OsloMet - storbyuniversitetet

Filip Ærø Haugesten

Mellomledelse i politioperativt arbeid

En studie av oppfatninger om lederkompetanse i politiet

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2019

Forord

Etter tre år som deltidsstudent er tiden inne for å levere masteroppgaven, noe som kjennes godt. Jeg føler meg heldig som har fått bli kjent med flotte mennesker, samtidig som at jeg har fått videreutvikle meg faglig. Jeg føler meg privilegert som har fått denne muligheten, og for at jeg har hatt en arbeidsgiver som har tilrettelagt for det.

Først og fremst må jeg rette en takk informantene som har bidratt inn i denne oppgaven. I en ellers hektisk arbeidsdag, ga dere mitt prosjekt prioritet. Takk for at jeg fikk innblikk i deres hverdag, det setter jeg veldig pris på.

Videre takker jeg mine medstudenter for gode diskusjoner og hjelp, underveis i studiet. Det var både hyggelig og nyttig. Takk til min medstudent og bror Tobias, for studieturer på hytta i Valdres. Turene har vært et høydepunkt dette året. Jeg gleder meg til flere turer til høsten, men da uten skolearbeid som må gjøres ☺

Likeså må jeg rette en takk til min veileder Åge Johnsen for god veiledning gjennom dette året. Videre takkes Sveinung Lorentsen og Birgitte Ellefsen for kritiske innspill og kommentarer underveis i prosessen. Dere var til stor hjelp.

Til sist vil jeg rette en spesiell takk til min kone, Marie. Takk for at du har holdt ut med meg i denne perioden, med alle mine bøker og papirer. Takk for at du har oppmuntret og motivert meg dette året.

Oslo, 8 mai 2019
Filip Haugesten

Sammendrag

De senere år har flere offentlige utredninger pekt på at politiet har hatt behov for endring på flere områder. Samfunnsutviklingen har satt press på den tradisjonelle måten å utøve polisiær virksomhet på, noe som også har preget ledelsesfaget. Politiet har fått kritikk for manglende ledelse og styring, samt (u)kultur i egne rekker. Dette har skapt debatter om hvilken kompetanse politiledere bør ha, noe som også har vekket gamle profesjonskamper til livs.

Formålet med denne studien har vært i få innblikk i hvordan ledere vurderer og vekter ulik kompetanse ved rekruttering av politioperative mellomledere. Følgende problemstilling har ligget til grunn for undersøkelsene: *Hvordan vektes ulik kompetanse ved ansettelse av seksjonsledere for patruljetjenesten i politiet?* Problemstillingen har jeg sett i lys av ledelsesteori, organisasjonskultur og politiet som profesjonsutøver. Jeg har intervjuet seks ledere, som hver er ansvarlig leder for en politistasjon i Sør-Norge. Det er i tillegg foretatt en tekstanalyse av utlysningstekster og stillingsbeskrivelser for den politioperative seksjonslederstillingen i et 20-års perspektiv.

Blant hovedfunnene finner vi at samtlige ledere som har deltatt i undersøkelsen, mener at politifaglig utdanning og -erfaring er en viktig forutsetning som politioperativ mellomleder. Intern legitimitet blant egne medarbeidere, samt behovet for en dyktig fagperson, gjør at kravet til politikompetanse i lederstillinger fortsatt gjør seg gjeldende. Videre finner vi at lederne forfekter verdien av en politigeneralist, fremfor en politispesialist, i utøvelse av slik ledelse. En slikt funn kan synes å stå i motsetning til argumenter for at politiet bør spesialiseres i større grad for å møte samfunnsutviklingen forøvrig. Lederne i denne undersøkelsen mener en bred politifaglig erfaring bidrar til å skape helhetsorienterte ledere som kan samarbeide bedre med andre seksjoner ved politistasjonen.

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2019

Abstract

In recent years, several public studies have shown the need for the Norwegian police to reform. The traditional ways of policing and police management is challenged by the developmental changes in society. The Norwegian police has received criticism for the lack of management, and for traits of the Norwegian police culture. This has created a new debate on what makes an effective police leader and, furthermore, brought disputes between the jurisdictional boundaries of the professions within the police.

The purpose of this study has been to gain insight into how police leaders assess different forms of competence in recruiting police managers, with the thesis: *How do leaders assess different forms of competence in recruiting middle managers within patrol divisions of the police?* This study is based on six interviews of police managers who recruit mid-level managers, in addition to a document analysis on job advertisements for such management positions.

Key findings support the need for police managers to have legitimacy in the role as a police manager. The managers interviewed in this study, emphasize the need for a *police officer* to hold such position, rather than someone without such work experience and formal education. Furthermore, they emphasize leadership skills, as well as experience from a variety of police functions. In recruitment of middle managers, broad work experience within the police is perceived as helpful in collaboration with other divisions.

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2019

Innholdsfortegnelse

Forord I

Sammendrag II

Abstract III

Kapittel 1: Innledning 1

1.1 Presentasjon av tema *1*

1.2 Ledelseskompetanse i fremtiden *2*

1.3 Den politioperative praksisens relevans *3*

1.4 Problemstilling *4*

1.5 Disposisjon for resten av oppgaven *4*

Kapittel 2: Teori 6

2.1 Kompetanse – et begrep med flere komponenter *6*

2.2 Organisasjonsperspektivet om organisatorisk plassering *7*

2.2.1 Ulike former for ledelse 8

2.2.2 Mellomledelse – mellom barken og veden 9

2.3 Kulturperspektivet om arbeidserfaring *11*

2.3.1 Organisasjonskultur 12

2.3.2 Det operative fellesskapet 13

2.4 Profesjonsperspektivet om formell kompetanse *14*

2.4.1 Politiets plass i byråkratiet 14

2.4.2 Ledelse av bakkebyråkrater 15

2.5 Teoretisk rammeverk og oppgavens hypoteser *16*

Kapittel 3: Metode 18

3.1 Valg av forskningsdesign *18*

3.2 Intervjuobjekter, intervjuguide og gjennomføring av intervjuene *19*

3.3 Tekstanalyse av utvalgte utlysningstekster *21*

3.4 Betraktninger om validitet, reliabilitet og etterrettelig forskning *21*

3.5 Et kritisk blikk på det å forske på sin egen profesjon *22*

Kapittel 4: Presentasjon av funn 25

4.1 Kontekstuelt bakteppe *25*

4.1.1 Kvalitetsreformen 25

4.1.2 Strukturreformen 25

4.2 Presentasjon av informantene *27*

4.3 Krav til formell kompetanse *28*

4.3.1 Politidirektoratets styring av kompetanse innen lederstillinger 30

4.4 Kravet til arbeidserfaring *30*

4.5 Krav til personlige egenskaper *32*

4.6 Politi(høg)skole – må-krav eller bør-krav? *33*

4.6.1 «Faglederen» 33

4.6.2 «Legitimitetslederen» 34

4.7 Krav til ledelse *36*

4.8 Kompetansekrav fra stillingsbeskrivelser og utlysningstekster *37*

Kapittel 5: Diskusjon **39**

5.1 Den ideelle kandidaten *39*

5.2 Informantenes organisatoriske plassering og vurdering av kompetanse *40*

5.3 Informantenes arbeidserfaring og vurdering av kompetanse *41*

5.4 Informantenes formelle utdanning og vurdering av kompetanse *42*

5.5 Politigeneralisten er død, men lever! *42*

5.6 Politikultur – tilrettelegger eller et hinder for ledelse? *44*

5.7 Politiutdanning og politierfaring *45*

5.8 Styring av kompetanse *47*

5.9 Avsluttende refleksjoner rundt kjønn og ledelse *49*

Kapittel 6: Konklusjon **51**

6.1 Formell og uformell kompetanse – ja takk, begge deler! *51*

6.2 Funnenes anvendelighet og oppgavens svakheter *52*

6.3 Forslag til videre forskning *53*

Litteraturliste **54**

Vedlegg **58**

Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD *58*

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema *61*

Vedlegg 3 – Intervjuguide *63*

Kapittel 1: Innledning

1.1 Presentasjon av tema

Politiet fikk mye kritikk i kjølvannet av 22. juli 2011. 22. juli-kommisjonen konkludere med at lærdommen handlet «...i større grad om ledelse, samhandling, kultur og holdninger – enn mangel på ressurser, behov for ny lovgivning, organisering eller store verdivalg» (NOU 2012:14, 16). Som et resultat av dette ble *Politianalysen* bestilt fra Justis- og beredskapsdepartementet. Cirka ett år senere var også den klar i sine konklusjoner; «Grunnleggende utviklingstrekk i samfunnet utfordrer den norske politimodellen og stiller nye krav til hva som er god polititjeneste. Utvalget mener at politiet ikke i tilstrekkelig grad er organisert, styrt og ledet for å møte denne utviklingen» (NOU 2013:9, 9).

Siden den gang har ledelse blitt satt på dagsordenen, og en av diskusjonene som blomstret opp omhandlet politilederes kompetanse. Sommeren 2018 ble det lyst ut en stilling som utfordret dypt etablerte sannheter innad i etaten. Agder politidistrikt søkte etter en ny seksjonsleder for Patruljeseksjonen, en stilling som tradisjonelt sett har vært forbeholdt personer med politibakgrunn. Under krav til kompetanse lød formuleringen slik: «Politi(høg)skole og/eller annen relevant utdannelse» (Inderhaug 2018).

Utlysningens kompetansekrav skapte debatt innad i politiet, og mange politifolk stilte seg undrende til at det ble åpnet opp for å ansette mellomledere for patruljetjenesten uten politiutdanning og politierfaring. Bakgrunnen for denne utlysningsteksten var at politijuristenes fagforening henvendte seg til Politidirektoratet, og stilte seg spørrende til lovligheten rundt å utlyse lederstillinger med krav om politiutdannelse. Det oppsto en ulik praksis i politi-Norge, der enkelte distrikt fastholdt kravet om Politi(høg)skole, mens andre gjorde det motsatte. Difi's rapport *Evaluering av nærpolitireformen* beskriver striden om «formalkrav til kompetanse i forbindelse med lederstillinger...» som en profesjonskamp (Direktoratet for forvaltning og IKT 2017, 33).

Det er ikke et ukjent fenomen at det kan oppstå profesjonskamper innad i organisasjoner (Bang 2011), og vi ser her konturene av en intern kamp om lederstillinger mellom profesjoner. Spørsmålet om ledelse handler i denne sammenheng derfor også om forholdet mellom profesjon og makt i organisasjonen. En annen debatt innen ledelse er forholdet mellom fagkompetanse og ledelseskompetanse i lederstillinger. Det er disse debattene denne

oppgaven vil forsøke å rette fokus på, med en ambisjon om å belyse hva slags kompetanse som verdsettes ved ansettelse av mellomledere i politiet.

1.2 Ledelseskompetanse i fremtiden

På bestilling fra Justis- og beredskapsdepartementet ble Lystad-utvalget utnevnt for å utrede Politi- og lensmannsetatens kapasitets- og kompetansebehov de kommende ti-årene. Lystad-utvalgets rapport tar til orde for å rekruttere mer «ekstern» kompetanse inn i politiet, altså folk med annen utdanning enn politiutdanning. Det foreslås at dette kan oppnås både gjennom mer spesialisering, og gjennom en alternativ vei til politimyndighet. En slik alternativ vei kan være å la folk som har annen utdanning, kvalifisere for politimyndighet dersom de tar 60 studiepoeng i polisiære fag på Politihøgskolen (Politidirektoratet 2017a). Det tas til orde for mer ekstern kompetanse i det som tidligere har vært såkalte «politistillinger». Dette reiser flere spørsmål. Dersom utvalgets anbefalinger tas til følge, blir politiet, som tradisjonelt sett har bestått av politiutdannede og jurister, stillingsmessig utfordret av andre yrkesgrupper. Noen fagforeninger synes å være dypt uenige i en slik utvikling, og forsøker ut fra sitt oppdrag å verne om sine medlemmers interesser. Det synes altså som om kompetanse i politiet, på grunnivå og ledernivå, utfordres på flere hold.
I et intervju om Lystad-utvalgets rapport svarte leder av *Norges politilederlag* blant annet følgende:

> Det er behov for et kompetanseløft også for ledere. For å kunne rekruttere og utvikle ny kompetanse i politiet er det nødvendig med mer sammensatt og mangfoldig kompetanse blant lederne. Noe kan løses gjennom videreutdanning, men vi må også åpne opp for å ansette ledere med annen bakgrunn en politihøgskole og juridikum. Fremtidens kompetansebehov må gjenspeiles de nye ledergruppene i politiet (Krogh 2018).

I et intervju med NRK, 3. mai 2018, advarte leder av *Politiets fellesforbund*, Sigve Bolstad, mot å i det hele tatt å søke Politihøgskolen. Bolstad begrunnet dette med at: «… verdien og karrieremulighetene ved å ha en bachelor fra politihøgskolen, ikke blir ivaretatt på god nok måte» (Bolstad 2018).

Politiets fellesforbund står sterkt i politiet, med en medlemsandel på 85 prosent av ansatte i politi- og lensmannsetaten (Direktoratet for forvaltning og IKT 2017). Det at en forbundsleder

offentlig går ut og advarer mot å søke etatens grunnutdanning, synes å tydeliggjøre at kompetansespørsmålet også er ledd i en pågående profesjonskamp.

1.3 Den politioperative praksisens relevans

I denne oppgaven vil jeg ta for meg den politioperative praksisen, da den representerer et av kjerneelementene i politiarbeidet. Bakgrunnen for at nettopp dette er av interesse er at den patruljerende politibetjenten kjennetegnes ved et spesielt samfunnsoppdrag. Politiet er blant annet satt til å sørge for orden og sikkerhet i samfunnet, i tillegg til å sørge for at lovbrudd forebygges, etterforskes og straffeforfølges (NOU 2013:9). Politipatruljen representerer statens monopol på utøvelse av legitim vold, i akademisk sammenheng benevnt som *voldsmonopolet* (Finstad 2018, 12-13).

Auglend og Mæland (2016, 463) tilkjennegir at politimyndigheten gir politiet adgang til å gi ordrer og til å gripe inn i personers private sfære, ved bruk av makt dersom dette er nødvendig. Politibetjenten representerer statens myndighet og må derfor kunne gjøre en kvalifisert og nøye begrunnet vurdering om det skal gripes inn eller ikke, og hvilken tilnærming og maktbruk som er nødvendig å benytte. Ikke bare må denne inngripen ansees som legal, altså at politiet har lovhjemmel for inngrepet, men det er også viktig at inngrepet anses som legitim og formålstjenlig av befolkningen.

Det er flere forhold som utfordrer legitimiteten til politiet. Finstad (2014, 231) trekker frem at et eksempel på dette kan være at politiet utsetter borgere for overdreven maktbruk. Videre må politiets handlemåte til enhver tid vurderes opp mot forholdene i samfunnet. Birkeland (2007) tegner et bilde av politibetjenten som en *generalist* som har bred og inngående kunnskap om det som karakteriseres som politiarbeid. Han argumenterer for at utøvelse av politimyndighet krever en veldig generell kunnskap, nettopp for å kunne forstå politioppgavene som en del av en større helhet. Finstad (2014, 231) skriver at «...balansegangen mellom bruk og misbruk av politimyndighet er selve «kjernespenningen» i det konfliktfylte politiarbeidet...».

Vi kan derfor si at patruljevirksomheten har en samfunnsmessig spesiell plassering. Slik Birkeland (2007) argumenterer, kreves en spesifikk, men samtidig generell kompetanse for å utøve politimyndighet. Hva så med politipatruljenes ledelse? Hva slags kompetanse bør de besitte for å utøve effektiv ledelse av sine politipatruljer?

1.4 Problemstilling

Norsk politi står i gjennomføringen av en av de mest omgripende politireformer i moderne tid, og hvordan norsk politi skal være i fremtiden defineres i disse dager. Politiet presses på flere områder, og det stilles blant annet spørsmål til om politibetjenten skal fortsette å være en generalist, som både kan etterforske, forebygge og patruljere, eller om en i større grad bør spesialisere polititjenestene. I forlengelsen av dette følger spørsmålet om hvilke kompetansekrav som bør settes til fremtidens politiledere.

På mange måter kan en si at politiets legitimitet hviler på både formell og uformell kompetanse, på en kvalitativ god grunnutdanning ved Politihøgskolen, og på relevant arbeidserfaring som samfunnsaktør. Videre kan man si at en kan oppnå profesjonalitet i kraft av den organisasjonskultur som former politistudenter til tjeneste i politiet. Denne oppgaven forsøker å se på hvordan mellomledelse innenfor politioperative praksiser vil utøves i en fremtid, med mer krav til kompetanse, spesialisering og effektivt lederskap. Dette vil bli gjort ved å undersøke hvordan ledere i politiet vurderer kompetanse ved rekruttering.

Min problemstilling kan formuleres slik: *Hvordan vektes ulik kompetanse ved ansettelse av seksjonsledere for patruljetjenesten i politiet?*

1.5 Disposisjon for resten av oppgaven

I kapittel 2 vil jeg presentere tre perspektiver som undersøkelsens empiriske data kan forstås i lys av. Disse tre perspektivene: *organisasjon, kultur* og *profesjoner,* legges til grunn for oppgavens hypoteser, som er illustrert i figur 3 (s.17). Dermed knyttes organisasjonsperspektivet til organisatorisk plassering, kulturperspektivet til arbeidserfaring, og profesjonsperspektivet til formell kompetanse.

I redegjørelsen for organisasjonsperspektivet vil jeg se på ledelse i lys av det å være en del av en offentlig organisasjon, og fokusere på mellomlederrollen og hva som preger slik ledelse. I redegjørelsen for kulturperspektivet vil jeg ta for meg ledelse i tilknytning til organisasjonskultur, og hva slags kulturer som særlig preger politiet. I gjennomgangen av det siste perspektivet vil jeg se på ledelse i kontekst av profesjoner, og ta for meg politiets plassering i byråkratiet og politibetjenter som *bakkebyråkrater*.

I kapittel 3 vil jeg redegjøre for undersøkelsens design og begrunne mine metodiske valg. Datagrunnlaget vil bli presentert og jeg vil forklare og diskutere min rolle og fremgangsmåte i

gjennomføringen av analysen. I kapittel 4 vil jeg presentere mine funn, mens jeg i kapittel 5 vil diskutere mine funn opp mot teoriene som ble presentert i kapittel 2. Oppgaven avsluttes med kapittel 6 der jeg oppsummerer, konkluderer og reflekterer over undersøkelsens videre betydning.

Kapittel 2: Teori

2.1 Kompetanse – et begrep med flere komponenter

Begrepet *kompetanse* er sentralt i denne undersøkelsen. Dette begrepet kan sies å være gjenstand for dagligdags bruk og ofte med ulike fortolkninger. Jeg vil derfor gi en nærmere avklaring på hva som menes med dette begrepet i denne oppgaven. Linda Lai (2013, 46) gir følgende definisjon: «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål».

Begrepet *formell kompetanse* beror på en erkjennelse av at det finnes både uformelle og formelle måter å tilnærme seg kompetanse på. Med formell kompetanse menes: «kompetanse som en medarbeider kan dokumentere basert på utdanning, kurs eller systematisk opplæring i regi av godkjente tilbydere, utdanningsinstitusjoner og kursarrangører» (Lai 2013, 54). Politiets grunnutdanning er en form for formell kompetanse, en kompetanse som hele tiden har vært under utvikling, fremfor alt da den i 1992 gikk fra å være en to-årig etatsskole til å bli en høgskole med en tre-årig grunnutdanning. Denne grunnutdanningen har fra 2004 vært akkreditert som fullverdig bachelorgrad (Hove 2012).

I de fleste tilfeller vil den formelle kompetansen fremkomme i form av utdannelse ved høgskole/universitet, målt i studiepoeng. I politiet finner vi en hovedvekt av politi og juristudannede, samtidig som også andre utdanningsbakgrunner er representert. Etter ansettelse tilegner mange seg også formell kompetanse ved å ta etter- og videreutdanning ved Politihøgskolen eller andre utdanningsinstitusjoner.

Når det gjelder *uformell kompetanse*, definerer vi dette som: «kompetanse en medarbeider har utviklet utenfor utdanningssystemet eller planlagte tiltak, det vil si igjennom erfaring fra arbeidslivet og andre arenaer» (Lai 2013, 54). Med andre ord kan vi i denne kategorien plassere kompetanse tilegnet ved arbeid før og etter utdanning, og gjennom ulike verv og tjenester.

Strategisk bruk av kompetanse skjer når organisasjonen sørger for at medarbeiderne i første omgang har den rette kompetansen som kreves, i tillegg til at kompetansen blir benyttet riktig for å oppnå konkrete mål (Lai 2013, 14). Organisasjonen må med andre ord ha en bevissthet rundt hvilken kompetanse som finnes blant medarbeiderne, og ta både den formelle og

uformelle kompetansen i betraktning. Når vi gjør dette, snakker vi om en medarbeiders *realkompetanse*, som er et uttrykk for en persons samlede kompetanse (Lai 2013, 55).

I denne undersøkelsens sammenheng er det også viktig å skille mellom *fagkompetanse* og *ledelseskompetanse*. Vi kan definere fagkompetanse som: «Kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er relatert til arbeidsoppgaver knyttet til verdiskapning (produksjon og støttefunksjoner) i organisasjonen» (Amdam og Kvålshaugen 2016, 236). Et eksempel på dette kan være etterforskningskompetanse ervervet gjennom utdanning, og arbeidserfaring som etterforsker. Videre defineres ledelseskompetanse som: «Kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er relatert til å oppnå mål igjennom andre personer» (Amdam og Kvålshaugen 2016, 236).

Denne oppgaven søker å finne svar på hvilke kompetanser som anses nødvendig for å kunne inneha en gitt lederstilling i politiet, og hvordan rekrutterende ledere vekter disse kompetansene i søken etter den beste kandidaten.

2.2 Organisasjonsperspektivet om organisatorisk plassering

I alle organisasjoner, offentlig som private, finner vi innslag av *styring* og *ledelse*. Begge begreper brukes om det å påvirke adferd (Christensen et al. 2015, 123). I disse to begrepene, styring og ledelse, ligger to ulike tilnærminger til endring av adferd. I ledelse gjøres dette gjerne gjennom en personlig samhandling mellom lederen og medarbeideren. Styring søker heller å gjøre endringer ved å fatte ulike beslutninger på et overordnet nivå, hvor beslutningene influerer nedover i virksomheten. Det finnes to hovedtyper av virkemidler som benyttes innen styring og ledelse. For det første kan virkemidlene være av en *formell* karakter, ved at en for eksempel implementerer endringer i organisasjonens struktur, rutiner, instrukser osv. Den andre hovedtypen kan vi karakterisere som *uformell* og henviser til endring av adferd i form av kulturelle virkemidler som endring av for eksempel normer og verdier (Christensen et al. 2015, 128).

Bruken av disse virkemidlene kan være av *direkte* eller *indirekte* art. Styring tenderer ofte til mer indirekte påvirkning, ved at endringer skjer igjennom å utvikle regler, rutiner og systemer. På den andre siden er virkemidler av mer dirkete art ofte forbundet med ledelse, da det skjer i et samspill mellom leder og medarbeider (Christensen et al. 2015). Ut fra dette ser vi at den grunnleggende forskjellen på styring og ledelse, er at styring er systemorientert, mens ledelse er personorientert (Christensen et al. 2015, 128; Vabo og Ladegård 2010, 18).

Styring og ledelse i offentlig sektor preges ofte av kompleksitet. Ledere i offentlige etater må ta hensyn til et komplekst system med et tidvis stort press utenifra (Christensen et al. 2015). For politiets vedkommende kan dette for eksempel dreie seg om press fra media under en politietterforskning, eller motstridende signaler om prioriteringsrekkefølge av sakstyper fra politisk hold. Denne kompleksiteten utfordrer styring og ledelse da eksterne påvirkninger og press preger forholdene innad i organisasjonen.

2.2.1 Ulike former for ledelse

Meningene om hva som er god ledelse er mange og synspunktene har endret seg over tid. To ulike former for ledelse er *transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse*. Transaksjonsledelse kan sees på som den historisk tradisjonelle formen for ledelse. Høst (2016, 81) peker på at det i selve ordet transaksjonsledelse, viser til en ide om et bytte eller kjøp av tjeneste. Denne transaksjonen mellom leder og medarbeider kan skje på forskjellige måter.

Bernard Bass har tatt til orde for mer transformatorisk ledelse og har gjort mye forskning på området. Denne formen for ledelse er forbundet med karismatiske ledere som søker å motivere sine ansatte gjennom å gi faglige utfordringer og intellektuell stimulans. Tanken er å skape en indre motivasjon for å yte godt på arbeidsplassen (Bass 2015). Bass viser forskjeller mellom transaksjonsledere og transformasjonsledere på følgende måte, illustrert i figur 1.

Figur 1: Kjennetegn på transaksjonsledere og transformasjonsledere.

Transformasjonsledere - *Karisma*: Skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit. - *Inspirasjon*: Kommuniserer høye forventninger, bruker symboler for å fokusere på anstrengelser, uttrykker viktige mål på enkle måter. - *Interlektuell stimulering*: Understøtter intelligens, rasjonalitet og grundig problemløsning. - *Individuelle hensyn*: Gir folk oppmerksomhet, behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir råd.
Transaksjonsledere - *Betinget belønning*: Avtaler belønning etter innsats, lover belønning for høy ytelse og gir anerkjennelse for gode resultater - *Ledelse ved unntak (aktivt)*: Følger med og leter etter avvik fra regler og rutiner, og korrigerer avvik. - *Ledelse ved unntak (passivt)*: Griper kun inn i situasjoner dersom regler ikke blir fulgt. - *Laissez-faire*: Unngår ansvar, unngår å ta avgjørelser.

Kilde: Bass (2015, 112)

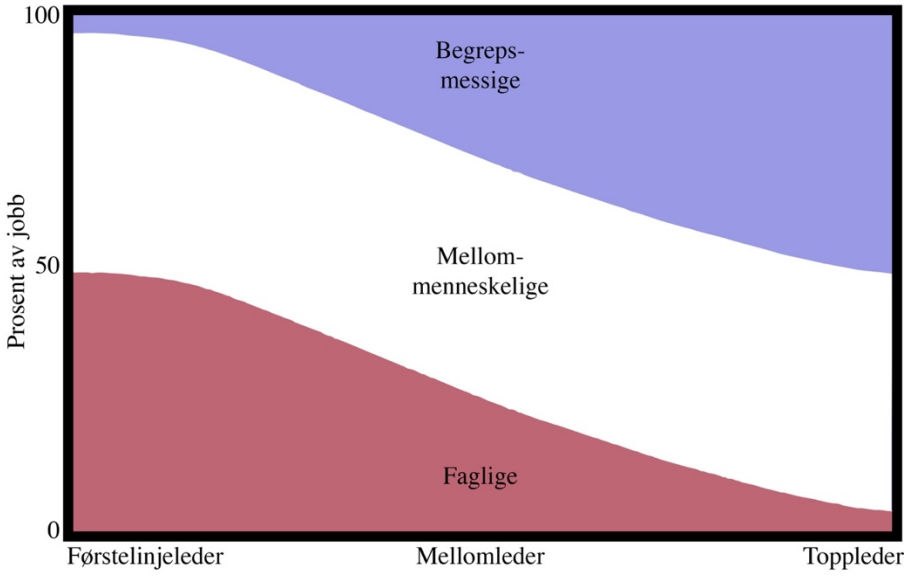
Flere forhold taler til fordel for en transformatorisk ledelse, blant annet viser Vabo og Ladegård (2010, 31) til at det for høykompetente medarbeidere er den indre motivasjonen som først og fremst fremmer gode prestasjoner i arbeidssammenheng. Det økonomiske aspektet ses i liten grad på som en påvirkningsfaktor for slike medarbeidere. En kan derfor tenke seg at transformasjonsledelse, der den indre motivasjonen dyrkes i stor grad, er en effektiv måte å lede på. Ofte vil en blanding av både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse være tilstede i organisasjoner. Hva gjelder ledelse i politiet fant Geir Iversen (2017), i sin mastergradsavhandling, at transformasjonsledelse ble utøvet i størst grad av ledere i politiet som hadde høyest utdanning.

2.2.2 Mellomledelse – mellom barken og veden

Når man snakker om kompetansekrav til lederstillinger, må man ta hensyn til stillingens organisatoriske plassering, da det kreves ulike ferdigheter på ulike nivåer i en organisasjon (Davis 1977, 110). Davis har utviklet en modell for hvordan vi kan forstå hvilke ferdigheter som kreves av ledere, og det tas utgangspunkt i en inndeling av ledere på tre ulike nivåer: *førstelinjeleder*, *mellomleder* og *toppleder*. I følge Davis' modell fremgår det at en mellomleder har leder(e) over seg, i tillegg til at den har leder(e) under seg i organisasjonen. Seksjonslederstillingen, vi i denne oppgaven undersøker, er dermed å anse som en mellomlederstilling.

Davis skiller mellom ulike ferdigheter som kreves i lederstillingene og kategoriserer disse som *begrepsmessige ferdigheter*, *mellommenneskelige ferdigheter* og *faglige ferdigheter* (Høst 2016, 26-27; Davis 1977).

Figur 2: Ferdighetsvariasjoner mellom ulike ledernivå



Kilde: Davis (1977, 110)

Begrepsmessige ferdigheter innebærer evnen til å kunne utforme ideer og lage en strategisk plan for virksomheten. En leder med sterke begrepsmessige ferdigheter innehar dessuten gjerne et bredt nettverk, og sørger for at virksomheten handler i tråd med langsiktige mål (Davis 1977). I følge Davis' modell er denne typen ferdighet mer påkrevet dess lenger opp i ledelsen en befinner seg.

Mellommenneskelige ferdigheter innebærer å kunne samhandle med andre mennesker, altså sosiale ferdigheter (Davis 1977). Høst (2016) påpeker at dette også innebefatter en evne til å kunne forstå menneskers handlemåter og kunne kommunisere på en effektiv måte. Modellen viser at de mellommenneskelige ferdighetene er like påkrevet på alle ledernivåer. Dette betyr at slike ferdigheter er viktige, uavhengig av hvilken organisatorisk posisjon en sitter i.

Faglige ferdigheter henviser til konkrete kunnskaper for å utføre en konkret oppgave i organisasjonen (Høst 2016). For politiets vedkommende kan dette for eksempel være å kunne utføre polisiære oppgaver, som å håndtere ordensforstyrrelser eller etterforske straffbare forhold. Kravet til faglige ferdigheter vil, ut ifra Davis' modell, avta jo lenger opp i ledelsen en befinner seg.

Christensen et al. (2015, 134-135) gjør, i likhet med Davis, en tredeling av ledernivåene og beskriver at det er ulike ferdigheter som kreves på hvert ledernivå. Christensen bruker begrepene: *institusjonell*, *administrativ* og *operativ* – tilsvarende: *toppleder*, *mellomleder* og *førstelinjeleder* i Davis' modell. Med henblikk på mellomlederrollen legger Christensen et al. (2015) til at denne rollen innebærer å stå i et krysspress fra nivåene over og under i organisasjonen. Mellomlederen vil normalt ha et ansvar for å sette beslutninger fra nivået over til verks på de lavere nivåer (Christensen et al. 2015). En kan følgelig se for seg at dette kan by på utfordringer, da mellomlederen står midt i skjæringspunktet mellom fag og styring/ledelse.

2.3 Kulturperspektivet om arbeidserfaring

I skrivende stund er mediene fylt av en diskusjon om en midlertidig ansettelse av Ole Gunnar Solskjær som manager for fotballaget Manchester United. Diskusjonen handler om hvor kvalifisert/ukvalifisert Solskjær er for å fylle denne rollen. Kritikerne fremhever at han ikke har lang erfaring med å trene storklubber, og at hans forrige managerstilling i engelsk fotball endte med fiasko. På den andre siden er det mange som mener han er rett for jobben. Tilhengerne vektlegger hans forståelse av Manchester United som organisasjon, da han har vært spiller og reservelagstrener i klubben i totalt 15 år. De mener hans inngående kjennskap til klubbens kultur og hans legendestatus i egne rekker, kvalifiserer ham til ledelse.

På samme måte er det i ledelsesfaget en diskusjon om hvilken kompetanse en som skal lede profesjonsutøvere bør inneha. Mange tar til orde for at en leder må ha god kjennskap til organisasjonen for å kunne utøve effektivt lederskap. Grund (2016, 324) tilkjennegir at en lederposisjon vil gi *legitim makt*, men at dette må skilles fra *legitimitet.* Grund mener videre at maktutøvelse i profesjonelle organisasjoner ofte preges av at lederen oppnår autoritet gjennom faglig ekspertise og personlighet. Ut fra dette kan en tenke seg at det er viktig å forstå kulturen i organisasjonen for å kunne lede på en effektiv og god måte. I følge Døving (2016, 265) kan ledere grovt sett deles inn i to ulike kategorier: *Faglederen* og *generalistlederen*. Faglederen besitter høy fagkunnskap og har dette som et viktig utgangspunkt for sitt lederskap. Vi ser gjerne dette ved personer som går fra å være fagfolk til å bli ledere for eget fagfelt. Generalistlederen har ledelse som sitt fagfelt og kan ut ifra dette, i teorien, lede ethvert foretak (Døving 2016). Til denne gruppen tilhører for eksempel personer som har bakgrunn fra økonomi og ledelse, og som gjerne kan skifte mellom lederstillinger i ulike sektorer og private virksomheter.

2.3.1 Organisasjonskultur

Vi kan definere organisasjonskultur som: «... de sett av felles verdier, normer, og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang 2011, 23). Organisasjonskulturens normer sier noe om hvilken adferd som er viktig, og hva som er forventet av det enkelte medlem. Bang (2011, 23) mener dessuten at det er umulig å unngå utvikling av felles virkelighetsoppfatninger på grunn av den omgangen medlemmene i organisasjonen har med hverandre. Glomseth (2015a, 52) hevder at organisasjonskulturen binder de enkelte personene sammen i organisasjonen, og at organisasjonskulturer derfor er styrende for organisasjonens måte å handle på. Et viktig moment i denne sammenheng er at en organisasjonskultur kan bestå av flere subkulturer, altså av flere delkulturer (Bang 2011). Følgelig er det relevant å vite noe om hva som kjennetegner politiets organisasjonskultur.

Stig O. Johannessen (2013, s. 29) har tatt for seg ulike aspekter ved den norske politikulturen, og har kommet til at politikulturen består av flere subkulturer. Han har tatt til orde for en fire-deling av kulturaspektet i politiet; «... Operativ praksis, byråkratisk praksis, fagforeningspraksis og akademisk praksis», hvor hver praksis har hver sin kultur.

De ulike praksisene og delkulturene i politiet kan by på samhandlingsproblemer innad i organisasjonen. Hvert praksisfelt har sine prioriteringer og hensyn å følge, noe som kan føre til mangel på helhetlig tankegang. Dette kan resultere i konstante forhandlinger innad i organisasjonen, som tidvis innebærer konflikt og en ineffektiv problemløsning (Johannessen 2013). Videre snakker Johannessen om det han kaller for *identitetsbevarende konflikter*. De ulike praksisene representerer egne identiteter med sine formål og særtrekk som preger forholdet mellom praksisene. Det er for eksempel en rådende skepsis blant de operative politibetjentene, som til daglig jobber i patrulje, mot å la akademikere påvirke operative forhold (Johannessen 2013). Eksempler på dette kan fra tid til annen komme til uttrykk, for eksempel i *Politiforum*, et medlemsblad fra Politiets fellesforbund der politiansatte kan ytre seg om arbeidshverdagen.

Det finnes også en spenning mellom den operative og den byråkratiske delen av organisasjonen, hvor sistnevnte ofte består av jurister (Johannessen 2013). Støtte for et slikt spenningsforhold finner vi blant annet også i en studie av britisk politi, som pekte på negative holdninger til høyere utdanning i politiet. Studien fant at politibetjenter som tok høyere

utdanning ved siden av jobb, opplevde å bli møtt med fiendtlighet fra andre politibetjenter (Hallenberg og Cockcroft 2017).

2.3.2 Det operative fellesskapet

Johannessen (2013, 45) snakker om «det operative felleskapet» i politiet. Dette kan forstås som en erkjennelse av at det finnes mange ulike kulturer i politiet. Blant annet finner han at lojalitet i samsvar med hierarkiet er sentralt. Videre at lojaliteten er sterkest innad i egen gruppe, og at den blir svakere jo større distansen er til ens egen gruppe. Dette støttes blant annet av Wathne som finner at det blant politibetjenter er de operative politibetjentene som er mest kritiske til ledelsen, altså de politibetjentene som jobber ute i patrulje (Wathne 2018, 129).

Reuss-Ianni (1993) argumenterer også for flere kulturer i politiorganisasjoner, men gjør et grovere skille i to ulike kategorier. Hun beskriver disse som «Street cop culture» (politibetjent-kultur) og «management cop culture» (politisjef-kultur). Den økende grad av byråkratisering og krav til effektivitet kan skape gnisninger mellom de to kulturene. Reuss-Ianni argumenterer for økende avstand mellom kulturene, og at de til tider kan være konkurrerende eller konfliktskapende. I politibetjent-kulturen står «the cop code» sentralt, som er en slags kodeks som angir spillereglene for arbeidsplassen og relasjonen mellom politibetjentene. Kodeksen innbefatter for eksempel at en ikke skal «angi en kollega», eller at en skal utvise noe varsomhet/skepsis til nyansatte før de har bevist hva de er verdt (Reuss-Ianni 1993, 13-14).

Elementer av «det operative fellesskapet» og politibetjent-kultur har også Liv Finstad funnet i sin forskning på politioperativ praksis i Norge. Hun finner at det er noe særegent ved å kjøre politipatrulje. En kler på seg en felles uniform, et felles uttrykk. I tillegg til dette er det aspekter ved selve tjenesten som gjør at det skiller seg fra de fleste andre jobber. Finstad (2000, 230) skisserer dette slik: «Vennskaper, kjennskaper, fortrolighet og respekt blir i stor grad bygget med patruljebilen som ramme i løpet av åttetimerssettene. Politibilen er en intim og lukket arbeidsenhet samtidig som den skal være mobil og publikumstjenende.»

Green, Lynch og Lynch (2013) finner at farene som politibetjentene utsetter seg for, skaper et slags solidaritetsbånd mellom dem. Andre forskere som for eksempel Reuss-Ianni (1993, 51), har pekt på at dette båndet i ekstreme tilfeller kan føre til at politibetjenter lyver i rettssystemet for å dekke over ulovlige tjenestehandlinger andre politifolk har utført. Dette

tyder på en sterk kultur og profesjonsidentitet, som også Glomseth (2015b, 161) mener er gjeldende for norsk politi.

2.4 Profesjonsperspektivet om formell kompetanse

Profesjonsbegrepet lar seg ikke definere entydig. Molander og Terum (2008) foreller oss at begrepet *profesjon* har et organisatorisk aspekt ved seg. Det organisatoriske aspektet beror på en forståelse av profesjon som en yrkesgruppe som arbeider på en spesifikk måte for å utføre et spesifikt sett med oppgaver. Videre mener Molander og Terum (2008, 18) at en profesjon har kontroll over arbeidsoppgavene den er satt til å gjøre. En form for kontroll er at profesjonen innehar monopol på visse typer arbeidsoppgaver. Dette kommer til uttrykk ved at kun personer med en spesifikk utdanning eller kompetanse, kan utføre visse oppgaver og bekle visse stillinger. En annen form for kontroll er at de har autonomi i jobben, hvor premisser for arbeidskvalitet er tillagt profesjonen selv fremfor en utenforstående autoritet (Molander og Terum 2008, 18). Politiets autonomi skapes for eksempel gjennom en enhetlig grunnutdanning som bare tilbys av en utdanningsinstitusjon. Politistudentene sosialiseres inn i rollen som politi, gjennom teoretiske studier på skolen og praksisstudier i politidistriktene.

Abbott (1988) tilkjennegir at ulike profesjoner vil søke å oppnå jurisdiksjon over et område innad i organisasjonen, gjennom å skape klare linjer mellom de ulike profesjonenes arbeidsområde. Molander og Terum (2008) mener at dette operasjonaliseres ved at myndighetene konstruerer lovverket slik at yrkesgruppens krav på monopol legitimeres. Profesjonene har en uskrevet kontrakt med samfunnet om å levere en viss type tjeneste, og det er i den forbindelse viktig at profesjonen har en form for felles forståelse for hvordan arbeidsoppgavene skal utføres, slik at den fremstår som en gruppe med et sett fellestrekk (Molander og Terum 2008, 19).

2.4.1 Politiets plass i byråkratiet

Med utgangspunkt i Mintzberg (1983) sine organisasjonskategorier, argumenterer Granér og Kronkvist (2014, 64) for at politiet er kjennetegnet av to typer byråkrati, nemlig *maskinbyråkratiet* og *profesjonsbyråkratiet.* Maskinbyråkratiet bygger på Max Webers forståelse av byråkrati. Maskinbyråkratiet er hierarkisk oppbygd med flere instanser og ulike kompetanseområder, som er innrettet etter gitte regler og lovverk. Det utøves kontroll over tjenesteproduksjonen av overordnede, eller ved at befolkningen kan klage på vedtak og lignende. Det er med andre ord et etterrettelig arbeid som utføres, og prosesser som for

eksempel ansettelser, skjer etter gitte kvalifikasjoner (Weber 2008, 97-98). Det er bred enighet om at politiet kan beskrives som et slikt byråkrati (Glomseth 2015a; Granér og Kronkvist 2014).

Med begrepet om profesjonsbyråkrati sikter Mintzberg til at profesjonelle medarbeidere har behov for stor grad av autonomi i yrkesutførelsen, og at arbeidet derfor i større grad styres av profesjonalisme. Dette står i motsetning til maskinbyråkratiet, som i større grad styres av hierarkiske maktstrukturer (Mintzberg 1983). Et eksempel på et arbeidsfelt som styres av profesjonalisme er sykehuskirurger som jobber innen et område som er veldig spesialisert, og hvor faget utvikles av spesialistene selv, uten stor påvirkning fra ledelsen. Grund (2016, 324) mener at makten dermed i større grad ligger i uformelle strukturer i profesjonelle organisasjoner.

Et profesjonsbyråkrati kan ha en maskinbyråkratisk struktur, men høy grad av profesjonell spesialisering vil vanskeliggjøre ledelsens kontroll av organisasjonen. Granér og Kronkvist drøfter hvorvidt politiet er et profesjonsbyråkrati maskert som et maskinbyråkrati og bemerker at: «offisielt stemmer organisasjonen overens med maskinbyråkratiet, men i praksis må organisasjonen stole på medarbeidernes kompetanse» (Granér og Kronkvist 2014, 64).

2.4.2 Ledelse av bakkebyråkrater

Lipskys forståelse av offentlige tjenestemenn som bakkebyråkrater kan utfylle Molander og Terums profesjonsbegrep. Lipsky (2010) finner at offentlige tjenestemenn som for eksempel politibetjenter, lærere og sosialarbeidere, ofte håndterer komplekse situasjoner der beslutningsgrunnlaget er vagt. Bakkebyråkratene utarbeider rutiner for å forenkle beslutninger som igjen styrer organisasjonens adferd. For eksempel opererer politiet i en kompleks hverdag der en drar fra oppdrag til oppdrag og håndterer mennesker i dyp krise, eller konflikter og kriminelle forhold av ulik art. Politibetjenten har følgelig lite tid til å sette seg inn i hvert enkelt forhold, og foretar dermed ofte beslutninger på et begrenset informasjonsgrunnlag. Et eksempel kan være at man velger å bortvise en av partene i en konflikt fra bysentrum for å bevare freden. Et aspekt ved dette, som Lipsky (2010) presiserer, er at bakkbyråkraten har stor makt i organisasjonen. Bakkebyråkraten handler på vegne av organisasjonen, og legger dermed premissene for det organisasjonen leverer.

Granér og Kronkvist (2014, 67) forklarer at bakkebyråkraten, som står mellom organisasjonen og «klientellet», må kategorisere menneskene slik at de passer inn i de standardiserte rollene som organisasjonen har satt. Kompleksiteten i forholdene gjør at det er vanskelig å standardisere dem, og politibetjenten må dermed ha stor autonomi til å kunne kategorisere dem etter organisasjonens standarder (Lipsky 2010; Granér og Kronkvist 2014). Med andre ord må politibetjenten vurdere om en person skal behandles som mistenkt, siktet eller vitne, da det er ulike standardiserte instrukser for hvordan personer i disse kategoriene skal behandles. Slik operasjonaliserer politibetjenten virksomhetens «policy» ovenfor befolkningen forøvrig.

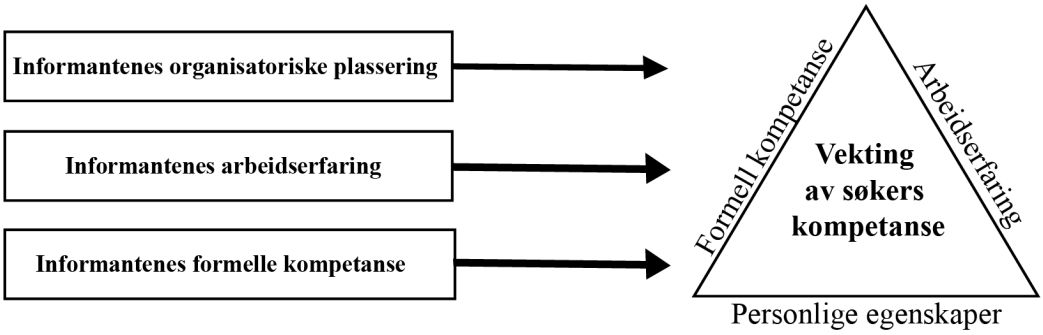
En kan se for seg at det er utfordrende å skulle lede bakkebyråkrater. Førstelinjen gjør ofte skjønnsmessige vurderinger som er vanskelig for ledelsen å kontrollere eller påvirke.

2.5 Teoretisk rammeverk og oppgavens hypoteser

Den avhengige variabelen i denne oppgaven er hvordan mine informanter vekter søkeres kompetanse. Med andre ord hva som oppfattes som relevant og riktig kompetanse ved en rekruttering av en seksjonsleder til en patruljeseksjon i politiet. Den avhengige variabelen har igjen tre dimensjoner som gjenspeiler ulike former for kompetanse en søker vil inneha. Disse tre dimensjonene er søkerens: *formelle kompetanse*, *arbeidserfaring* og *personlige egenskaper*. Det som er vanskelig å fastslå, er hvordan disse tre komponentene vektes mot hverandre ved rekruttering til slike stillinger. Det er undersøkelsens hovedspørsmål.

For å finne svar på dette spørsmålet vil undersøkelsen operere med tre uavhengige variabler. Disse uavhengige variablene identifiseres ved å undersøke den som ansetter og vurderer søkere til en slik stilling. De uavhengige variablene er informantenes egen: *organisatoriske plassering*, *formelle kompetanse* og *arbeidserfaring*. Det antas at disse faktorene har betydning for hvordan lederen vekter søkerens kompetanse. Jeg laget en modell som illustrerer undersøkelsens spørsmål.

Figur 3: Visualisering av problemstilling



Undersøkelsen tar altså utgangspunkt i tre hypoteser:

H1: Informantenes organisatoriske plassering påvirker deres vekting av kompetanse ved ansettelser.

H2: Informantenes arbeidserfaring påvirker deres vekting av kompetanse ved ansettelser.

H3: Informantenes formelle utdanning påvirker deres vekting av kompetanse ved ansettelser.

Kapittel 3: Metode

Ordet *metode* stammer fra det greske ordet *methodos* og henviser til å benytte en konkret vei til frem mot et mål. Samfunnsvitenskapen har som mål å forstå og forklare virkeligheten, og metodisk bevissthet et derfor et viktig moment. Samfunnsvitenskapelig metode bidrar til at forskningsresultatene blir etterprøvbare ved at det redegjøres for hvordan informasjonen er innhentet, og hvordan den er analysert og forstått i en samfunnsmessig kontekst (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 29).

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for min fremgangsmåte, metodiske valg, vurderinger og utfordringer. Jeg vil begrunne mine veivalg og belyse forhold jeg har tatt hensyn til underveis i prosessen.

3.1 Valg av forskningsdesign

Oppgavens hovedspørsmål gir handlingsrom for bruk av ulike metoder. Jeg vurderte lenge å utforme en spørreundersøkelse der jeg kunne spørre driftsenhetsledere hvordan de vurderte kompetanse ved rekruttering av seksjonsledere for patrulje. Fordi det er relativt få slike ledere, mellom to til fire i hvert politidistrikt i Norge, ville det vært nødvendig å sende en slik undersøkelse til alle politidistriktene. Etter å ha konferert med forskere på Politihøgskolen, fikk jeg forståelsen av at dette ikke ville være ukomplisert. Jeg ville trolig måtte søke hvert enkelt distrikt om godkjenning før undersøkelse kunne sendes ut. Erfaringsmessig ville dette ta lang tid, og gå utover tidsrammen for mitt masterprogram.

I forbindelse med akademiseringen av politiets grunnutdanning, har det blitt mer fokus på forskning på politipraksis. Dette gjelder ikke bare hva utøvelsen av politimyndighet angår, men også innen temaet ledelse i politiet. Den planlagte opprettelsen av *nordisk master i politiledelse* i 2020 er et eksempel på dette. Likevel er det mange aspekter ved ledelse i politiet som er relativt uutforsket, og det gjelder blant annet denne undersøkelsens tema. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2010, 32) argumenterer for at det er hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode dersom en ønsker å undersøke et område som er lite forsket på tidligere, og der hensikten er å skaffe seg en dypere forståelse.

Derfor valgte jeg en mer utforskende fremgangsmåte basert på personintervjuer av ledere som er ansvarlig for å rekruttere patrulje-seksjonsledere. Fremgangsmåten kan beskrives som et slags casedesign, der jeg undersøker rekruttering av mellomledere i politioperativt arbeid som fenomen. Yin (2007), gjengitt i Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011), tilkjennegir at det kan være hensiktsmessig å bruke flere metoder ved gjennomføring av caseundersøkelser. Derfor har jeg valgt å kombinere semistrukturerte intervjuer med tekstanalyse av et utvalg utlysningstekster for patrulje-seksjonslederstillinger ved ulike politistasjoner. For mitt vedkommende vil intervjuene være hovedundersøkelsen, mens tekstanalysen er et tillegg som intervjuene tolkes i lys av.

3.2 Intervjuobjekter, intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Tove Thagaard (2018) forklarer at utvelgelse av intervjuobjekter kan skje på forskjellige måter. En måte er å foreta et *strategisk utvalg* der en velger ut informanter «som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen» (Thagaard 2018, 54). For mitt vedkommende har det vært viktig at informantene kunne oppfylle noen bestemte kriterier.

Det har vært et ønske å få intervjuobjekter som er i tilnærmet i like situasjoner, slik at de har et mest mulig likt utgangspunkt for å vurdere kompetanse. For å oppnå dette valgte jeg ledere som leder en politistasjon eller en driftsenhet, hvor det finnes seksjoner som løser alle sider av politiets kjerneoppgaver. Hva begrepet *kjerneoppgaver* angår, har jeg benyttet Politianalysens definisjon: «Opprettholde alminnelig orden, forebygge og forhindre straffbare handlinger, beskytte borgerne og deres lovlydige virksomhet, etterforske og straffeforfølge lovbrudd» (NOU 2013:9, 26).

Dette medførte at jeg for eksempel ikke ville ha intervjuobjekter som sitter i lederstillinger for enheter som kun driver med et spesialisert fagfelt, men heller dem som leder enheter som håndterer hele spekteret av politioppgaver. På den andre siden har det vært ønskelig at intervjuobjektene varierte med hensyn til undersøkelsens uavhengige variabler. Jeg valgte derfor å intervjue tre politistasjonssjefer i omtrentlig like store byer, og tre geografiske driftsenhetsledere (GDE-ledere). Jeg ville gjøre dette skillet fordi GDE-ledere har et større ansvarsområde enn politistasjonssjefene. Dette har de enten fordi de leder en veldig stor politistasjon (Oslo), eller fordi at de leder en politistasjon i tillegg til at de har lederansvar for

andre politistasjonssjefer. Både politistasjonssjefer og GDE-ledere rekrutterer seksjonsledere på sitt tjenestested.

Min forforståelse tilsa at de fleste, om ikke alle, intervjuobjektene ville anse bakgrunn som politibetjent som en nødvendig kompetanse. Dette av den enkle grunn at de fleste politistasjonssjefer og GDE-ledere er politiutdannet. Derfor forsøkte jeg også å finne slike ledere med annen fagbakgrunn enn politi, for å kunne gi undersøkelsen en større bredde. Ved hjelp av snøballmetoden, der jeg henvendte meg til noen av informantene og spurte om deres kunnskap om ledere med slik bakgrunn, fikk jeg kun kjennskap til et fåtall slike ledere. Av de jeg kontaktet var det kun en som sa seg villig til å delta i undersøkelsen. Jeg endte derfor opp med fem informanter med politibakgrunn og en informant med juristbakgrunn.

Før intervjuene startet, utarbeidet jeg en semistrukturert intervjuguide. Kvale og Brinkmann (2015, 162) forklarer at en semistrukturert intervjuguide kan inneholde en tematisk oversikt og foreslåtte spørsmål. Det vil kunne variere ut fra formålet med undersøkelsen, hvor fast og forhåndsbestemt hvert enkelt spørsmål skal være. Med andre ord må den som foretar undersøkelsen ta stilling til hvor konkrete spørsmålene skal være, om det er hensiktsmessig å stille dem i en fast rekkefølge, eller om det skal åpnes for mer dialogbaserte samtaler.

Jeg ønsket å oppnå to forskjellige ting med intervjuene. For det første ville jeg at et sett med like spørsmål skulle stilles til alle respondentene. Dette ble gjort for å sikre at spørsmålsstillingen var gjennomtenkt og lik ved alle tilfeller, slik at det ble minst mulig påvirkning fra intervjuer sin side. For det andre ønsket jeg at intervjuobjektene også skulle føle frihet til å kunne utdype forhold de selv brakte frem under intervjuet. På den måten kunne intervjuene bli noe forskjellig i forhold til hva den enkelte leder ønsket å legge vekt på.

Jeg har ikke foretatt forskningsintervjuer tidligere, men til gjengjeld har jeg foretatt mange politiavhør. I den forbindelse har jeg merket meg at den som skal avhøres ofte er usikker og lurer på hvilke spørsmål som en kommer til å bli stilt, og hvordan avhøret kommer til å foregå. Selv om det i en etterforskning er helt åpenbart at andre forhold spiller en stor rolle, så var det viktig for meg å få informantene i undersøkelsen til å føle seg mest mulig trygg på meg som intervjuer og på situasjonen. Jeg sendte ikke en kopi av intervjuguiden til informantene forut for intervjuet. Grunnen til dette var at jeg ikke ville at informantene skulle forberede sine svar, og eventuelt forhåndskorrigere svarene, etter hva de antok jeg som

intervjuer var interessert i. Det at informantene ikke fikk vite spørsmålene på forhånd er en mulig grobunn for usikkerhet. For å motvirke dette var det blant annet viktig for meg at intervjuene ble tatt på intervjuobjektenes arbeidsplass – et sted vedkommende er kjent med og har kontroll over. De fleste intervjuene ble derfor tatt på lederens kontor, mens noen få intervjuer ble tatt på andre møterom på arbeidsplassen deres.

Alle intervjuene hadde cirka en times varlighet og det ble benyttet lydopptaker med henblikk på senere analyse. I etterkant av intervjuene ble lydopptakene transkribert. Ved gjennomlesning av de transkriberte intervjuene har jeg markert og skilt ut deres svar i tre kategorier; *Formell kompetanse*, *arbeidserfaring* og *personlige egenskaper*. Dette ble gjort for å kunne sammenligne og analysere svarene opp mot hverandre.

3.3 Tekstanalyse av utvalgte utlysningstekster

Jeg sendte en forespørsel til to ulike politidistrikter hvor jeg ba om å få tilsendt eldre utlysningstekster som kunne sette det øvrige datamaterialet i et historisk perspektiv. Jeg kontaktet Oslo politidistrikt (OPD) da jeg ønsket å se utlysningstekster fra politistasjon i en storby, og Øst politidistrikt (ØPD) for å se utlysningstekster fra politistasjoner i mindre byer. Fra OPD ba jeg konkret om å få utlysningstekstene til Stovner politistasjon, da jeg selv har jobbet i OPD og vet at stillingen har blitt lyst ut ved flere anledninger de siste årene. Jeg fikk til svar at utlysningstekstene ikke var systematisert i særlig grad før rundt 2007, noe som begrenset datagrunnlaget. Jeg fikk likevel en eldre stillingsbeskrivelse fra før 2000 i tillegg til to utlysningstekster fra senere tid, alle tre fra Stovner politistasjon. I min henvendelse til ØPD forklarte jeg at det ikke var av betydning hvilken politistasjon utlysningene var fra, da jeg ikke hadde kjennskap til hvor ofte stillingene har blitt lyst ut i det distriktet. Jeg fikk til svar det var et begrenset datagrunnlag, men fikk likevel oversendt tre utlysningstekster fra perioden 2007 til 2017. Dette resulterte i at jeg fikk tre dokumenter fra hver av distriktene som beskrev kompetansekrav til stillingen.

3.4 Betraktninger om validitet, reliabilitet og etterrettelig forskning

Ringdal (2013, 248) argumenterer for at begrepene *validitet*, *reliabilitet* og *generaliserbarhet* i all hovedsak retter seg mot kvantitativ forskning. Likevel er begrepene relevante også for forskning av mer undersøkende karakter. Formålet med denne masteroppgaven har ikke vært å produsere generaliserbar informasjon som direkte kan overføres til andre tilfeller.

Intervjuene i denne undersøkelsen har søkt en dypere innsikt, og det å forstå informantenes sosiale virkelighet. Likevel kan det være at funnene er overførbare til andre enn de i utvalget. Forskningens validitet sier noe om hvordan undersøkelsen er utført og om en «faktisk har målt det en vil måle» (Ringdal 2013, 248). Thagaard (2018, 189) påpeker at en kan styrke en undersøkelses validitet ved å for eksempel være kritisk til analysearbeidet, og dermed ha en kritisk fremtoning til hvordan en tolker funnene. Reliabiliteten kan vi knytte til forskningens pålitelighet, og om forskningen er utarbeidet på en tillitsvekkende måte (Thagaard 2018, 187).

Ifølge Astrid og Geir Kaufmann, som har forsket på psykologi i organisasjon og ledelse, er det mange forhold som påvirker vår evne til å oppfatte og tolke sanseinntrykk, ofte kalt vår *persepsjon*. Det kan for eksempel være egne verdier, følelser, ønsker og tidligere erfaringer, noe som kan føre til at to personer kan oppleve den samme situasjonen forskjellig (Kaufmann og Kaufmann 2015, 186-189).

I kvalitativ forskning er det viktig å ha et kritisk blikk på ens egen persepsjon. De tolkninger som gjøres, må foretas på et mest mulig objektivt grunnlag. Et forhold som gjør dette utfordrende er, som Ringdal (2013, 248) nevner, at når kvalitative metoder benyttes, kan en ikke gjøre bruk av standardiserte analyseteknikker, slik som en vil kunne gjøre ved talldata. I analyser av kvalitative data gis et stort rom for subjektiv tolkning, og derfor må man tilstrebe mest mulig objektivitet gjennom kritisk refleksjon rundt egne tolkninger og slutninger.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2010, 30) argumenterer for at forskere, i likhet med påtalemyndigheten, er nødt til å bruke hodet og ikke hjertet i søken etter svar. Som mennesker har vi en naturlig tendens til å trekke forhastede konklusjoner, noe som kan føre til feiltolkninger. Forskeren må derfor benytte seg av faglig forsvarlige metoder, og derav velbegrunnet kunne argumentere for om den forelagte informasjonen er riktig eller uriktig.

3.5 Et kritisk blikk på det å forske på sin egen profesjon

Forskere er gitt et viktig samfunnsoppdrag, og med det følger et stort ansvar. Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2016) har i den forbindelse utarbeidet noen forskningsetiske retningslinjer som er førende for hvordan forskning skal foregå:

> Det stilles høye krav til forskerens begrunnelse for valg av spørsmålsstillinger, metoder og analytiske perspektiver, og også til kvaliteten på den dokumentasjonen som skal underbygge slutninger og konklusjoner, slik at forutinntatte oppfatninger og ubevisste vurderinger i minst mulig grad preger forskningen (NESH 2016, pkt. A3).

Asbjørn Rachlew er en anerkjent politiforsker som selv er utdannet politi. Som ung etterforsker i Oslo reiste han til England for å studere avhørsmetoder, og kom tilbake til Norge med et budskap om at norsk politi måtte endre sine metoder. Senere tok Rachlew en doktorgrad på feltet, og har følgelig gjort seg erfaringer knyttet til det å forske på sin egen profesjon. Rachlew (2010) hevder at det er flere etiske problemstillinger som oppstår i møte med NESH sine forskningsetiske retningslinjer. Det er åpenbart at en forsker som kjenner forskningsfeltet, vil ha en forforståelse som vil kunne prege, bevisst eller ubevisst, vurderinger knyttet til forskningen. Rachlew argumenterer med at en slik «innsideforsker» innledningsvis vil kunne dra god nytte av denne kunnskapen, men at det også kan føre til en blindhet ovenfor fagfeltets «vedtatte sannheter». Dermed kan man risikere å analysere data ut fra de allerede «vedtatte sannhetene». Rachlew påpeker at slike ubevisste bekreftelsesfeller «truer både pålitelighet og gyldighet i all forskning» (Rachlew 2010, 145).

Et sentralt tema i denne sammenheng er i hvilken grad en balanserer nærhet og distanse mellom rollen som fagperson og rollen som forsker (Rachlew 2010). NESH skriver at det er et viktig forskningsmessig prinsipp at forskningen er tuftet på faglig frihet og uavhengighet, noe som gjør at en fagperson som forsker på egen profesjon, balanserer på en knivegg (Rachlew 2010). I likhet med Rachlew (2010), har det også for meg vært viktig å skille mellom når jeg har «fagbrillene» på og når jeg har «forskerbrillene» på. Samtidig må en erkjenne at det er flere likhetstrekk mellom det å forske og det å etterforske, når det gjelder bruk av metode.

Da jeg gikk på Politihøgskolen, lærte vi noe som ble kalt «S-regelen», muligens tuftet på læring fra flere etterforskninger på 1990-tallet, der politiet fikk mye kritikk for å ha benyttet manipulative etterforskningsmetoder. S-regelen lyder som følger: *Søke, sikre, samle spor, som sannsynliggjør sakens sanne sammenheng, siktedes skyld så vel som skyldfrihet.*

Det essensielle i denne reglen er avslutningen: *«som sannsynliggjør sakens sanne sammenheng, siktedes skyld så vel som skyldfrihet».* Med andre ord skal en etterforskning

søke å finne sannheten, det som faktisk fant sted. Dermed må en etterforskning være så objektiv som mulig, og en må både vurdere og tolke ulike bevis i et så nøytralt lys som mulig. Ikke bare plikter en etterforsker å se på det som taler for at en person er skyldig, men også hva som taler for vedkommendes skyldfrihet. På samme måte må en samfunnsvitenskapelig forsker ha et bevisst forhold til hvordan en går frem for å innhente informasjonen og hvordan informasjonen tolkes. Med viten om disse faremomenter kan en forhåpentligvis klare å ta et utenforperspektiv, selv på egen profesjon. Det er dette jeg har tilstrebet i arbeidet med denne undersøkelsen.

Kapittel 4: Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for datamaterialet og hva slags mønstre jeg har funnet. Jeg har valgt å presentere funnene i datainnsamlingen tematisk for å gi bedre leservennlighet, og for å kunne sette de ulike temaene opp mot hverandre. Avslutningsvis vil jeg diskutere utlysningstekstene for stillingen som vi her vurderer, ved ulike politistasjoner. Jeg vil videre sammenligne dem og vise til hvilke eventuelle endringer som har skjedd over tid. Men aller først vil jeg imidlertid presentere den ytre konteksten som undersøkelsens funn må forstås i lys av.

4.1 Kontekstuelt bakteppe

For å forstå hvilken i kontekst ledelse utøves i politiet, må vi se nærmere på hvordan politiet er organisert. Politiet har nylig gjennomgått en større omorganisering, kalt *Nærpolitireformen*. Et moment som er viktig å ta i betraktning er at nærpolitireformen reelt sett består av to ulike reformer. I tråd med Politianalysens anbefalinger er det iverksatt en *kvalitetsreform* og en *strukturreform*. Strukturreformen har betydd endringer i organisering, mens kvalitetsreformen blant annet tar sikte på å forbedre kvalitet, styring og ledelse (NOU 2013:9, 9).

4.1.1 Kvalitetsreformen

Ansvaret for utforming og gjennomføring av kvalitetsreformen ligger hos Politidirektoratet. Mandatet er å følge opp og forbedre politiet, på bakgrunn av blant annet 22. juli-kommisjonens rapport og Politianalysen (Justis- og beredskapsdepartementet 2015). Kvalitetsreformen har medført større interne endringer, som for eksempel en del digitale løsninger og effektivisering, ved at flere politioppgaver skal fullføres der hvor patruljene til enhver tid er. Denne arbeidsmetoden omtales gjerne som «politiarbeid på stedet», mest kjent under forkortelsen PPS.

4.1.2 Strukturreformen

Strukturreformen har endret distriktsgrensene gjennom å etablere færre og større politidistrikt. 27 politidistrikt ble til 12 politidistrikt, og samtidig ble det gjennomført en mer enhetlig organisering på tvers av distriktsgrensene. Noen mindre distrikter har slått sammen enkelte funksjoner, men i all hovedsak er organiseringen ganske lik. En kan argumentere for at dette

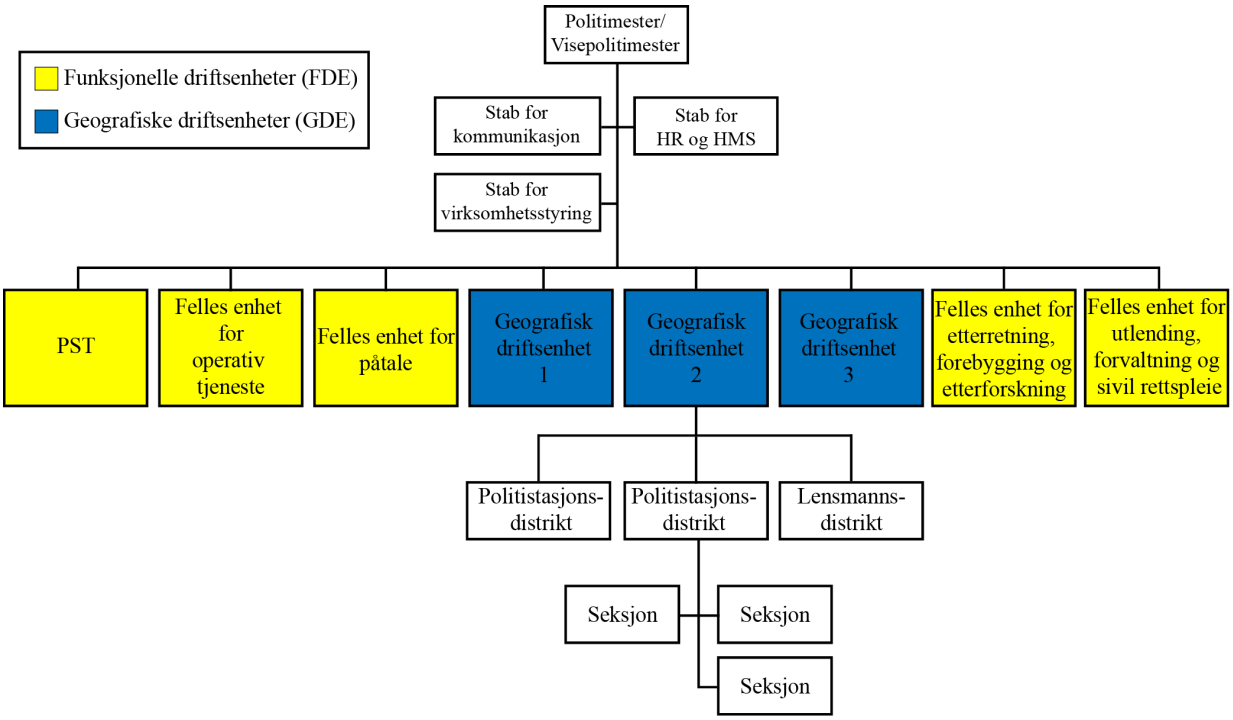
er gjort for å svare på kritikken fra Politianalysen som blant annet gikk på at Politidirektoratet utøvde for svak styring av politidistriktene (Justis- og beredskapsdepartementet 2015, 55).

I den nye strukturen skilles det mellom en *funksjonell driftsenhet (FDE)* og en *geografisk driftsenhet (GDE)*. En funksjonell driftsenhet er en fellesfunksjon som «har det faglige ansvaret for metoder og prioritering av ressurser innen sine fagområder på tvers av politidistriktet» (Justis- og beredskapsdepartementet 2015, 97-98). Med andre ord representerer dette funksjonelle tjenester som går på tvers av hele distriktet. For eksempel har en FDE distriktets operasjonssentral, som styrer de tilgjengelige operative ressursene for hele politidistriktet. På den måten kan en både prioritere og disponere resursene etter behov (Justis- og beredskapsdepartementet 2015). Når vi snakker om en geografisk driftsenhet, så gjenspeiler det en rent geografisk inndeling av politidistriktet. Et politidistrikt kan for eksempel være inndelt i tre geografiske områder. Hver av disse områdene representerer en driftsenhet (GDE).

Hver GDE er igjen delt opp i flere *tjenesteenheter*, slik som vi på folkemunne kjenner som *politistasjoner* og *lensmannskontorer*. En GDE har blant annet ansvar for å drive patruljevirksomhet, å etterforske aktuelle forhold for og forebyggende arbeid (Regjeringen.no 2018). I praksis gjøres dette gjerne ved at straffesaker og patruljevirksomhet blir fordelt på de ulike politistasjonene og lensmannskontorene. I figur 4 presenteres en skisse av et tenkt politidistrikt som illustrerer organiseringen i politidistriktene.

Denne oppgaven undersøker ledelse innenfor geografiske driftsenheter (GDE) og politistasjoner. Hver geografisk driftsenhet har en driftsenhetsleder (GDE-leder). I tillegg til at GDE-leder har ansvar for hele driftsenheten er vedkommende også ansvarlig for en tjenesteenhet. Det vil med andre ord bety at GDE-lederen har ansvar som leder av en GDE med flere politistasjoner med politistasjonssjefer, i tillegg til at vedkommende også er sjef for en politistasjon selv. Et unntak fra dette er Oslo politidistrikt hvor hver GDE består av kun en tjenesteenhet (Justis- og beredskapsdepartementet 2015, 74). Unntaket har trolig sin forklaring i at Oslo har et forholdsvis lite geografisk område, men med veldig høy folketetthet.

Figur 4: Organisasjonskart for et typisk politidistrikt



Kilde: Agder politidistrikt

4.2 Presentasjon av informantene

I min undersøkelse har jeg intervjuet tre GDE-ledere med grad som *politiinspektør* og tre politistasjonssjefer med grad som *politistasjonssjef*. GDE-lederne er de av lederne i undersøkelsen som har det mest omfattende lederansvaret, mens politistasjonssjefene har et noe mindre lederansvar. Et noe overraskende funn er at lederne i utvalget er nokså like. Fem av seks har politibakgrunn, og informanten uten politibakgrunn er utdannet jurist. Informantene med politiutdanning har alle gjort tjeneste ved flere tjenesteområder i politiet, men kan likevel deles inn i tre ulike kategorier på bakgrunn av deres politifaglige arbeidserfaring.

Fem av de seks informantene har fra 60 til 90 studiepoeng i ledelse. De fleste fra Politihøgskolens videreutdanning *Ledelse og organisasjonsutvikling* som har to moduler á 30 studiepoeng, ofte referert til som LOU1 og LOU2. Alternativt har de tilsvarende formell lederutdanning fra andre høyskoler. En av informantene har ingen formell utdanning utover Politiskolen. Majoriteten av informantene har tjenestegjort i politiet hele sitt yrkesaktive liv.

4.3 Krav til formell kompetanse

Som nevnt innledningsvis i oppgaven, har seksjonslederstillingen for patrulje tradisjonelt vært forbeholdt personer med formell kompetanse i form av Politi(høg)skolen. Men som forklart finnes det ulike synspunkter på hvilken formell kompetanse som er nødvendig for å kunne bekle en slik stilling. Samtlige informanter som deltok i min undersøkelse, mente at politiutdanning og politierfaring var nødvendig for denne bestemte stillingen. På grunn av at disse to formene for politikompetanse betinger hverandre, vil jeg presentere dette samlet under oppgavens punkt 4.6. Her vil jeg konsentrere meg om hva lederne mente ville være nødvendig formell lederkompetanse, og i hvilken grad det ble ansett som nødvendig for å bekle seksjonslederstillingen.

Informantene forventet at søkere til en slik seksjonslederstilling hadde en eller annen formell lederutdanning. Fire informanter mente at formell lederutdanning var et minimumskrav for seksjonslederstillingen. Av de resterende to informantene var den ene litt usikker på om vedkommende ville sette et absolutt krav til lederutdanning, mens den andre presiserte at en kunne komme til å diskvalifisere en god kandidat ved å sette et slikt absolutt krav til stillingen.

De to informantene som ikke satte et absolutt krav til lederutdanning, var begge politistasjonssjefer og representerte to av de tre lederne med minst lederansvar. Den ene av dem uttrykte at de ikke hadde hatt noen søkere med «særlig tung akademisk utdannelse». Vedkommende mente at det var nødvendig med noe formell lederkompetanse, men at det ikke trengte å være særlig omfattende. I en reell søkermasse vektet informanten særlig operative utdanninger og kurs, som grunnutdanning IP3 [utvidet kurs i taktikk og våpenbehandling], instruktørutdanning i operative disipliner, veiledningspedagogikk og lignende. Informanten begrunnet dette med at operative kurs ofte hadde elementer av generell ledelse i seg, og at disse ga deltakerne prinsipper en kunne ta med seg i lederjobben. Informanten tilkjennegav også at dersom de «var så heldige» at det kom en søker med LOU fra Politihøgskolen eller en høyskoleutdanning innen ledelse, så ville det vektes høyere enn tidligere nevnte kurs.

Den andre informanten som ikke satte et absolutt krav til lederutdanning, la til at dette ikke var hans sterkeste side. Vedkommende hadde selv ikke formell lederkompetanse, og opplyste at han kanskje ville spørre noen andre om bistand til å evaluere en kandidat på dette punktet.

Av de fire informantene som ville sette et absolutt krav til lederutdanning, var det i alle tilfeller en forventning om at kandidaten hadde gjennomført LOU1 og LOU2, eventuelt tilsvarende utdanning fra sivil høyskole. To av disse informantene ønsket gjerne at kandidaten hadde en mastergrad i ledelse, hvorav den ene mente at det ville telle positivt, mens den andre mente at kandidaten burde ha en mastergrad. Sistnevnte mente at en trolig ville se dette som et absolutt krav om 5-10 år.

Kravet til lederutdanning begrunnes med at seksjonslederen må vite noe om hva ledelse er, hvordan organisasjoner fungerer og hvilke verktøy en leder har tilgjengelig. En informantene trakk frem at politiet ofte er for sent ute med lederrekruttering, og påpekte at en ansatt først kommer inn på lederutdanning på Politihøgskolen etter at vedkommende har blitt ansatt som leder.

Informanten som har juridikum som grunnutdanning, skilte seg betraktelig fra de andre ved at vedkommende satt spørsmålstegn ved Politihøgskolen som tilbyder av lederutdanning. Informanten begrunnet dette med at kulturen i politiet er så sterk, og at en etter 10-15 års tjeneste har mistet mange av de idealer en hadde som ung. Informanten forteller:

> Politiet er, og har alltid vært svak på ledelse. Så lenge jeg har vært i politiet så har vi alltid tenkt: «Å, bare vi blir kvitt den generasjonen der, så skal alt bli mye bedre». Men kulturen, eller ukulturen, i politiet er så sterk at du blir slukt.

Denne informanten mente at det er essensielt at en får kompetanse utenfra, og på den måten tvinges til å omgås personer fra andre yrkesgrupper på et høyt faglig nivå. Politihøgskolen bør tilby lederutdanning opp til et visst nivå, men fra seksjonsledernivå og oppover bør man hente lederutdanning utenfra. Informanten var dessuten skeptisk til den planlagte masterutdanningen i politiledelse ved Politihøgskolen, og begrunnet dette med at ledelse er universelt og ikke egenartet for politiet:

> For det er jo en myte det at det er så stor forskjell på ledere i politiet i forhold til andre plasser. Hva er det jeg sliter med? Jo det er jo budsjetter, det er personalsaker, det er flytting og alt mulig sånn tøv. Det er ikke spesielt for politiet.

4.3.1 Politidirektoratets styring av kompetanse innen lederstillinger

Samtlige informanter ble gjort kjent med deler av Politidirektoratets virksomhetsstrategi *Politiet mot 2025,* der det fremkommer at det er et mål å ha «etablert kompetansekrav til ledere på alle nivåer» innen 2020 (Politidirektoratet 2017b, 27). Informantene ble så bedt om å kommentere dette.

Alle GDE-lederne i undersøkelsen uttrykte at de var positive til et slikt sett med kompetansekrav. Dette ville skape forutsigbarhet i organisasjonen og være klargjørende for hva som kreves på hvert ledernivå. En av dem bemerket at slike kompetansekrav ville kunne skape yngre ledere, og at en tidlige vil kunne begynne å forberede seg til å innta lederroller:

> I dag så er det jo flaut å si når du er 30 år at du skal bli leder. Da blir du sett på som oppblåst men da skulle du jo vært i full gang med å forberede seg på lederoppgaver. Så i dag, i og med at vi ikke har noe formalkrav, så ender vi ofte opp med tjenesteansiennitet når vi vurderer de. Det er jo veldig få, om noen, avsnittsledere på patrulje som ikke er blant de eldste på avsnittet sitt og sånn vil det ikke bli i fremtiden.

To av tre politistasjonssjefer var positive til kompetansestyringen, mens en politistasjonssjef uttrykte negativitet til denne styringen. Likevel gav alle politistasjonssjefene også uttrykk for en viss bekymring for at dette ville kunne gå ut over muligheten til å vise skjønn i ansettelsesprosessen.

4.4 Kravet til arbeidserfaring

Informantene ga uttrykk for at det var vanskelig å angi et eksakt krav til tjenesteår og arbeidserfaring innen hvert fagfelt, for å fastslå hva som var tvingende nødvendig for å bli en god mellomleder. De syntes å mene at det til syvende og sist ville bli en skjønnsmessig totalvurdering av kandidaten. Flere av informantene la til grunn at de tidligere hadde ansatt personer i lederstillinger med begrenset kunnskap om det feltet de ledet, men at de i de tilfellene var ledertalenter eller personer som på andre måter var ansett som egnet. Likevel er det noen universelle trekk som gjør seg gjeldende blant informantene.

Flertallet av informantene forventet en arbeidserfaring på rundt 10 år, eller mer, fra tjeneste i politiet. Ledererfaring var noe alle informantene så etter og vektla tungt. To av informantene tilkjennegav at arbeidserfaring er noe som er etterprøvbart og at en kan få tilbakemeldinger på

hvordan jobben har blitt utført. En av disse forklarte at en kunne ringe en overordnet, sideordnet og underordnet, for å se hvilke skussmål vedkommende hadde. Slike antydninger kan tolkes i lys av Carlsen (2014), som i sin masteroppgave fant at ansettelser blant politioperative førstelinjeledere ofte preges av prosesser utover formell oppfølging av referanser. En slik vinkling har ikke vært tema i denne undersøkelsen, og uttalelsen kan dermed ikke uten videre danne grunnlag for sammenligning med øvrig sammenligning.

Jeg finner et universelt krav til at kandidaten har solid arbeidserfaring fra patruljetjeneste. Det er noe varierende hva informantene mente en solid arbeidserfaring fra patrulje var, men de ville vektlegge operativ ledererfaring, enten som førstelinjeleder for et patruljeavsnitt eller erfaring fra innsatsledelse. Flertallet av informantene begrunnet behovet for en solid bakgrunn fra patrulje i kravet om at en leder bør ha kunnskap om fag, samt av hensyn til intern legitimitet, som vil bli diskutert senere i denne oppgaven.

Det ser videre ut til å være en klar allmenn oppfatning om at en må ha en politifaglig bredde i erfaringsgrunnlaget. Alle informantene ville satt krav til noe erfaring fra etterforskning, hvorav fire av informantene helst ønsket at en ikke bare har hospitert ved etterforskning, men at en også minst har to års tjeneste derfra. En av informantene begrunner dette slik:

> Jeg ville nok ikke rekruttert en leder for patrulje som kun har erfaring i fra patrulje. Fordi jeg er helt avhengig av at jeg har ledere som egentlig kan løse utfordringer i fellesskap, spesielt da imellom patrulje og etterforskning. At de kan tenke helhet for oppgaveløsningen.

Det var en gjennomgående oppfatning om at erfaring fra etterforskning, sammen med en solid patruljebakgrunn, gir et godt grunnlag for å tenke helhetlig. Flere trakk frem Politidirektoratets prosjekt «Politiarbeid på stedet» (PPS), og hevdet at patrulje-seksjonslederen selv må kunne etterforskning for å kunne følge opp dette arbeidet. Verdien av å se at politistasjonen som helhet skal levere et produkt, fra patruljemannskapene er på åstedet til etterforskningsseksjonen sender saken ferdig etterforsket til påtalemyndigheten, settes høyt. Informantene mente etterforskningserfaring gir gode forutsetninger for å samarbeide med etterforskningsseksjonen på ledernivå.

Informantene ønsket arbeidserfaring fra utenfor politiet velkommen, men flere presiserte at det måtte være en skjønnsmessig vurdering hva som er relevant for tjenesten. Realiteten i de fleste tilfeller var at majoriteten av søkere kom internt fra politiets rekker, og da med sin arbeidserfaring fra politietaten.

4.5 Krav til *personlige egenskaper*

De fleste av informantene ga tydelig uttrykk for at personlige egenskaper og egnethet er det de la aller mest vekt på i rekrutteringen. Uten å bli spurt direkte, påpekte flertallet at politiets samfunnsoppdrag, og de oppgaver som tilligger en patruljeseksjon, har gjennomgått store endringer de siste årene. Det kreves følgelig mer av en politipatrulje nå enn for få år tilbake. Det vises til kravet om mer politiarbeid på stedet (PPS), hvor politipatruljen i større grad enn tidligere skal etterforske, ta avhør på lyd og gjøre sporsikring. Dette setter nye krav til patrulje-seksjonslederens kompetanse. En informant forklarte spesifikt at PPS krever at seksjonslederen har oversikt, og kunnskaper om etterforskning.

Flertallet mente at stillingen krever samhandling. Dette begrunnes med stillingen innebærer mye internt samarbeid med andre seksjoner og ledergruppen på tjenestestedet. Flere trakk også frem samhandling med eksterne aktører som skoler og kommunen. Når en tar dette i betraktning, så er det nok ikke tilfeldig at den personlige egenskapen som nevnes flest ganger av informantene, sies å være *helhetsorientert*. Denne egenskapen synes å være en helt sentral kvalitet å inneha i seksjonslederrollen. Dette begrunnes som oftest med at seksjonen samhandler med andre seksjoner som etterforskning og forebyggende, og at det er viktig for hele organisasjonen at lederen ser at seksjonene er avhengig av hverandre for å lykkes. En GDE-leder forklarte det slik:

> Fordi at vi er «en butikk», og eksempelvis når vi skal prioritere vold så er ikke det en prioritering som eies av etterforskningsseksjonen. Den prioriteringen den starter i førstelinjen. (...) Vi ønsker å avdekke flest mulig «vold i nære relasjoner». Hvis ikke patruljen som er på stedet gjør de grepene vi skal, så kommer vi aldri i mål med de sakene. Erfaringene tilsier det.

Alle informantene ga uttrykk for at en slik lederstilling krever gode mellommenneskelige ferdigheter. Tre av informantene brukte uttrykket: «glad i folk», da de beskrev slike ferdigheter. Andre egenskaper som ble nevnt er at en må ha evne til å motivere, inspirere,

veilede, kommunisere og vise empati. Samtlige mente at seksjonslederen må være tydelig, strategisk og kunne sette retning for dem vedkommende leder.

4.6 Politi(høg)skole – må-krav eller bør-krav?

På spørsmålet om hvilken arbeidserfaring som var nødvendig for å bekle seksjonslederstillingen, greide informantene ut om hva slags *politi*erfaring det var ønskelig at en kandidat hadde. Ved videre spørsmål om politiutdanning og politierfaring var ansett som helt nødvendig for stillingen, svarte samtlige at de anså det slik. En av informantene modererte seg litt ved å si: «ingen regel uten unntak», men samtlige informanter oppgav at de ville ha satt Politi(høg)skole som et krav for denne stillingen dersom de fikk bestemme utlysningsteksten alene.

Informantene ble også stilt spørsmålet om hvorfor de anså denne kompetansen som nødvendig, og svarene de ga kan forstås som uttrykk for to idealtyper, da de representerer to ulike forståelser av en seksjonsleders rolle. Den første idealtypen omhandler seksjonslederen som en *fagleder*. Behovet for politibakgrunn begrunnes i at fagkunnskap er nødvendig for å løse seksjonslederens arbeidsoppgaver. Den andre idealtypen viser seksjonslederen som en person med faglig autoritet, og legger vekt på seksjonslederens legitimitet i rollen. Jeg har valgt å kalle denne idealtypen for *legitimitetslederen*. Disse to idealtypene er tett knyttet sammen, noe som gjør at de også er vanskelige å skille fra hverandre.

4.6.1 «Faglederen»

Alle informantene mente at en politibakgrunn er en klar fordel i politiledelse, og de fleste la til at en på den måten vet hva personellet holder på med. Enkelte informanter ga uttrykk for at Politi(høg)skolen er et lærested hvor en formes, og at det representerer en «grunnmur» for lederens virke. En av informantene utdypet dette med å si at det er en del grunnleggende ting, som det å bære uniform og drive polisiære oppgaver, som seksjonslederen skal følge opp og «smitte nedover i sin organisasjon».

En politistasjonssjef skilte seg ut ved at vedkommende fortalte at det har vært hendelser der seksjonslederen aktivt har måttet operativt bistå i førstelinjen. Informanten uttrykte en forventning om at seksjonslederen har sambandet på, og at vedkommende er klar til å bidra ved behov. Dette begrunnes for det meste i marginal bemanning på seksjonen, og det faktum

at de har opplevd en del alvorlige hendelser. Informanten ga ikke inntrykk av at seksjonslederen ofte må tre inn i en operativ rolle, men heller at vedkommende skulle kunne være skikket til det ved alvorlige hendelser.

En annen informant rettet fokus på behovet for en fagleder, og begrunnet dette i kompleksiteten i kravene til politiutførelse. Vedkommende forklarte at politiet opererer med rammer som i stor grad er «firkantet», mens selve tjenesteutførelsen forventes å være «noe rundere enn det regelverket er». Vedkommende mente at erfaring som politi er påkrevet i denne sammenhengen.

Et siste type argument, som kan tolkes som et uttrykk for et ideal om fagledelse, finner jeg hos en informant som mente at politibakgrunn var tvingende nødvendig på grunn av rettssikkerheten. Informanten reflekterer slik:

> Du kunne tenkt Forsvaret og sånne ting – ville vært helt ubrukelig som leder av en patruljeseksjon fordi de har ikke den rettssikkerhetstankegangen som patruljemannskaper må og skal ha. Så det er vel helt uomtvistet i den diskusjonen vi har i dag, at der må det være en fagmann.

Vedkommende argumenterer videre med at disse kravene har vært vurdert på andre stillinger og legger til: «...men akkurat når det gjelder patrulje så kan det ikke herske tvil. Det ville vært en fare for rettssikkerheten å sette folk med en annen bakgrunn til å lede det».

Informanten forklarer videre at patruljeseksjonen utgjør et maktapparat i samfunnet og at de tjenestepersoner som jobber der, ikke bare har en rett til å utøve makt, men i gitte tilfeller også plikter til å gjøre det. I utførelsen av denne jobben kan tjenestepersonene bli straffet like hardt som kriminelle, om de skulle krysse grensen for hva som er lovlig og ulovlig bruk av makt. Informanten forfekter verdien av god politioperativ erfaring for å kunne påse at politibetjentene i førstelinjen «har de evner som skal til for å utføre en såpass vanskelig jobb».

4.6.2 «Legitimitetslederen»

Flertallet av informantene la vekt på seksjonslederens interne legitimitet som et virkemiddel for å understøtte ledelse, ta vanskelige beslutninger og følge opp arbeidet som gjøres. Legitimiteten oppnås gjennom utdanning og erfaring som politi, og da helst en solid

politioperativ erfaringsbakgrunn. Begrep som går igjen, er behovet for en leder som har «tillit», «autoritet» og «faglig pondus/ballast». På spørsmål mente samtlige informanter at det er viktig at seksjonslederen har legitimitet i rollen som leder på egen seksjon. En av informantene la også vekt på at seksjonslederen dessuten må ha ekstern legitimitet i møte med andre offentlige instanser politiet samarbeider med. Disse instansene vil ha forventninger til seksjonslederen, som krever en politifaglig innsikt fra seksjonslederens side.

Flertallet av informantene ga uttrykk for at det er en sterk kultur på patruljeseksjonen. En informant trakk frem at det i implementeringen av nye arbeidsmetoder som PPS, også er motkrefter blant medarbeiderne til arbeidsmetoden. Det var gjennomgående en oppfatning om at en leder med politifaglig tyngde vil kunne håndtere eventuelle motkrefter på en god måte. En informant la til at lederen bedre vil kunne takle ukultur ved selv å «vite hvor skoen trykker».

En informant henviste til en bok av en svensk politiforsker, som han hadde lest, hvor det konkluderes med at det er pikettpraten (pauseromspraten/småpraten) som driver politiet, ikke lederne. Informanten ga uttrykk for at både «faglig pondus» og forståelse for kulturen er viktig, og sier at en seksjonsleder er «avhengig av at eldstemann på bilen, han gjør som du sier». Det er flere som ga uttrykk for at eldre tjenestemenn er kulturbærere ved patruljeseksjonen, og at dermed seksjonslederen må ha forståelse for hvordan det påvirker ledelsen.

Flere informanter tegner et bilde av seksjonslederen som et forbilde, og antydet at vedkommende trenger en faglig ballast som gir autoritet. En informant forklarte: «... sånn generelt så skal du ha en sånn faglig ballast at ingen stiller spørsmål ved det». Med andre ord tyder dette på at inngående fagkunnskap er en viktig forutsetning for å kunne utøve ledelse i denne stillingen. En GDE-leder trakk frem at dette trolig er noe spesielt for det operative miljøet og la til:

> Jeg sliter jo med min bakgrunn i å få aksept hos de operative. Altså jeg har jo ganske bred politifaglig bakgrunn, men det er mange som sier: ”nei, du har ikke peiling på det operative”. Så jeg tror at det at du har en bakgrunn, en god bakgrunn, gjør at du lettere vil kunne håndtere kulturutfordringer og også få en tydeligere «standing» hos medarbeiderne.

Flere av informantene konkluderte derfor med at en politifaglig bakgrunn vil gi bedre forutsetninger for ledelse, spesielt i denne stillingen, enn hvis vedkommende ikke har en slik bakgrunn. I dette så ligger det også en erkjennelse om at det trolig er mulig å drive ledelse i denne stillingen uten en bakgrunn som politi, men at det vil være betydelig vanskeligere. Flere av informantene trakk frem at de har diskutert internt hvorvidt det bør åpnes opp for å ansette folk uten politiutdannelse i slike stillinger, og to av GDE-lederne forklarte at de har argumentert mot dette.

4.7 Krav til ledelse

Flere informanter ga uttrykk for at situasjonen seksjonslederne står i, påvirker deres utøvelse av ledelse. En vanlig utfordring er bemanningssituasjonen og det å få «listene til å gå opp». Tre informanter gir uttrykk for at det er viktig at lederen har *gjennomføringsevne* slik at det lederen beslutter, faktisk blir gjennomført i førstelinjen. En politistasjonssjef begrunner dette med at seksjonslederen er på jobb fra 0800-1600, men at tjenesteproduksjonen foregår hele døgnet. Seksjonslederen er avhengig av at politibetjentene i førstelinjen utfører tjenesten på en tilfredsstillende måte, også når seksjonslederen er fraværende. Informantene ga både implisitt og eksplisitt uttrykk for at det viktig at seksjonslederen mestrer situasjonsbestemt ledelse.

To av informantene mener at politibetjentene som kommer ut av Politihøgskolen har endret seg over tid, og at dette skaper andre forutsetninger for ledelse. En av dem trekker paralleller til sin erfaring fra Forsvaret og sier:

> Når jeg jobbet der, så kom det jo 18-åringer inn i førstegangstjenesten – de var enkle å lede, de visste ingenting (...) Her kommer det altså kritisk tenkende individer fra en høyskole inn i en organisasjon – hvor man forutsetter lojalitet, linjer og så videre. Og dagens samfunn, blant unge, er ikke akkurat lagt opp til den typen kadaverdisiplin. Så det krever at en leder på en litt annen måte enn det man gjorde i Forsvaret.

To av informantene bemerket at seksjonslederrollen innebærer flere typer ledelse, og en av dem påpekte at: «Han [lederen] må ha mulighet til å svitsje mellom å være en moderne inkluderende leder, til å bli en militant drittsekk når det smeller».

4.8 Kompetansekrav fra stillingsbeskrivelser og utlysningstekster

Jeg vil her rette fokus mot de seks stillingsbeskrivelse- og utlysningstekstene jeg har innhentet fra politistasjoner i Oslo og Øst politidistrikt. Tekstene angir hvilke arbeidsoppgaver stillingen har, samt hvilke kompetansekrav og personlige egenskaper som kreves. Alle tekstene beskriver stillingens arbeidsoppgaver som ledelse og oppfølging av egen seksjon med personal-, budsjett- og resultatansvar. De aller fleste av tekstene nevner andre oppgaver, som for eksempel å delta på interne og eksterne møter, samt faglig oppfølging med mer. Når det gjelder personlige egenskaper beskrives en typisk seksjonsleder som en som har gode lederegenskaper, er initiativrik, målrettet, samfunnsengasjert og helhetsorientert. Tekstenes kompetansekrav er sammenfattet i figur 5 og 6. Figur 5 omhandler tekster fra Stovner politistasjon i Oslo politidistrikt. Figur 6 omhandler utlysningstekster for politistasjonene Fredrikstad og Indre Østfold i Øst politidistrikt, som representerer mindre byer.

Figur 5: Kompetansekrav til seksjonsleder for patrulje i storby

Stovner politistasjon Stillingsbeskrivelse cirka år 2000	Stovner politistasjon Utlysningstekst 2015	Stovner politistasjon Utlysningstekst 2017
Kompetansekrav - Politiskole/Politihøgskole - Godkjent hospitering - Lederutdanning ved PHS, andre relevante lederopplæringsprogr. - Må kjenne Oslo politikammers virksomhetsplan - Bør ha minimum 10 års generell erfaring og minimum 2 år som leder - Bred politifaglig kunnskap	**Kompetansekrav** - Bestått politi(høg)skolen - Godkjent PT/hospitering ved etterforskning - Ønskelig med relevant lederutdanning innenfor organisasjon og ledelse - Minimum 10 års generell erfaring fra polititjeneste - Variert tjenesteerfaring fra politiet og bred innsikt i politifaglige spørsmål, samt god kjennskap til politiets organisasjon og oppgaver	**Kompetansekrav** - Må ha bestått grunnutdanning ved Politi(høg)skolen - Må ha gjennomført lederutdanning, LOU1 ved PHS eller tilsvarende ved annen utdanningsinstitusjon. - Ønskelig med LOU2 ved PHS eller tilsvarende ved annen utdanningsinstitusjon - Må ha bred erfaring som personalleder - Må ha bred arbeidserfaring fra politiet, herunder bred arbeidserfaring fra ordenstjenesten - Må ha kjennskap til personaladministrative avtaler/regelverk og økonomireglementet - Må ha kjennskap til HMS-arbeid og viktigheten av dette

Figur 6: Kompetansekrav til seksjonsleder for patrulje i mindre by

Fredrikstad politistasjon Utlysningstekst 2007	Fredrikstad politistasjon Utlysningstekst 2013	Indre Østfold politistasjon Utlysningstekst 2017
Kompetansekrav - Politi(høg)skole - Kompetanse innen organisasjon og ledelse - Variert tjenesteerfaring fra politiet og bred innsikt i politifeglige spørsmål - God kjenskap til politi- og lennsmannsetatens organisasjon og oppgaver - Bred samfunnskunnskap, herunder kunnskap om samarbeidende organisasjoners saksområder	**Kompetansekrav** - Politiskole/Politihøgskole - Kompetanse innen organisasjon og ledelse. utdanning innen ledelse vil bli vektlagt - Bred operativ politifaglig erfaring - God innsikt i oppgavene tillagt politiets sjøtjeneste	**Kompetansekrav** - Politiskole/Politihøgskole - Ledererfaring og organisasjonsforståelse - Utdanning innen ledelse og organisasjonsutvikling vil vektlegges - Bred politifaglig bakgrunn fra både patrulje-, etterforskning- og forebyggende tjeneste.

Ser vi på Stovner politistasjon, finner vi krav om politi(høg)skole, hospitering ved etterforskning og krav om variert politierfaring i alle tre av tekstene. Når det gjelder formell kompetanse, ser vi at det gis mer detaljerte beskrivelser for hvilken formell lederkompetanse som er ønskelig, samt omfanget som forventes, i de nyere stillingsutlysningene. Vi kan også merke oss at det i utlysningsteksten for Stovner fra 2017, spesifikt vektlegges erfaring fra ordenstjenesten [patrulje], samt bred erfaring som personalleder.

Når det gjelder de to mindre politistasjonene som er representert i figur 6, ser vi at det er mange av de samme trekkene som går igjen fra figur 5. Vi finner krav om Politi(høg)skole, bred tjenesteerfaring og ønske om kompetanse innen organisasjon og ledelse. Vi ser også at kravene er løsere formulert enn ved Stovner politistasjon.

Kapittel 5: Diskusjon

5.1 Den ideelle kandidaten

Granér og Kronkvist (2014) snakker om politiet som en tosidig organisasjon. På den ene siden er politiorganisasjonen et *maskinbyråkrati* etter Max Weber sin modell, hvor det er klare kommandolinjer og ansvarsforhold. På den andre siden er organisasjonen et *profesjonsbyråkrati* hvor profesjonsutøverne nyter stor frihet i tjenesteproduksjonen, noe som gir rom for skjønn og individuell tolkning slik som vi kjenner fra Lipskys (2010) teori om bakkebyråkratene. Informantene mener at det kreves mye av dagens seksjonsledere, og deres beskrivelser av hva utfordringene består i, kan forstås i lys av Granér og Kronkvists forskning. Flere av informantene er opptatt av at lederen må kunne tilpasse sin ledelse etter situasjonen lederen står i, samt at det er viktig å kunne variere lederstil. Siden de to byråkratiene ikke alltid harmonerer, kan det oppstå vanskeligheter i forhold til ledelse i ulike situasjoner, noe som setter store krav til lederen.

Det er ingen tvil om at informantenes forestilling om den ideelle seksjonsleder, har egenskapene til en transformasjonsleder som beskrevet fra Bass (2015). Informantene fokuserer på tillit og lederens evne til å kunne sette retning, å være et forbilde med mer. Jeg vil også argumentere for at informantenes høye krav til intern legitimitet, kan leses som et uttrykk for et opplevd behov for transformasjonsledere i politioperativt arbeid. Informantene mente at politifaglig tyngde understøtter ledelse, hvilket kan indikere et opplevd behov for en karismatisk transformasjonsleder med nødvendig tillit og autoritet.

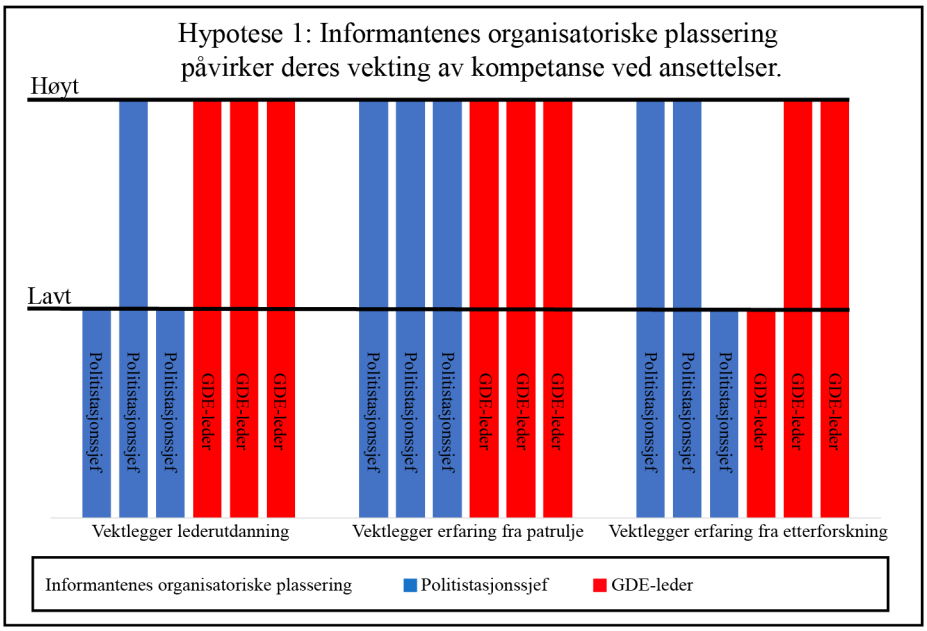
Hvis vi tolker informantenes argumenter i lys av Davis' (1977) modell (figur 2, s.10), ser vi at denne aktuelle seksjonslederstillingen ikke kan plasseres som en ren mellomlederstilling, men heller et sted mellom førstelinjeleder og mellomleder. Kravet til faglige ferdigheter vektes såpass høyt, samtidig som at kravet til begrepsmessige ferdigheter, ved for eksempel hva forventningen til lederutdanning angår, ikke vektes i like stor grad. Mellommenneskelige ferdigheter anses som viktige for å kunne ta seg av og forstå sine medarbeidere, og for å kunne drive effektiv ledelse, og således er informantenes argumenter i tråd med Davis' modell.

Et sentralt spørsmål er om behovet for en sterk fagleder er et objektivt sett reelt behov, eller om det snarere er kulturen i organisasjonen som tvinger frem et behov for denne fagkompetansen. Den videre diskusjon vil fokusere på dette, samtidig som vi forsøker å holde et skråblikk på om politikompetanse er tvingende nødvendig eller bare «kjekt å ha».

Siden lederne svarte at det i stor grad var noe skjønnsmessig hvordan de gjorde sine vurderinger, blir dette vanskelig å måle. Jeg har derfor valgt å foreta en enkel kategorisering i forhold til mitt hovedinntrykk av hvor *høyt* eller *lavt* informantene vektet en type kompetanse. Dette er riktig nok ingen presis måte å måle forskjeller på, og det finnes åpenbart nyanser som forsvinner i en slik fremstilling. Likevel mener jeg at en slik fortolkning kan indikere noen forskjeller som kan være interessant å forske videre på. Det kan selvsagt være andre forhold, enn de jeg har studert, som påvirker resultatene. Min diskusjon av hvorvidt dataene avkrefter eller bekrefter hypotesene, må derfor ikke forstås som absolutte sannheter.

5.2 Informantenes organisatoriske plassering og vurdering av kompetanse

Figur 7: Informantenes organisatoriske plassering og vurdering av kompetanse ved ansettelser.



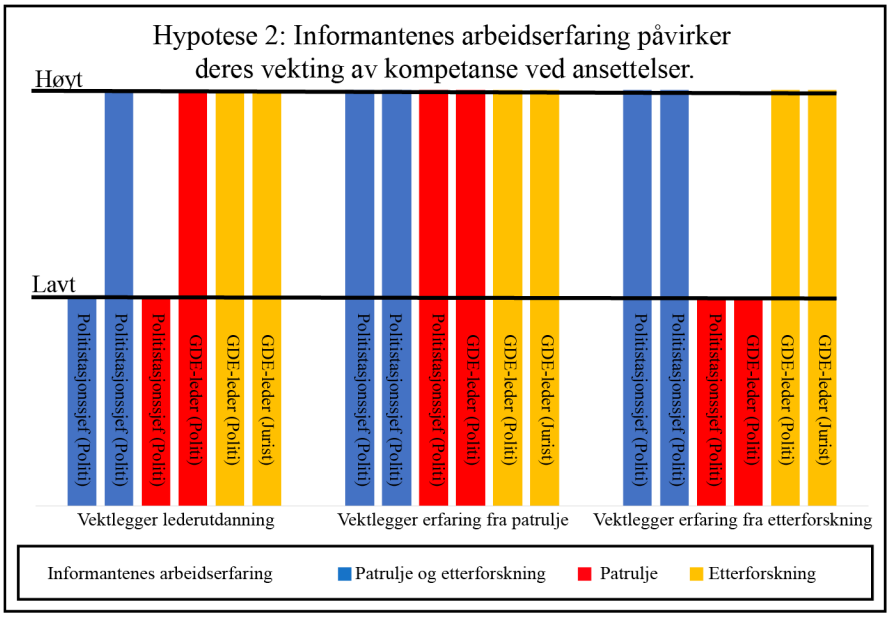
Alle GDE-lederne, samt en politistasjonssjef, mente det måtte være et absolutt krav om formell lederutdanning. De resterende politistasjonssjefene var noe mer usikre på hensiktsmessigheten av et slikt absolutt krav. Det virker som at GDE-lederne har en større søkermasse, og at de følgelig kan sette høyere krav til de som blir tatt inn til intervju. Kanskje

kan dette også være en delforklaring på hvorfor alle politistasjonssjefene uttrykte skepsis til Politidirektoratets styring av kompetanse. I følge politistasjonssjefene kan dette gå ut over deres mulighet for å utvise skjønn i kompetansevurderingen. På den andre siden var GDE-lederne udelt positive til dette.

Når det gjelder hvordan lederne vurderer ulik arbeidserfaring eller personlige egenskaper, finner jeg ingen entydige forskjeller som kan forklares ut fra ledernes organisatoriske ståsted.

5.3 Informantenes arbeidserfaring og vurdering av kompetanse

Figur 8: Informantenes arbeidserfaring og vurdering av kompetanse ved ansettelser.



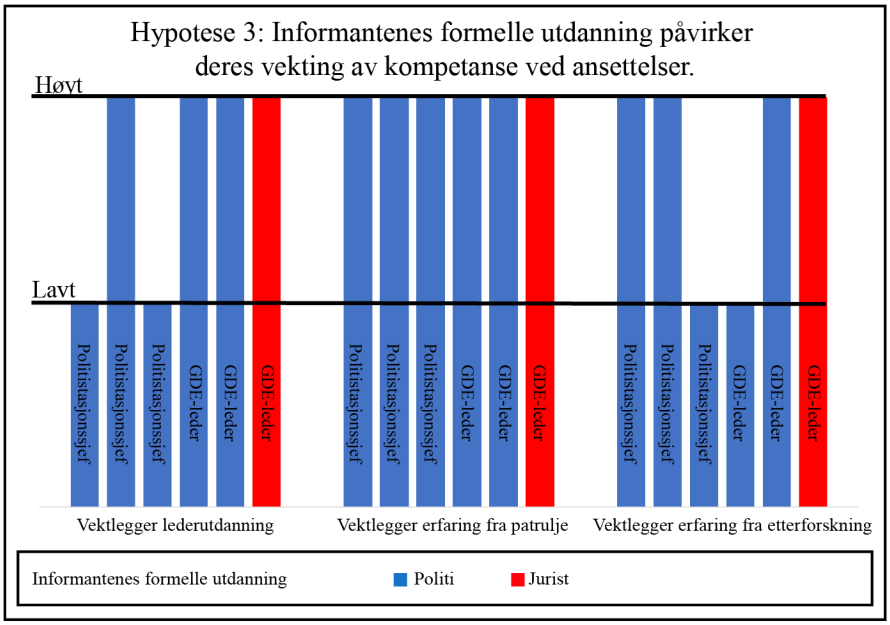
Lederne i undersøkelsen har noe variert arbeidserfaring. Alle de fem som er politiutdannet har gjort tjeneste innenfor ulike fagområder i politiet, men har samtidig en større faglig tilknytning til noen fagfelter enn andre. To av informantene har erfaring fra lensmannskontor, og har jobbet med primærfunksjon etterforskning og patrulje i flere år. De resterende fire deler seg i to grupper, da de hovedsakelig har gjort tjeneste enten ved etterforskning eller patrulje.

Jeg finner at de informantene som hovedsakelig har sin arbeidserfaring fra patrulje, er de som vektlegger erfaring fra etterforskning minst. De informanter som har lengre erfaring fra etterforskning, vektlegger denne kompetansen mer. Jeg finner ingen tydelige forskjeller i

hvordan lederne vurderer formell kompetanse eller personlige egenskaper ut ifra deres egen arbeidserfaring.

5.4 Informantenes formelle utdanning og vurdering av kompetanse

Figur 9: Informantenes formelle utdanning og vurdering av kompetanse ved ansettelser.



Informantene i utvalget har nokså lik utdanning. De fleste av dem har sin formelle kompetanse fra Politiskolen, samt etter- og videreutdanning i ledelse, gjerne i regi av Politihøgskolen. På dette punktet finner vi stort sett likt omfang av studiepoeng og vekttall. Men en av informantene er utdannet jurist, og ikke politi. Hypotese 3 er utarbeidet med den hensikt å indikere eventuelle forskjeller i hvordan lederne vurderer kompetanse, med bakgrunn i forskjellige profesjoner. Da jeg ikke lyktes med å finne flere respondenter med annen utdanningsbakgrunn enn Politi(høg)skole, kan ikke mine funn brukes til noe mer enn å antyde eventuelle forskjeller.

Som vi ser av figur 9, skiller ikke informanten som er jurist seg nevneverdig fra de øvrige informantene i undersøkelsen, når det gjelder vekting av kompetanse.

5.5 Politigeneralisten er død, men lever!

Det er flere utredninger og forskningsbidrag understøtter informantenes syn på at politirollen er under endring. I følge NOU 2013:9 har samfunnet gjennomgått store endringer. Utviklingstrekk som globalisering, teknologi og fremveksten av nye kriminalitetstyper,

utfordrer kravene til kompetanse i politiet. En slik virkelighetsbeskrivelse støttes også av Glomseth (2015b, 146) som argumenterer for at politiet har sett seg nødt til å utvikle nye metoder for å møte samfunnsutviklingen. Nyere forskning på norske politiledere understøtter også dette, hvor det legges vekt på at kompleksiteten og økte forventninger fra samfunnet setter et betydelig press på politiledere (Karp, Filstad og Glomseth 2018). Internasjonal politiforskning peker i samme retning. Det anslås at fremtidens politiledere må kunne håndtere komplekse problemer, samtidig som kravene til politiets håndtering av samfunnsoppdraget øker. Det pekes på at organisasjonen som helhet må tilegne seg nye arbeidsmetoder for å bøte på dette (Roberts et al. 2016, 32). Det er tydelig at Politidirektoratet har tatt høyde for dette i sin virksomhetsstrategi *Politiet mot 2025*, i måten de beskriver fremtiden.

Det er et tydelig funn at informantene ser etter helhetsorienterte ledere, og at de og vektlegger bred erfaring fra flere polititjenesteområder, i sær fra patrulje og etterforskning. Dette kan sies å være i kontrast til utredninger og strategier, som for eksempel Lystad-utvalget, som argumenterer for at utviklingstrekkene i samfunnet gir et større behov for spesialisering av politioppgaver, og som anbefaler at politistudenter allerede under grunnutdanningen gis anledning til å spesialisere seg. Mine informanter argumenterer med at seksjonslederrollen for patrulje krever at en er helhetsorientert, og sidestiller dette med en bred politifaglig erfaring. Dette taler for en vektlegging av politigeneralistens kompetanse fremfor politispesialisten. Informantene forfekter dermed verdien av politigeneralisten, slik den er definert av Birkeland (2007). I følge Birkeland har politigeneralisten sin styrke i å kunne vurdere ulike inngrep ut i fra en samlet politifaglig helhetsvurdering. Dette kan tolkes som uttrykk for at informantene legger til grunn at det er behov for et politifaglig skjønn, ikke bare i førstelinjen, men også på mellomledernivået, for å kunne lykkes med samfunnsoppdraget.

Det kan synes som om kravet til polititjeneste har blitt høyere, samtidig som de økonomiske rammene har blitt strammere. Det betyr at de ulike polititjenestene i større grad må effektiviseres og integreres. Utviklingen av arbeidsmetoden PPS kan være resultat av slik tankegang, noe som understøttes i strategien *Politiet mot 2025* der det påpekes at prioriteringer skal gjøres på tvers av virksomhetsområder.

Politigeneralist vs. politispesialist-debatten blir eksplisitt kommentert i ett av intervjuene, der informanten sier at: «generalisten er død». Likevel er det samme informanten som tydeligst

vektlegger en solid etterforskningsbakgrunn, i tillegg til patruljebakgrunn. Med andre ord finner jeg en logisk brist i informantens argumentasjon. Vedkommende mener at det er for kostbart å opprettholde politigeneralistrollen, men argumenterer likevel for at generalistkompetanse er nødvendig i den aktuelle lederstillingen.

5.6 Politikultur – tilrettelegger eller et hinder for ledelse?

Det er bred enighet i forskningen om at politiet er kjennetegnet av en sterk profesjonskultur og profesjonsidentitet. Glomseth (2015b) har argumentert for at politiidentiteten formes under utdanningen ved Politihøgskolen og i praksis i politietaten. Denne sterke profesjonsidentiteten vanskeliggjør overgangen til en lederidentitet der nye perspektiver og hensyn skal tas. Glomseth (2015b, 161) mener at en slik overgang kanskje er mer komplisert i en politiorganisasjon enn i andre organisasjoner. En slik oppfatning er i samsvar med Reuss-Ianni (1993) og Johannessen (2013), som argumenterer for klare skiller mellom henholdsvis politibetjent-kultur vs. politisjef-kultur og byråkratisk vs. operativ praksis.

Det kan synes som om den sterke politikulturen skaper behovet for en leder med intern legitimitet. Dette gjenspeiles i det faktum at informanten med juristbakgrunn, er den av informantene som klarest argumenterer ut fra faglige behov, og minst av hensyn til intern legitimitet. Dette kan ha sammenheng med at juristen har politifaglig andrelinjeerfaring, mens de andre informantene også har politifaglig førstelinjeerfaring. Juristen er trolig mer distansert fra politibetjent-kulturen enn de øvrige informantene, som gjør at kulturelle forhold, som intern legitimitet, i mindre grad vektlegges.

Siden informantene med politibakgrunn også understreker behovet for fagkompetanse, kan man spørre seg om hvorfor det i det hele tatt er nødvendig å bringe debatten om legitimitetens betydning for ledelse frem i dagen lys. Selv vil jeg mene at dette er høyst aktuelt fordi politiet etter nærpolitireformen er satt til å gjøre store endringer på nettopp kultur og ledelse.

Som beskrevet tidligere i oppgaven, så er det i igangsatt arbeid for å endre kultur og ledelse i politiet. Behovet for endringer i etaten kommer tydelig fram i Politianalysen og rapporten etter 22. juli-kommisjonen. Hvis det er slik at politiet skal endre kultur, og gis nye perspektiv og økt kompetanse, er det kanskje også riktig observert av informanten uten politiutdanning å sette spørsmålstegn ved at politiet selv utdanner alle sine ledere?

Hvis vi ser på erfaringene til Punch (2007), gjengitt i Finstad (2018), beskriver han hvordan politilederne som fikk muligheten til å ta utdannelse på eksternt universitet, kom tilbake med nye perspektiver, relevante refleksjoner og et kritisk blikk på egen virksomhet. Å sende disse politifolkene på universitetsutdanning ble gjort i den hensikt å endre kultur, og Punch konkludere med at «det å tre ut av politikulturen for en periode og få mulighet til å bryne seg mot studenter med helt andre erfaringsbakgrunner, bidro til å bryte ned politiets institusjonelle isolasjon» (Finstad 2018, 121).

Min informant som stiller spørsmålstegn til Politihøgskolen som tilbyder av alle typer politilederutdanninger, har kanskje et poeng her? Hvis det nå en gang er slik at politiet skal endre (u)kultur og ledelse, hvordan kan denne endringen da komme innenfra? På den andre siden kan det argumenteres med at politikulturen og profesjonsidentiteten i politiet er så sterk, at det kanskje ville være en styrke å forme en egen lederutdanning som konkret tar for seg fordelene og ulempene ved nettopp denne organisasjonskulturen. Punch (2007) på sin side, fant nytte av at ekstern kompetanse ble tilført politiorganisasjonen ved hjelp av ekstern videreutdanning (Finstad 2018).

Dersom målet er å endre kultur, så viser flere forskere til at en konkret måte å påvirke organisasjonskulturen på, kan være ved selektiv rekruttering av medarbeidere, og ved å styre kriteriene for hvilke medarbeidere som forfremmes (Bang 2011; Yukl 2015). Med andre ord kan kultur påvirkes ved bevisst å rekruttere interne kandidater som står for organisasjonens verdisett, eller endres ved ekstern rekruttering som tilfører noe nytt.

Dette er en del av en større debatt om ledelse med utgangspunkt i Døving (2016) sine ledertyper: faglederen og generalistlederen. Alle mine informanter mener at en generalistleder, med for eksempel en ren økonomi/lederutdanning, ikke er kvalifisert til en stilling som seksjonsleder for patrulje. Her kreves det en fagleder med høy grad av faglig dyktighet og intern legitimitet.

5.7 Politiutdanning og politierfaring

Jeg var noe overrasket over informantenes høye krav til faglig kompetanse for ledere i denne stillingen, noe som også gjør at jeg stiller meg undrende til hva dette kommer av. Et av spørsmålene denne undersøkelsen har forsøkt å finne svar på, er hva som gjør dette behovet så stort. Det essensielle spørsmålet er om dette er på grunn av behovet for fagkompetanse i seg

selv, eller om behovet for intern legitimitet skaper behov for fagkompetanse i stillingen. Jeg mener det er grunnlag for å konkludere med at informantene gir svar som kan komme inn under begge våre to idealtyper: faglederen og legitimitetslederen, som presentert i kapittel 4. De fleste informantene argumenterer for begge deler, men informanten som ikke har politiutdanning skiller seg ut fra de andre. Vedkommende er den informanten som argumenterer mest for at stillingen må bekles av en politiutdannet, på bakgrunn av behovet for fagkompetanse. Vedkommende informant er på samme måte den som argumenterer minst for behovet for politibakgrunn av legitimitetshensyn. De resterende informantene argumenterer for det meste i retning av legitimitet.

Det er bred støtte i internasjonal forskning for legitimitetshensynet innen politiledelse. Flere internasjonale studier tar til orde for at politiledere nødvendigvis er avhengig av å være ansett for å være «dyktige politifolk» (Pearson-Goff og Herrington 2013; Rowe 2006). I Norge finner vi også at det blant annet er en forventning om at ledere for operative seksjoner bærer uniform (Valland 2015, 81), som tyder på en sterk profesjonsidentitet. Glomseth (2015b) tilkjennegir også at de ulike profesjonene som vi finner i politiet, hovedsakelig politiutdannede og jurister, gir gjennom en grunnutdanning med sosialisering og kompetansebygging trygghet i lederrollen. Glomseth mener at dette gir legitimitet internt og eksternt og ikke bør undervurderes.

Min undersøkelse støtter dermed forskningen på at legitimitet er en viktig faktor for utøvelse av ledelse i denne sammenhengen. Flere av informantene har også påpekt at dette er særdeles viktig i operativt politiarbeid, noe jeg mener også Lipsky (2010) støtter i sin teori om bakkebyråkratiet som premissleverandør for organisasjonen. Ved andre seksjoner som for eksempel etterforskning og forebyggende arbeid, er det i større grad lettere å føre kontroll, gjøre prioriteringer for ledelsen og korrigere adferd. Den operative politibetjenten jobber for det meste hendelsesstyrt, etter hva som skjer i distriktet. Under oppdragsløsningen settes politibetjenten i en situasjon der vedkommende handler på vegne av hele organisasjonen med stor grad av autonomi. Betjenten som rykker ut til åstedet må selv vurdere hvilket forhold det er snakk om. En melding om husbråk kan innebefatte alt fra høy musikk til krangling og vold. Disse tilfellene er vanskeligere å standardisere. Her vil Max Webers maskinbyråkrati vil komme til kort. Den patruljerende politibetjent har i større grad behov for skjønn og fleksibilitet, og passer dermed bedre inn i et profesjonsbyråkrati. Det at en av informantene trekker frem at det forventes en tjeneste som er «rundere» enn regelverket, gjenspeiler seg

igjen i Lipskys teori om bakkebyråkratiet. Regelverket må operasjonaliseres av politibetjentene og tilpasses situasjonen en står i. En kan argumentere for at en leder som har vært i rollen selv, og i tillegg har faglig tyngde, med legitimitet kan lede etter en profesjonell standard. Her finner vi støtte i Glomseth (2015b, 145) om at en leders faglige innsikt vil gi en bedre kobling til organisasjonens kultur og samtidig virke betydningsfullt i relasjonen mellom lederen og de profesjonelle medarbeiderne.

5.8 Styring av kompetanse

Vi finner støtte for at det er profesjonskamper innad i politiet (Direktoratet for forvaltning og IKT 2017; Glomseth 2018), og vi ser samtidig en vekst i politiets kompetanse ved at grunnutdanninger endres, og en oppblomstring av nye studietilbud. Det sentrale i vår sammenheng er hvilken kombinasjon av kompetanser som best kvalifiserer en person for å kunne oppnå bestemte mål gjennom andre, altså ledelseskompetanse slik vi kjenner fra Molander og Terum (2008). Tradisjonelt sett har politiutdannede hatt jurisdiksjon over denne lederstillingen i tråd med Abbots teori om profesjoner. En åpenbar ulempe ved denne tilnærmingen vil være at søkermassen begrenses til å gjelde et mindre utvalg av kandidater.

En klar fordel med lederrekruttering fra egne rekker vil være at en kan satse på ledertrening og sørge for å oppfostre gode ledere i egen organisasjon. Dette kan også være med på å opprettholde faglig autoritet og tillit i egne rekker. På den andre siden er det kjent at intern lederrekruttering kan være med på å forsterke en allerede eksisterende (u)kultur i organisasjonen (Bang 2011). Nå er det ikke dermed sagt at politikultur alltid skal forbindes med negativitet, som også Finstad (2018) bemerker, men skal vi tro Politianalysen, må politiet endre kultur for å kunne jobbe smartere og mer effektivt i en verden hvor kriminalitetsbildet blir stadig mer komplekst.

Etter intervjuene sitter jeg igjen med et inntrykk av at det kan gå ut over mindre tjenestesteder. I hovedstaden og byene som er tett knyttet opp mot hovedstaden, er det trolig flere ansatte som konkurrerer om lederposisjonene. Dette gjør at en også trolig vil få flere kvalifiserte kandidater enn i en mindre by.

I mine undersøkelser har jeg funnet at det ikke er noen felles mal for hvordan en leder for patruljeseksjonen skal være. Det er en veiledende utlysningstekst som ligger til grunn, men den rekrutterende leder nyter stor frihet til å gjøre skjønnsmessige vurderinger.

Utlysningstekstene i denne undersøkelsen viser at det er klart definerte krav ved den største politistasjonen, mens formuleringene er noe mer vage for de mindre politistasjonene. Dette innebærer at det er muligheter for skjønnsmessige vurderinger i kompetansevurderingen.

Det er åpenbare grunner til at en løs formulering kan være nødvendig, for jo mer en konkretiserer, jo færre 'kvalifiserte' søkere vil det naturlig nok finnes. Fordelen med en løs formulering er, som flere av informantene bemerker, at en kan få søkere med en uventet og god kompetanse som en kan velge å vektlegge. Det skaper også handlingsrom for å kunne ansette personer som for eksempel skulle ha noe mindre formell lederkompetanse, men som kan vise til gode resultater ellers. Likevel kan man stille spørsmålstegn ved hensiktsmessigheten av løst formulerte krav, hvis det likevel eksisterer uformelle krav. Slike uformelle krav kan komme i form av forventning om en viss type arbeidserfaring, utdanning eller lignende. Et eksempel på dette vil være kravet til «politi(høg)skole eller annen relevant utdanning», der politi(høg)skole reelt sett er et krav for informantene i utvalget.

Når det gjelder styring av kompetanse, så har jeg vist til at Politidirektoratet har ambisjoner om å fastsette kompetansekrav for alle lederstillinger innen 2020, noe som fem av de seks informantene ønsket velkommen, men som alle politistasjonssjefene uttrykte en viss bekymring for. Settes det like krav ved ansettelse i storby og småby, kan en nok tenke seg at det vil bli et mindre antall som vil tilfredsstille slike krav i småbyene. En politistasjonssjef bemerket at dersom lederutdanning hadde vært et må-krav i den siste ansettelsen han foretok, så ville ingen av de syv som var til intervju, vært kvalifisert.

På den andre siden kan dette, som en GDE-leder forklarte, skape en forutsigbarhet. Ved at det er konkrete krav, vil kanskje flere kunne posisjonere seg tidligere i karrieren ved for eksempel å ta utdanning/kurs og skaffe seg relevant arbeidserfaring.

Et spørsmål som reiser seg er om det vil påvirke alle politistasjoner i positiv retning dersom det kommer faste kompetansekrav som vil kunne snevre inn søkermassen. En mulig fordel er at en kanskje sikrer en likere tjeneste på tvers av politidistriktene. Likere tjenester har vært et av målene i nærpolitireformen, og et slikt krav vil kunne støtte opp under en slik ideell målsetting. Dersom et kompetansekrav er at lederen skal ha arbeidserfaring fra både etterforskning og patrulje, vil det kunne sikre at personer som ansettes, har dette. På den andre

siden kan det også skape rom for personer som kanskje har riktig formell og uformell kompetanse, men som ikke er like godt personlig egnet.

Et av funnene i denne oppgaven er at informantene i utvalget med lang etterforskningserfaring, vektlegger slik kompetanse tyngre enn de som hovedsakelig har sin erfaring fra patrulje. Dette kan tyde på at egen arbeidserfaring kan påvirke rekrutteringen, og at en kan risikerer ubevisst å rekruttere personer lik en selv. En kan følgelig tenke seg at en sterkere styring av kompetansekrav, vil kunne bøte på noe av denne risikoen, og dermed sikre en viss nøytralitet og kunnskapsbasert lederrekruttering.

5.9 Avsluttende refleksjoner rundt kjønn og ledelse

Det er ingen hemmelighet at politiet, i likhet med andre offentlige virksomheter, de senere år har hatt fokus på kjønnsbalanse i lederstillinger.

Da jeg gikk gjennom opptakene fra intervjuene, gjorde jeg meg noen tanker. Enkelte informanter, og meg selv som intervjuer, omtaler rollen ofte med hankjønns form. Det snakkes blant annet om: «Det kreves at han er...», «han må ha evne til...» og lignende. I noen intervjuer er det jeg som åpnet med en slik tilnærming, mens det i andre intervjuer var informanten som ordla seg på en slik måte, og uten at jeg har antydet kjønn i spørsmålet og samtalen. Dette er ikke konsekvent, og både jeg og disse informantene sa enkelte ganger «mann eller kvinne...», og var bevisst på å inkludere begge kjønn.

Det er nok mange forklaringer på hvorfor det er slik. Alle lederne i undersøkelsen har patruljeseksjonsledere under seg. Meg bekjent er alle disse seksjonslederne menn. Også alle operative ledere som jeg har hatt, har også vært menn. Mot denne bakgrunn kan en derfor ikke se bort fra at de rent billedlig så for seg sin egen patrulje-seksjonsleder, altså en mann, da jeg ba dem beskrive seksjonslederrollen. Dette kan ha påvirket hvordan de ordla seg i intervjuet.

En annen grunn kan være at det i politiet finnes noen tradisjonelle kjønnsmønstre i lederstillinger, og at disse kan sitte dypere i oss enn de fleste selv er klar over. Disse vil, om en ikke er bevisst på dette, også kunne avspeiles i språk og ordvalg. Uansett årsaken til politiets kjønnsrelaterte språkbruk, må vi erkjenne at andelen kvinner i lederstillinger er for lav. Politidirektoratet skriver på sine hjemmesider at tallene for 2019 viser at andel kvinner i

politifaglige lederstillinger bare er på 21 prosent. Min antagelse er at tallet er enda lavere dersom vi kun hadde tatt for oss de *operative* politifaglige lederstillingene.

En av informantene bemerket at han skulle ønske at flere kvinner stod lenger i operativ tjeneste, men at det var få som ble værende der over tid. Bortsett fra denne informantens bemerkning, har kjønn og ledelse ikke vært en problemstilling i denne oppgaven, og derfor heller ikke vært fokusert nevneverdig på.

Kapittel 6: Konklusjon

6.1 Formell og uformell kompetanse – ja takk, begge deler!

Et av læringspunktene fra denne oppgaven er at det ikke finnes en ideell kandidat. Jeg gikk kanskje noe naivt til verks med håp om å kunne sitte igjen med en beskrivelse av den perfekte søker, men fant at dette lar seg vanskelig gjennomføre. Jeg finner at det er såpass mange variabler i regnestykket, at det å skulle anslå en vekting av ulike typer av kompetanse, blir nærmest en ren teoretisk øvelse. Alle lederne var interessert i personer med mye formell og uformell kompetanse, og det beste var personer som hadde mye av begge deler. Inntrykket er nok at ledererfaring og gode skussmål som regel vil trumfe formell lederkompetanse, men det er heller ikke her et entydig svar. Hovedinntrykket er at det er stort rom for skjønnsmessige vurderinger i rekrutteringsprosesser så lenge en forholder seg til utlysningsteksten.

På et generelt grunnlag ser det ut som at lederne i de største enhetene er de som vektlegger formell kompetanse høyest. Jeg har tidligere pekt på at dette kan forklares med at søkermassen trolig er større, og at kanskje flere har formell kompetanse utover grunnutdanning. Dersom det er større 'konkurranse' om lederstillingen kan man dermed sette høyere krav til de som ansettes. Uansett synes det å være den personlige egnetheten som veier tyngst, og den kan vise seg vanskelig å måle. En kan tenke seg at personlig egnethet er grunnleggende viktig for godt lederskap, da en kan rekruttere folk som passer godt inn i ledergruppen og som har de egenskaper som trengs. En mulig utfordring med dette er at en kan ende opp med å reprodusere kultur ved at en får få impulser utenfra. Dette behøver nødvendigvis ikke å være noe negativt, men det er også rimelig å tenke at dette over tid vil kunne være til hinder for utvikling og fremgang for organisasjonen.

Det første hovedfunnet i denne oppgaven er likevel at samtlige informanter mener at stillingen som seksjonsleder for patrulje må bekles av en person med formell og uformell kompetanse i form av Politi(høg)skole og arbeidserfaring som politi. Disse kompetansene vektes tungt. Det betyr at kravet til fagkompetanse i aller høyeste grad er tilstede. Det argumenteres både for god fagkunnskap og behov for en leder med intern legitimitet i egne rekker. Den ideelle kandidat må videre ha en solid bakgrunn fra patrulje, samtidig som det er nødvendig med erfaring og kunnskaper om politiets øvrige oppgaver, spesielt etterforskning.

Det andre hovedfunnet er at informantene i min undersøkelse foretrekker verdien av politigeneralister fremfor politispesialister ved vektig av kompetanse opp mot seksjonslederstillingen. Det er tydelig at det eksisterer en grunntanke om at bred politifaglig erfaring letter samarbeid internt, og skaper helhetsorienterte ledere.

Et tredje funn, som også er diskutert i oppgaven, omhandler Politihøgskolen som tilbyder av lederutdanning. Det kan være grunn til å stille spørsmål ved om lederutdanning må eller bør skje innen politiet, og det ville derfor kunne vært nyttig å forske videre på hvilke fordeler og ulemper dette vil gi.

6.2 Funnenes anvendelighet og oppgavens svakheter

Mine undersøkelser har sine styrker og svakheter. Jeg mener det er en styrke ved at informantene i stor grad og ganske fritt har fått gitt utfyllende svar på mine spørsmål. Undersøkelsene har blitt utført på informantenes arbeidsplass under dekke av anonymitet, noe jeg mener har bidratt til en ærlig dialog som beskriver virkeligheten slik informantene ser den. Den åpenbare svakhet ved oppgaven er at utvalget er svært begrenset i antall, og dermed ikke er representativt. I tillegg kommer det at alle informantene i utvalget er tilsatt i Sør-Norge. Dette vil kunne være en svakhet ved oppgaven fordi vi ikke kan se bort fra at demografiske forhold kan spille en rolle i de synspunkter og vurderinger som fremgår av denne undersøkelsen. For eksempel er de fleste etter- og videreutdanninger i politiet lokalisert ved Politihøgskolene i Sør-Norge. Dette kan tenkes å påvirke tilgangen til etter- og videreutdanning, og dermed også hvordan ledere i ulike deler av landet vurderer kompetanse.

Ut fra betraktningene over kan vi si at mine undersøkelser sier noe om hvordan jeg har tolket informantene og deres situasjon. Mine funn kan likevel ikke anvendes som oppleste vedtatte sannheter som kan generaliseres uten videre. Dette tatt i betraktning, mener jeg at mine funn kan være relevante også for andre politistasjoner i Norge, så vel som øvrige organisasjoner som fører en debatt om kompetanse på mellomledernivå i skjæringspunktet mellom fag og ledelse. Min hensikt med oppgaven har vært å undersøke temaet og å bidra til nye diskusjoner som kan danne grunnlag for videre forskning.

6.3 Forslag til videre forskning

Et forslag til videre forskning er å utføre en breddestudie av kompetansevurdering, der en inkluderer hele politi-Norge. En slik studie vil kunne favne om bredden i tillegg til demografiske variasjoner. Jeg vil mene at mine funn vil kunne være viktig i en forundersøkelse for et bredt anlagt forskningsarbeid.

Videre kunne det vært verdifullt å undersøke kjønnsaspektet ved politioperativ lederrekruttering, noe denne oppgaven kun har berørt men ikke fokusert på. Hvorfor er kvinner kraftig underrepresentert i disse stillingene, og hvilke tiltak kan iverksettes for å jevne ut denne fordelingen? Slike spørsmål mener jeg vil være viktig å få svar på.

Som et siste forslag vil jeg foreslå å undersøke meningene til medarbeiderne, altså de som blir gjenstand for ledelse. Da det er disse som faktisk leverer tjenesten i førstelinjen, ville det være av stor verdi å få innblikk i deres synspunkter på hvilken kompetanse deres leder bør eller må ha.

Litteraturliste

Abbott, Andrew. 1988. *The system of professions : an essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.

Amdam, Rolv Petter og Ragnhild Kvålshaugen. 2016. "Ledelse som profesjon i Norge - Fagkompetanse versus ledelseskompetanse." I *Profesjon og ledelse*, redigert av Aagoth Elise Storvik, Beate Elstad og Erik Døving, 233-252. Bergen: Fagbokforlaget.

Auglend, Ragnar L. og Henry John Mæland. 2016. *Politirett*. 3 utg. Oslo: Gyldendal juridisk.

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4 utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, Bernard M. 2015. "Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse : Å lære å dele en visjon." I *Perspektiver på ledelse*, redigert av Øyvind Lund Martinsen, 109-122. Oslo: Gyldendal akademisk.

Birkeland, Åsmund. 2007. "Politigeneralisten, den moderne staten og politiets legimitet : noen refleksjoner omkring generalistens plass i politiet." I *Polisiær virksomhet: Hva er det - Hvem gjør det?*, redigert av Helene Oppen Grundhus, Paul Larsson og Tor-Geir Myhrer, s. 31-47. Oslo: Politihøgskolen.

Bolstad, Sigve. 2018. Bolstad advarer mot å søke Politihøgskolen. I *Dagsrevyen* (s. 09:09-09:14), redigert av NRK. 3. mai. Norge: Norsk rikskringkasting. https://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen/NNFA19050318/03-05-2018#t=7m47s

Carlsen, Christopher. 2014. "Politiets operative lederideal : en kvalitativ studie om rekrutteringsprosesser i ordenspolitiet." Mastergradsavhandling, Høgskolen i Oslo og Akershus.

Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Lægreid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Davis, Keith. 1977. *Human behavior at work : organizational behavior*. 5 utg. McGraw-Hill series in management. New York: McGraw-Hill.

Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). 2016. Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. De nasjonale forskningsetiske komiteer.

Direktoratet for forvaltning og IKT. 2017. Evaluering av nærpolitireformen. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT.

Døving, Erik. 2016. "Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner." I *Profesjon og ledelse*, redigert av Erik Døving, Beate Elstad og Aagoth Elise Storvik, 255-271. Bergen: Fagbokforlaget.

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

———. 2014. "Det konfliktfylte politiarbeidet." I *Innføring i politivitenskap*, redigert av Paul Larsson, Helene Oppen Ingebrigtsen Grundhus og Rolf Granér, 229-254. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

———. 2018. *Hva er politi*. 67. Hva er. Oslo: Universitetsforlaget.

Glomseth, Rune. 2015a. "Politiet som organisasjon." I *Politiledelse*, redigert av Stig O. Johannessen og Rune Glomseth, 42-72. Oslo: Gyldendal akademisk.

———. 2015b. "På sporet av politiledelse." I *Politiledelse*, redigert av Rune Glomseth og Stig O. Johannessen, 140-172. Oslo: Gyldendal akademisk.

———. 2018. "Jeg valgte politiet, ville jeg gjort det igjen?" *Politiforum*, 8. mai. Hentet 9. mai. 2019. https://www.politiforum.no/artikler/jeg-valgte-politiet-ville-jeg-gjort-det-igjen/436715.

Granér, Rolf og Ola Kronkvist. 2014. "Kontroll av og i politiorganisasjonen." I *Innføring i politivitenskap*, redigert av Paul Larsson, Helene Oppen Ingebrigtsen Grundhus og Rolf Granér, s. 53-78. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Green, Egan K., Ronald G. Lynch og Scott Lynch. 2013. *The police manager*. 7 utg. Amsterdam: Anderson publishing.

Grund, Jan. 2016. "Ledelse av profesjonsutøvere - Personlige erfaringer og refleksjoner." I *Profesjon og ledelse*, redigert av Erik Døving, Beate Elstad og Aagoth Elise Storvik, 319-344. Bergen: Fagbokforlaget.

Hallenberg, Katja M. og Tom. Cockcroft. 2017. "From indifference to hostility: Police officers, organizational responses and the symbolic value of 'in-service' higher education in policing." *Policing (Oxford)* 11 (3): 273-288. doi: 10.1093/police/paw055.

Hove, Kjersti. 2012. *Politiutdanning i Norge : fra konstabelkurs til bachelorutdanning*. Oslo: Politihøgskolen.

Høst, Tor. 2016. *Ledelse : en helhetlig modell*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Inderhaug, Erik. 2018. "Nå kan du få politigrad og politimyndighet uten politiutdanning." *Politiforum*, 1. juni. Hentet 9. mai. 2019. https://www.politiforum.no/artikler/na-kan-du-fa-politigrad-og-politimyndighet-uten-politiutdanning/438768.

Iversen, Geir. 2017. "Lederkompetanse og lederadferd i politiet : En undersøkelse av kompetanse og adferd blant norske politiledere, målt i fullspektrummodellen." Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utg. Oslo: Abstrakt forlag.

———. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Stig O. 2013. *Politikultur: identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika.

Justis- og beredskapsdepartementet. 2015. Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen - nærpolitireformen). (Prop. 61 LS). https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/

Karp, Tom, Cathrine Filstad og Rune Glomseth. 2018. "27 Days of Managerial work in the police service." *Police Practice and Research*: 1-17. doi: 10.1080/15614263.2018.1526682.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Krogh, Geir. 2018. "Parat: Politiet ønsker kompetanseløft velkommen." *Norges Politilederlag*, 6. februar. Hentet 9. mai. 2019. https://www.politilederen.no/nyheter/justispolitikk/1824-parat-politiet-onsker-kompetanseloft-velkommen.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3 utg. Interview[s] learning the craft of qualitative research interviewing. Oslo: Gyldendal akademisk.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Lipsky, Michael. 2010. *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services*. 30th anniversary expanded utg. New York: Russell Sage Foundation.

Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in fives : designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Molander, Anders og Lars Inge Terum. 2008. "Profesjonsstudier." I, 13-27. Oslo: Universitetsforlaget.

NOU 2012:14. 2012. Rapport fra 22. juli-kommisjonen Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.

NOU 2013:9. 2013. *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer : politianalysen*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

Pearson-Goff, Mitchell og Victoria Herrington. 2013. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing: A Journal of Policy and Practice* 8 (1): 1-13. doi: 10.1093/police/pat027.

Politidirektoratet. 2017a. Politi- og lensmannsetatens kapasitets- og kompetansebehov de kommende ti-årene. Oslo: Politidirektoratet.

———. 2017b. Politiet mot 2025. Oslo: Politidirektoratet.

Punch, Maurice. 2007. Cops with honours: University education and police culture. I *Police occupational culture: new debates and directions*, redigert av Megan O'Neill, Monique Sparks og Anne-Marie Singh. Oxford: JAI Press.

Rachlew, Asbjørn. 2010. "Å forske på sine egne : metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon." I *Forskningskonferansen 2010 : Arbeidsmetoder og metodearbeid i politiet*, redigert av Trond Myklebust og Gunnar Thomassen, 127-149. Oslo: Politihøgskolen.

Regjeringen.no. 2018. "Fakta om nærpolitireformen." Hentet 14. mars. 2019. https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/kriminalitet-og-politi/innsikt/narpolitireformen/fakta-om-narpolitireformen/id2398894/.

Reuss-Ianni, Elisabeth. 1993. *Two cultures of policing : street cops and management cops*. Paperback utg. New Brunswick: Transaction Publishers.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Roberts, Karl, Victoria Herrington, Warwick Jones, Jon White og David Day. 2016. "Police Leadership in 2045: The Value of Education in Developing Leadership." *Policing: A Journal of Policy and Practice* 10 (1): 26-33. doi: 10.1093/police/pav045.

Rowe, Michael. 2006. "Following the leader: front-line narratives on police leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29 (4): 757-767. doi: 10.1108/13639510610711646.

Thagaard, Tove. 2018. *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Vabo, Signy Irene og Gro Ladegård. 2010. "Ledelse og styring - teoretisk rammeverk." I *Ledelse og styring*, redigert av Signy Irene Vabo og Gro Ladegård, 15-35. Bergen: Fagbokforlaget.

Valland, Tatanya Ducran. 2015. "Lojalitet og profesjonell standard : en studie av mellomledere i politiet." Doktoravhandling, Høgskolen i Oslo og Akershus.

Wathne, Christin Thea. 2018. *Målstyring i politiet: i teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Weber, Max. 2008. *Makt og byråkrati : Essay om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oversatt av Dag Østerberg. 3 utg. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

Yin, Robert K. 2007. *Fallstudier : design och genomförande*. Case study research. Malmö: Liber.

Yukl, Gary. 2015. "Å lede organisasjonsendringer." I *Perspektiver på ledelse*, redigert av Øyvind Lund Martinsen, 221-259. Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Mellomledelse i politioperativt arbeid. En studie av oppfatninger om lederkompetanse i politiet.

Referansenummer

283632

Registrert

06.01.2019 av Filip Andreas Haugesten - [redacted]

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet - storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen ved HiOA

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Åge Johnsen, [redacted]

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Filip Haugesten, [redacted]

Prosjektperiode

01.09.2018 - 14.06.2019

Status

07.01.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

07.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 07.01.2019. Behandlingen kan starte.

about:blank Side 1 av 3

MELD ENDRINGER
Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 14.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER
NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET
NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet
”Mellomledelse i politioperativt arbeid”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hva driftsenhetsledere i politiet anser som relevant lederkompetanse for seksjonsledere for patruljetjenesten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål
Dette er en masteroppgave ved OsloMet, hvor formålet er å se hvordan driftsenhetsledere vekter ulik kompetanse ved ansettelse/vurdering av seksjonsledere for patruljetjenesten i politiet. Et av forskningsspørsmålene i oppgaven er: I hvilken grad påvirker formell kompetanse og arbeidserfaring, oppfattelse av lederkompetanse for seksjonslederstillinger for patruljetjenesten?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?
Ansvarlig forsker og veileder på denne oppgaven er professor Åge Johnsen ved OsloMet – storbyuniversitetet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?
Denne oppgaven er avgrenset til å se på driftsenhetslederes syn på relevant lederkompetanse. Det er også gjort noen avveininger på med tanke på at driftsenhetene valgt til oppgaven er på omtrentlig lik størrelse og organisering. Det er derfor du er valgt ut til å bli spurt om å bli med på prosjektet.

Det vil bli gjort 6-8 intervjuer med ulike driftsenhetsledere, som danner grunnlaget for masteroppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?
Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi avtaler et tidspunkt det passer for deg for et intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Dette innebærer en forhåndslaget semi-strukturert intervjuguide med noen spørsmål og temaer som søkes belyst. Dette innebærer blant annet noe om deg selv som f.eks egen arbeidserfaring og utdanning, men det vil for det meste gå på hvordan dere selekterer/ville selektert ulike kandidater for en seksjonslederstilling på patruljeseksjonen, og hvordan dere ville vektet ulik kompetanse opp mot dette.

Intervjuene vil bli tatt opp på en båndopptaker. Grunnen til dette er at intervjuene skal transkriberes og anonymiseres. Etter rapporten er ferdig, vil lydopptaket bli slettet. Det vil under ingen omstendigheter bli referert til ved navn eller driftsenhet i rapporten. Det som blir snakket om i intervjuene og som refereres til i analysen, skal ikke kunne føres tilbake til personen som har gitt informasjonen.

Det er frivillig å delta
Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger
Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun masterstudent Filip Haugesten og ansvarlig forsker Åge Johnsen har tilgang til informasjon om hvem som deltar i

intervjuene. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Denne navnelisten oppbevares elektronisk på en kryptert server.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?
Prosjektet skal etter planen avsluttes i løpet av juni 2018. Ved prosjektslutt vil alt datamateriale makuleres og slettes.

Dine rettigheter
Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen ved OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?
Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:
- Handelshøyskolen ved OsloMet ved Åge Johnsen, epost: [redacted]
- Masterstudent Filip Haugesten, tlf: [redacted], epost: [redacted]
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig	Masterstudent
Åge Johnsen	Filip Haugesten

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Mellomledelse i politioperativt arbeid» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. juni 2018.

Underskrift / dato

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Intervjuguide

Innledende spørsmål

1. Informantnummer
2. Stilling
3. Tidligere utdanning/kurs
4. Arbeidserfaring – i og utenfor politiet.
5. Tidligere lederstillinger i politiet?
    a. Har du tidligere vært mellomleder/seksjonsleder?
    b. Er dette fra patruljeseksjonen?
6. Har du tidligere vært med på å rekruttere en seksjonsleder for patrulje?

Rekruttering av ledere (primært patruljeseksjonen)

1. Hva er viktig for deg når du skal ansette en leder?
2. Hvis du skal se for deg den ideelle kandidat for en slik stilling, hva slags bakgrunn har vedkommende?
    a. Utdannelse
    b. Arbeidserfaring
    c. Personlige egenskaper
    d. Alder
3. Hva kreves av en slik leder?
4. Hva slags ledelse kreves av en slik leder?

Arbeidserfaring

1. Hva slags type arbeidserfaring er nødvendig for å inneha denne typen stilling?
2. Er Politierfaring nødvendig?
    a. Er erfaring fra patrulje nødvendig? Begrunn dette.
    b. Eventuelt hvor mye erfaring fra patruljevirksomhet?
    c. Erfaring fra lavere IP-kategorier[1], hvordan vurderes dette?
3. Er erfaring fra annen type polititjeneste nødvendig? Begrunn dette.
    a. Eventuelt hvor mye slik arbeidserfaring?
4. Hvordan vurderes arbeidserfaring fra utenfor politiet?
    a. Hvordan type arbeidserfaring er å foretrekke?
    b. Hvordan vektes denne typen arbeidserfaring opp mot erfaring som politi?
5. Hvor viktig er ansiennitet fra politiet?

Formell kompetanse

1. Hva slags type formell utdanning/kompetanse er nødvendig for denne typen stilling?
    a. Politiutdanning - hvorfor er dette eventuelt nødvendig?
    b. Kan personer med annen utdanning enn politiutdanning bekle en slik stilling? (Jurist, siviløkonom, psykolog m.m. – hva gjør disse eventuelt egnet eller uegnet?)
2. Er det andre utdanninger/kurs vedkommende må/bør ha?

3. Dersom det hadde blitt ansatt en person uten politiutdanning og politierfaring, i hvilken grad tror du det ville det påvirket mannskapene?
4. Kan dette påvirke intern legitimitet?

5. Hva legger du i begrepet «lederutdanning»?
6. I hvilken grad er det viktig med lederutdanning?
    a. Hvordan type lederutdanning (kurs, studiepoeng, master)?
    b. Hvordan vektes ulik lederutdanning?

Oppsummerende om rekruttering – arbeidserfaring og kompetanse

1. Hva legges i "personlig egnethet" og hvor viktig er dette?
    a. Hvor mye vekt tillegges dette?
2. Hvordan vektes formell kompetanse opp mot arbeidserfaring ved en eventuell rekruttering til en slik stilling?
3. Er det en eller flere typer kompetanse som du skulle ønske søkere til en slik stilling hadde?

Politiledelse i fremtiden

1. POD har en målsetting om å ha kompetansekriterier for alle lederstillinger i politiet innen 2020. Hva tenker du om dette?
    a. Hvordan tror du dette kan påvirke lederstillinger i politiet? (generelt og for patruljeseksjonen)
    b. Hvis du skulle sette noen slike kompetansekriterier for seksjonslederstillingen på patrulje, hva ville du satt som «nødvendig» og «ønskelig»?

Fullfør følgende setning (gjelder primært mellomleder for patruljeseksjonen)

1. Min største utfordring når jeg skal ansette en mellomleder er...
2. For meg er det viktigste at jeg ansetter en mellomleder som...
3. Den største utfordringen min mellomleder har er at...
4. Min mellomleders lojalitet ligger først og fremst hos...