ Nei ●	
Hvorfor oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja ○ Nei ●	
Spesifiser		
Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input checked="" type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videopptak/fotografi <input type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.  Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.
Annen registreringsmetode beskriv		
Behandles lyd-/videopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja ○ Nei ●	Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd-/bildefil.  Les mer om behandling av lyd og bilde.
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Passord på Macbook pro på bopel. Ingen andre har tilgang til denne mac.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrift og opptak?
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke	Macbook pro med passord.	NB! Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/student?	Ja ○ Nei ●	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja ○ Nei ●	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?		
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja ○ Nei ●	
Hvis ja, til hvem?		
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja ○ Nei ●	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback,

Hvis ja, hvilken?		Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraksreguleres
<b>12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser</b>		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja ● Nei ○	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement. Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes
Kommentar	Dersom det blir påkrevet vil jeg søke stedlig Politimester om å frita mine intervjuobjekter fra sin taushetsplikt i forbindelse med dette forskningsprosjektet.	Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja ○ Nei ●	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?		
<b>13. Prosjektperiode</b>		
Prosjektperiode	Prosjektstart:01.10.2013 Prosjektslutt:15.06.2014	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter.  Prosjektslutt Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.NB! Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata.  Les mer om anonymisering
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	Datamaterialet makuleres ved prosjektslutt.	Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		Datamaterialet kan oppbevares ved egen institusjon, offentlig arkiv eller annet.  Les om arkivering hos NSD
<b>14. Finansiering</b>		
Hvordan finansieres prosjektet?	Privat	
<b>15. Tilleggsopplysninger</b>		
Tilleggsopplysninger	Merk at informasjonsskriv og intervjuguide er foreløpige utkast, men nær endelige. Ta mer enn gjerne kontakt hvis jeg kan endre noe for en snarlig godkjenning.  På forhånd tusen takk for hjelpen.	
<b>16. Vedlegg</b>		



Antall vedlegg	2	
----------------	---	--

## Vedlegg 4: Godkjenning fra Norsk vitenskapelig datatjeneste AS

Fra: teknisk@pvportal.nsd.no   
Emne: Tilbakemelding fra personvernombudet 35970 Det operative lederidealet  
Dato: 20. november 2013 17:19  
Til: harald.koht@hioa.no  
Kopi: christophercarlsen@me.com

Vi viser til innsendt meldeskjema for 35970 Det operative lederidealet.

Vedlagt er personvernombudets tilbakemelding etter avsluttet saksbehandling av prosjektmeldingen.

NB: vedlegget har flere sider.

Vennlig hilsen,  
Personvernombudet for forskning,  
Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS  
<http://www.nsd.uib.no/personvern>

-----  
Referring to the notification form for project 35970 Det operative lederidealet, submitted to the Data Protection Official for Research.

The Data Protection Official has completed its handling of the notification. Please find attached the project assessment.

Please note that the attachment consists of multiple pages.

Best regards,  
the Data Protection Official for Research,  
Norwegian Social Science Data Services  
<http://www.nsd.uib.no/personvern>





Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Harald Koht  
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag Høgskolen i Oslo og Akershus  
Postboks 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Vår dato: 19.11.2013

Vår ref: 35970 / 2 / IB

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.10.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

35970	<i>Det operative lederidealet</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Harald Koht</i>
<i>Student</i>	<i>Christopher Carlsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Inga Brautaset

Kontaktperson: Inga Brautaset tlf: 55 58 26 35

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Christopher Carlsen [christophercarlsen@me.com](mailto:christophercarlsen@me.com)

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svarva@svt.ntnu.no)

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@svt.uio.no](mailto:nsdmaa@svt.uio.no)

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 35970

Meldingen gjelder et masterprosjektet, der formålet er å undersøke hvilken betydning formelle og uformelle prosesser har for utvelgelse av operative politiledere. Data innhentes ved personlig intervju med avsnittssjefer ved ordensavsnittene i flere politidistrikt.

Studenten har ekstern veileder ved UIO, Liv Finstad. I tråd med epost fra studenten 21.10.13 er Harald Koht ved HiOA oppført som daglig ansvarlig.

#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget får muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandlingen av personopplysninger. De som ønsker å delta samtykker muntlig. Personvernombudet finner informasjonsskrivet stort sett tilfredsstillende utformet, men forutsetter at følgende endres:

- at intervjuene vil omhandle hvordan formelle og uformelle rekrutterings- og ansettelsesprosesser foregår, og hva informanten ser etter hos kandidater til lederstillinger (slett formulering om "hovedvekt på dine operative politiledere som er undergitt deg").
- navn og kontaktopplysninger til daglig ansvarlig Harald Koht tilføyes.

Vi ber om at revidert informasjonsskriv sendes: personvernombudet@nsd.uib.no.

#### BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Datamaterialet registreres i form av transkripsjoner som knyttes til navn via koder som viser til en adskilt navneliste (koblingsnøkkel). Intervjumaterialet vil også kunne inneholde indirekte personidentifiserende opplysninger, bl.a. kjønn, stilling, arbeidssted, utdannings- og yrkesbakgrunn.

Personvernombudet legger til grunn at det ikke registreres opplysninger om identifiserbare tredjeperson i prosjektet. Det vises til telefonsamtale 18.11.13 der det fremgår at tredjepersonsopplysninger ikke er nødvendig for formålet. Vi forutsetter at spørsmål om konkrete tredjepersoner slettes fra intervjuguiden, og anbefaler at man innledningsvis i intervjuet tar opp med informanter at ansatte omtales uten navn eller andre identifiserbare opplysninger.

Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger Høgskolen i Oslo og Akershus sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

I publikasjoner skal data presenteres slik at enkeltpersoner ikke kan gjenkjennes.

#### PROSJEKTSLUTT

Prosjektet skal avsluttes 15.06.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres. Anonymisering innebærer at direkte personopplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personopplysninger

(identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### *”Det operative lederidealet”*

#### **Bakgrunn og formål**

Formålet med studien er å undersøke hvem som i dag fungerer som ledere i det operative politiet, hva som er deres forutsetninger, formell- og real kompetanse, og om personlig egnethet. I ”hvem” ligger først og fremst også et spørsmål om hvorfor akkurat disse har blitt foretrukket som operative politiledere og hvilke prosesser som har hatt betydning for rekruttering og seleksjon.

Prosjektet er et mastergradsstudie ved institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Prosjektet gjennomføres som privat selvstudie og ikke for eksternt oppdragsgiver.

Du forespørres om å delta da jeg oppfatter at nettopp du vil kunne belyse mine forskningsspørsmål.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Å delta innebærer at jeg får komme og intervju deg i en til to timer ved én anledning. Spørsmålene vil kort omhandle din stilling. Intervjuet vil deretter omhandle hvordan formelle og uformelle rekrutterings- og ansettelsesprosesser foregår, og hva du ser etter hos kandidater til lederstillinger. Jeg vil notere stikkord og setninger underveis i samtalen, men ikke ta noe opp på lyd eller bilde.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg og min veileder som vil ha tilgang til datamaterialet. Jeg vil deretter anonymisere personopplysninger gjennom en koblingsnøkkel og lagre denne sikkert for å ivareta din konfidensialitet. Du vil ikke kunne gjenkjennes i min publikasjon, men jeg kan ikke utelukke at du vil kunne kjenne igjen deg selv.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2014. Personopplysninger og datamaterialet vil da makuleres.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg på telefon 468 42 682, pr. e-post; [christophercarlsen@me.com](mailto:christophercarlsen@me.com), eller min veileder professor Liv Finstad på telefon 920 14 792 e-post; [liv.finstad@jus.uio.no](mailto:liv.finstad@jus.uio.no). Daglig ansvarlig for prosjektet er professor Harald Koht ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Koht treffes på telefon 22 45 35 47, e-post; [harald.koht@hioa.no](mailto:harald.koht@hioa.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS og blir gjennomført i overensstemmelse med de forskningsetiske retningslinjene.

På forhånd takk for hjelpen

Med vennlig hilsen

Christopher Carlsen

## Vedlegg 6: Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE – MASTERAVHANDLING

*Hvilken betydning har formelle og uformelle prosesser for utvelgelse av operative politiledere?*

#### **Innledning generelt -**

#### **Om intervjuobjektet og Om strategi og kultur**

*Presiser at spørsmålene omhandler dette tjenestestedet!*

*Noen av spørsmålene vil kanskje kunne oppfattes som ubehagelige. Dette er ikke min intensjon. Jeg ber deg fortelle meg om du synes at et spørsmål er ubehagelig!*

*Anonymiser politiførstebetjentene. Dersom få arbeider her – Vil jeg generalisere.*

1. Intervjuobjekt nr.
2. Navn/grad/funksjon/antall ansatte divisjonsledere?
3. By/Stasjon?
4. Årskull, Politiskolen/Politihøgskolen (PHS)?
5. Ansatt i stillingen siden?
6. Tidligere arbeidsgivere? – Ca. 10- års-perspektiv
7. Tidligere funksjoner?
  - a. IP-nivå?
  - b. Spesialavdeling? – Tidsperiode?
  - c. Andre spesialistoppgaver? – Tidsperiode?
8. Bakgrunn/utdannelse utover PHS?
  - a. Høgskole/Universitet
    - i. Evt. hva?
  - b. PHS etter- og videreutdanning (evu)
    - i. LOU1
    - ii. LOU2
    - iii. Lederkandidat
    - iv. Mastergrad fra PHS
9. Hvordan ble du selv leder?

#### **Om distriktet**

10. Fortell meg kort om hva du mener kjennetegner ditt politidistrikt.
11. Har distriktet en overordnet visjon eller hovedmål?

12. Hvordan opplever du at denne visjonen/strategien/målet påvirker din funksjon og ditt avsnitt?
13. Har stasjonen en visjon eller uttalt strategi?
14. Hva er din målsetning med ditt ordensavsnitt?
15. Hva forbinder du med politikultur?
16. Er det dette du mener kjennetegner din arbeidsplass?
17. Hva er spesielt med arbeidskulturen her?
  - a. Eks. Hva legger dere vekt på her? (Først og fremst ordensavsnittet, men også stasjonen)

**Rekruttering og seleksjon**  
**Om formelle prosesser**

18. Fortell meg om prosessen når du skal ansette en politileder ved ditt ordensavsnitt. Bruk gjerne en av de siste ansettelsene som eksempel – Fortell fra du fant ut at behovet oppstod til vedkommende var ansatt.
19. Hva er viktig for deg når du ansetter politiledere?
20. Hvem innkaller du til intervju?
21. Hvilken bakgrunn har din ideelle søker?
  - a. Befals-/Krigsskole?
  - b. Sivil Høgskole/universitetsutdanning?
  - c. Lederkandidat
  - d. Mastergrad fra PHS
  - e. Mye operativ erfaring?
    - i. UEH/"D"/"URO"
  - f. Bred erfaring fra etaten? Viktig eller ei?
    - i. Hvilken erfaring?
22. Hvilken bakgrunn har de som søker stilling her hos deg?
23. Hvor lang tjenesteansiennitet har dine ledere?
24. Hvor gamle er gjennomsnittssøkerne til dine lederstillinger?
25. Hva antar du er gjennomsnittsalderen på lederne ved ordensavsnittet?
26. Hva legger du vekt på når det gjelder personlig egnethet? (Evt. "Hva er personlig egnethet for deg/i dine øyne)



27. Hva slags type personlighet ser du etter? Hvorfor?

28. Hva slags "typer" kjennetegner lederne dine? I spennet mellom autonom og legalist? Og hva ønsker du ansatt?

### **Om gruppen - og dynamikk - I kulturperspektiv**

29. Hvordan vil du beskrive din gruppe av ledere i skjæringen mellom det menneskelige og faglige?

- a. Homogenitet?
- b. Stort spenn?

30. Eksisterer det et krav om konformitet i ordensavsnittet generelt?  
På hvilken måte?

31. Hvordan jobber du med dine ledere?

- a. Samlinger
- b. Møter
- c. Grupper
- d. Individuelle samtaler
- e. Individuelle arbeidsoppgaver
- f. Via e-post/telefon

### **Rekruttering og seleksjon - Uformelle prosesser**

*Jeg er ute etter din oppfatning – Fortrinnsvis om dette tjenestestedet*

32. Hva forbinder du med uformelle ansettelsesprosesser?

33. Har du noen erfaringer med uformelle prosesser i ansettelsessammenheng?  
Hvilke?

34. Har du eventuelt hørt? Har du historier? Fortell.  
Hva vet du om andre?

35. Er dette utbredt eller ei i utvelgelsessammenheng?

36. Hvordan kan skje rekruttering og seleksjon skje uformelt?

37. Hvordan tas disse uformelle avgjørelsene om hvem som skal velges?  
Hva er din oppfatning?

38. Hvor rekrutteres man uformelt fra?  
Er det noen avsnitt/grupper som avgir mange til lederstillinger?  
Hva kan være grunnen til dette?

39. Finnes det en likhet mellom de som blir ansatt og den som ansetter?  
Hva tror du eventuelt er grunnen til dette?

40. Hvordan ser du på å ansette en som bryter litt med den eksisterende kulturen?  
Både med tanke på utdanning og tanker om avsnittets retning?
41. Finnes det et glasstak i politiet i forbindelse med disse prosessene?  
Er det noen man ikke vil ha?  
Finnes det her? Evt. hvorfor?
42. Er de som blir ansatt eller får muligheter den uformelle veien mer eller mindre dyktige enn de som blir ansatt formelt korrekt? Hva tror du?

**Ta stilling til følgende påstander**

1. "Ansiennitet er avgjørende ved utvelgelse til lederstillinger!"  
og 2. "Utdannelse vektlegges i mindre grad enn ansiennitet ved utvelgelse til lederstillinger i politiet!"  
3. "Den nåværende utvelgelsen bidrar til en fortsatt konformitet ved det enkelte tjenestested!"

**Oppsummert;**

43. Hva er din oppfatning av hva som er viktigst i en ansettelsesprosess?  
Begrunn.
44. Hva tror du divisjonslederne oppfatter som viktigst i en ansettelsesprosess?
45. Hvordan spiller politikulturen inn i ansettelsesprosessen?  
Formelt og uformelt?
46. Hva er konsekvensen av utvelgelsesprosessen slik den foregår i dag?  
Hvem er produktet av den?  
Hva er effekten av den?

**Avslutning**

Er det noen ting omkring de tema vi har snakket om som du ønsker å tilføye?  
Da har jeg følgende oppklarende spørsmål..

Det kan hende jeg vil ta kontakt dersom jeg må ha viktige avklaringer i forbindelse med korrekturlesing. Jeg håper dette er i orden.

Tusen takk for at jeg fikk komme og intervju deg.

Avhandlingen er ferdig våren til neste år. Dersom du ønsker det kan jeg sende deg en kopi.

## Vedlegg 7: Oppmelding og publiseringstillatelse



### OPPMELDING TIL MASTEROPPGAVEN I STYRING OG LEDELSE (MSL5900)

**Student** Christopher Carlsen  
**Student nummer** S176665  
**Opptaks år** Høst 2011  
**Veileder** Professor Liv Finstad (Universitetet i Oslo)  
**E-post (privat)** christophercarlsen@me.com

**Oppgavetittel**

**Norsk:** Politiets operative lederideal  
En kvalitativ studie om rekrutteringsprosesser i ordenspolitiet

**Engelsk:** The operational management ideal of the police  
A qualitative study of recruitment processes in the uniformed police

(NB: engelsk tittel skal også skrives under "Abstract" i masteroppgaven din. Engelsk tittel er viktig for å kunne utstede Diploma Supplement)

**Publisering:**

Jeg aksepterer at masteroppgaven blir tilgjengelig på HiOA sine nettsider i full tekst når eksamen er avsluttet:

Ja:  Nei:   
(sett kryss)

Skjemaet sendes studieadministrasjonen ved [tone.gjerding@hioa.no](mailto:tone.gjerding@hioa.no) innen 1. mars.

**Dato og signatur:**

9.2.2014

(Dette skjemaet kan fylles inn, scannes og returneres på e-post)

