



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Marita Helen Pettersen

Masteravhandling MPA5

Politiet - en kunnskapsorganisasjon?

En organisasjonsteoretisk studie av politiets evne til å utnytte organisasjonens samlede formelle akademiske kunnskap

The police – a knowledge organization?

Master i offentlig ledelse og styring

2014

Samtykker til utlån hos høyskolebiblioteket JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

INNHold

INNHold	3
FORORD	7
TABELLISTE:.....	9
1. TEMA, PROBLEMSTILLING OG OPPBYGNING.....	10
1.1 INNLEDNING OG OPPBYGNING	10
1.2 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING.....	11
1.3 GRUNNPRINSIPPER FOR NORSK POLITI.....	14
1.4 KUNNKAPSBASERT POLITIARBEID	14
1.5 BEMANNINGSPROSJEKTET	15
1.6 BEMANNINGSBEHOVET FREM MOT 2020	16
<i>Søkerstatistikk</i>	17
1.7 FOLLO POLITIDISTRIKT	19
1.8 PROBLEMSTILLING	19
1.9 FORMÅL	20
2. TEORI, FORSKNING OG FORKLARING AV VARIABLER.....	23
2.1 DET ORGANISASJONSTEORETISKE PERSPEKTIV	23
2.1.1 <i>Statsorganisasjoner</i>	24
2.1.2 <i>Det instrumentelle perspektivet</i>	25
2.1.3 <i>Det institusjonelle perspektivet og organisasjonskultur</i>	26
2.2 PROFESJONSPERSPEKTIVET	28
2.2.1 <i>Hva kjennetegner profesjoner?</i>	28

2.2.2	<i>Sosial lukning</i>	29
2.2.3	<i>Profesjon og identitet</i>	30
2.2.4	<i>Jurisdiksjon og tvangsmakt</i>	31
2.2.5	<i>Profesjonalitet i politiet – et profesjonskompleks?</i>	33
2.3	LEDELSE OG EFFEKTIVITET - HVOR VIKTIG ER LEDELSE?	35
2.3.1	<i>Organisasjonsform som betingelse og mulighet for ledelse i det offentlige</i>	36
2.3.2	<i>Kunnskap og kunnskapsbasert praksis</i>	36
2.3.3	<i>Kunnskapsledelse</i>	38
2.3.4	<i>Politiet som kunnskapsarbeidere?</i>	39
2.3.5	<i>Ressursbasert teori</i>	40
2.3.6	<i>Prestasjonsledelse</i>	41
2.4	OPPSUMMERING OG FORVENTNINGER	42
3.	KAPITTEL 3:METODE, FORSKNINGSDESIGN OG ANALYSEMODELLER	46
3.1	EMPIRI OG SEKUNDÆRDATA.....	46
3.2	CASESTUDIE SOM METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....	49
3.3	CASESTUDIEN OG DATAINNSAMLINGSPROSESSEN	50
3.3.1	<i>Validitet og reabilitet</i>	52
3.3.2	<i>Potensielle svakheter ved metoden</i>	52
3.3.3	<i>Overførbarhet – ekstern validitet</i>	54
4.	RESULTAT OG ANALYSE	56
4.1	SVAR PÅ SPØRREUNDERSØKELSEN - RESPONSLØGG.....	57
4.2	RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN	58
4.2.2	<i>Svar på åpent spørsmål</i>	70

4.2.3	<i>Utsagn fra mailkorrespondanse</i>	73
4.3	FORKLARING AV RESULTATER OG ANALYSE	75
4.4	RESULTATER ANALYSE: DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET	81
4.4.1	<i>Lovverk , kompetansekriterier og kvalifikasjonskrav</i>	81
4.4.2	<i>Kompetansekriterier for pb2 og pb3</i>	83
4.4.3	<i>Eksempel på generell stillingsutlysning for pb 1, pb2 og pb3</i>	85
4.4.4	<i>Eksempel på stillingsutlysning for pfb og pob</i>	86
4.4.5	<i>Sivile stillinger - gjennomgående stillinger i staten</i>	88
4.4.6	<i>Strukturelle funn</i>	89
4.5	RESULTATER ANALYSE: DET INSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET	91
4.6	RESULTATER ANALYSE: DET PROFESJONSTEORETISKE PERSPEKTIVET	93
4.7	RESULTATER ANALYSE: LEDELSE	94
5.	KAPITTEL 5: DISKUSJON AV PROBLEMSTILLING, UNDERLIGGENDE SPØRSMÅL OG VEIEN VIDERE	96
5.1	HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM POLITIETS ORGANISASJONSFORM I ET STRUKTURELT PERSPEKTIV OG KOMPETANSEFORVALTNING?	98
5.2	HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM POLITIETS ORGANISASJONSFORM I ET INSTITUSJONELT PERSPEKTIV OG KOMPETANSEFORVALTNING?	101
5.3	HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM PROFESJONSINTERESSER OG KOMPETANSEFORVALTNING? UNDERFORSTÅTT: ER SOSIAL LUKNING EN KONSEKVENNS I FORSØKET PÅ PROFESJONALISERING AV POLITIYRKET?	103
5.4	HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM POLITIETS LEDELSE OG KOMPETANSEFORVALTNING? ...	105
6.	KAPITTEL 5: DISKUSJON AV PROBLEMSTILLING, UNDERLIGGENDE SPØRSMÅL OG VEIEN VIDERE	108
6.1	HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM POLITIETS ORGANISASJONSFORM I ET STRUKTURELT PERSPEKTIV OG KOMPETANSEFORVALTNING?	110

6.2	HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM POLITIETS ORGANISASJONSFORM I ET INSTITUSJONELT PERSPEKTIV OG KOMPETANSEFORVALTNING?	113
6.3	HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM PROFESJONSINTERESSER OG KOMPETANSEFORVALTNING? ..	115
6.4	HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM POLITIETS LEDELSE OG KOMPETANSEFORVALTNING? ..	117
6.5	KONKLUSJON	119
6.6	VEIEN VIDERE - NYE FORSKNINGSSPØRSMÅL	120
7.	SAMMENDRAG	122
8.	ABSTRACT	124
	LITTERATURLISTE	126

Forord

Denne oppgaven har sitt utspring i mitt ansettelsesforhold som sivil gruppeleder og tillitsvalgt på etterforskningsavsnittet ved Seksjon for organisert kriminalitet i Oslo politidistrikt, fra 2007 til 2011.

I løpet av denne tiden fikk jeg en viss formening om at blant de omlag 2 500 ansatte i distriktet, fantes en del ansatte med en formell kompetanse som nødvendigvis ikke kom til anvendelse i de respektive stillingene. Ikke for at de med denne kompetansen ikke ville, eller ikke ønsket å ta den i bruk, men fordi systemet, eller organisasjonen som sådan, ikke la til rette for det.

Masterstudiet i Offentlig styring og ledelse ved Høgskolen i Hedmark ble dermed innfallsporten som ga meg muligheten til å forske på temaet, for om mulig å få bekreftet og bevist, mine antagelser og hypotese. Til å begynne med hadde jeg planlagt en spørreundersøkelse blant ansatte i Oslo politidistrikt, for om mulig å avdekke og kartlegge den samlede formelle kompetansen blant de omlag 2 500 tilsatte. Av ulike årsaker utgikk Oslo politidistrikt som kartleggingsobjekt, til fordel for Follo politidistrikt med sine 352 ansatte, og dermed 352 mulige respondenter.

Kartleggingen av Follo politidistrikt ble gjennomført som en Questback undersøkelse i perioden etter vinteren 2012, til høsten 2012. Hensikten var som nevnt ovenfor, å få kunnskap om i hvilken grad det eksisterer uutnyttet formalkompetanse blant de ansatte i Follo politidistrikt, og dernest se på mulige årsaker og konsekvenser av dette. Min intensjon var at funn fra Follo kunne resultere i en allmenngyldig hypotese, da politiet er en strengt hierarkisk, og relativt homogent oppbygd organisasjon.

Det er mange som fortjener en stor takk for all hjelp og støtte underveis i studiene, og ikke minst for alle de gode diskusjonene og samtalene rundt emnet politiet og organisering. Først av alt vil jeg takke min tidligere leder og sparringspartner på Etterforskningsavsnittet ved Seksjon for Organisert kriminalitet i Oslo politidistrikt, daværende politioverbetjent Jon Roger Lund, for hans fantastiske støtte og forståelse, både som leder og medmenneske.

I tillegg vil jeg også takke alle ansatte ved Follo politidistrikt som har svart på undersøkelsen, og i særdeleshet politioverbetjent Rune Overaae, som velvillig lot meg gjøre undersøkelsen blant de politiansatte i Follo, og som også stilte opp til intervju.

En særlig stor takk også til min veileder Bent Sofus Tranøy, som tålmodig guidet meg i riktig retning på selve oppgaveskrivingen, og som lærte meg «å tenke som en forsker».

En stor takk går også til alle ansatte ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena, som har bidratt til at studietiden og studieoppholdet ved campus har vært en sann fornøyelse.

Jeg vil også takke Helene I. Gundhus, Rune Glomseth, Ann-Christin Lindvær og Marianne Brenna. De har alle bidratt med informasjon eller annen tilrettelegging som har vært viktig for avhandlingen.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min gode venn og tidligere kollega, politiførstebetjent Glenn-Rune Johansen, for de mange givende og engasjerte diskusjonene vi har hatt rundt forskningsfeltet.

Oslo 19.05.2014

Marita H. Pettersen

Tabelliste:

Tabell 1: Opptakstall fra PHS

Tabell 2: Oversikt over stillingstitler og stillingskoder i hht. HTA.

1. Tema, problemstilling og oppbygning

1.1 Innledning og oppbygning

Denne avhandlingen undersøker politiets evne til å utnytte den samlede formalkompetansen blant sine ansatte. Forskningsfeltet er valgt avgrenset innenfor rammene av formell, akademisk kompetanse som kan måles i antall oppnådde studiepoeng og grad, opptjent i en høgskole- eller universitetssammenheng. Cand.jur/master i rettsvitenskap, eller utdanning fra Politihøgskolen er her holdt utenfor. Denne formelle akademiske utdanningen vil utfra denne rammen forstås som «sivil formalkunnskap» eller som «sivil utdanning».

For Politidirektoratet, heretter kalt POD, er det i følge rapporten Politiet mot 2020 – Bemanning og kompetansebehov i politiet (2008), viktig at «ressurser og kompetanse forvaltes effektivt». Det fastslås videre at for å forbedre kompetanseforvaltningen, så skal direktoratet i samarbeid med Politiets høgskole, heretter kalt PHS, øvrige særorgan og politidistrikt, videreutvikle arbeidet med kompetanseplanlegging, og kompetanseforvaltning. Hvordan etaten skal sikre seg og beholde kritisk kompetanse, vil særlig bli vektlagt i dette arbeidet.

Forskningsspørsmålet og spørreundersøkelsen, samt presentasjon og drøfting av data, gjelder Follo politidistrikt. Undersøkelsen er avgrenset mot et utvalg statlige stillingskoder, målt opp mot informantenes formelle, akademiske utdanningsnivå.

Motivet mitt for å begrense oppgaven til i hovedsak bare å omfatte informantenes formelle kompetanse – eller sagt med andre ord, den formelle, individuelle kompetansen, baserer seg på uformell empiri og observasjoner fra Oslo politidistrikt, samt tall som fremkommer på side 27 i Politidirektoratets rapport, «Politiet mot 2020». Det at så mange som 2/3 deler av politistudentene allerede har en universitets- eller høgskoleutdanning når de begynner på PHS, og hvor hele 16 prosent av disse igjen også har en mastergrad, antyder at det her kan ligge mye kompetanse som nødvendigvis ikke kommer til god nok anvendelse i politiet i dag.

Fordi Politiets høgskole har monopol på utdanningen av politistudenter, så fremstår norsk politi som relativt homogent. Ser man bort i fra geografi og topografi, så er de ulike politidistriktene i hovedsak nokså like med hensyn på oppgaveløsning og organisasjonsmessig utforming. Dette gir grunn til å anta at det derfor også vil finnes visse faktorer og fellestrekk som er gyldige på tvers av politidistriktene, blant annet med hensyn på de ansattes sammensetning og utdanningsnivå. Der det kan imidlertid synes å være noe større organisatoriske forskjeller vil i hovedsak være i politiets særorgan, samt i de største politidistriktene befolkningsmessig sett.

Kartleggingen av formalkompetansen i Follo politidistrikt ble gjennomført som en Questback undersøkelse i perioden etter vinteren 2012, til høsten 2012. Hensikten var som nevnt ovenfor, å få kunnskap om i hvilken grad det eksisterer utnyttet sivil formalkompetanse blant de ansatte i Follo politidistrikt, for så igjen å se på om dette kunne representere en lite utnyttet ressurs. Min intensjon var at funn fra Follo ville resultere i en allmenngyldig hypotese, da politiet er en strengt hierarkisk, og relativt homogent oppbygd organisasjon. Dette vil bli nærmere belyst i teorikapittelet.

Avhandlingen består av fem hovedkapitler. De tre første kapitlene vil belyse det teoretiske grunnlaget, og den metodiske fremgangsmåten som er benyttet i besvarelsen av forskningsspørsmålene. I kapittel fire gjennomgås analyseresultatene. Helt til sist i kapittel fem vil analyseresultatene bli diskutert opp mot valgt teorigrunnlag. Avslutningsvis vil det redegjøres for mulige fremtidige problemstillinger, og potensielle forskningsopplegg.

1.2 Bakgrunn og problemstilling

I dette kapittelet blir problemstillingen nærmere presentert og begrunnet, mye med vekt på den analysen som er gjort i Politidirektoratet sin rapport, Politiet mot 2020, Politidirektoratet (2008), Gjørsv-rapporten (22.juli kommisjonen, 2012), samt Politianalysen (Røksund & al, 2013) Deretter redegjøres det for oppgavens avgrensninger, samt at de viktigste begrepene i problemstillingen avklares.

I en tid da politiressurser defineres som et knapphetsgode, jfr. Politidirektoratets rapport «Politiet mot 2020», POD (2008), kan det virke som et paradoks hvis det er slik at politiet

ikke forsikrer seg om at den kompetansen de allerede besitter, utnyttes best mulig. I samme rapport vises det også til at av 2/3 av politistudentene har universitet- eller høgskoleutdannelse i forkant, hvorav hele 16 prosent har en akademisk grad.

Tilsvarende tall for sivilt tilsatte i etaten finnes ikke. Med sivilt tilsatte menes det her i betydningen politiansatt uten politigrad, og i hovedsak uten politimyndighet. Politigrad og politimyndighet betinges i hovedsak av at den formelle kompetansen har sitt utspring fra enten den tidligere politiskolen, eller nåværende Politihøgskolen. Arrestforvarere og politirevisorer er for sivilt tilsatte å regne, selv om stillingen kan medføre begrenset politimyndighet. Hvem som kan tillegges politimyndighet, fremkommer av Politilovens § 20:

«§ 20. Politimyndighet, legitimasjon og grader

Politidirektøren, embetsmenn og tjenestemenn med politigrader har politimyndighet i hele riket i kraft av sin stilling. Departementet kan gjøre unntak for bestemte stillinger.

Departementet bestemmer hvilke andre ledere og tilsatte i Politidirektoratet og sjefer for politiets særorganer som har politimyndighet, og gir bestemmelse om tildeling av politimyndighet til studenter ved Politihøgskolen og personell i politireserven. Det samme gjelder for tildeling av politimyndighet til leder og tilsatte i spesialenheten for politisaker og påtalemyndigheten.

Politimyndighet kan unntaksvis gis til andre. Politimyndigheten skal i slike tilfeller i alminnelighet være begrenset i tid eller til nærmere bestemte saker eller funksjoner. Departementet gir nærmere bestemmelse om tildeling og anvendelsen av begrenset politimyndighet. Departementet gir også nærmere bestemmelser om adgang for tilsatte i politiet til å utføre særskilte oppdrag med begrenset politimyndighet.

Kongen kan bestemme at militært personell fra Forsvaret kan tildeles begrenset politimyndighet ved utøvelse av grenseoppsyn på landegrensen mellom Norge og Russland. Kongen gir nærmere bestemmelser om politimyndigheten.

Den som har politimyndighet, skal under utøvelse av myndigheten ha politilegitimasjon med seg. Begrensninger i politimyndigheten skal fremgå av legitimasjonen. Tjenestemannen plikter, så langt tjenesteforholdene på stedet tillater, å oppgi navn eller tjenestenummer og grad eller stilling når dette forlanges av den som tjenestehandlingen direkte angår. Den som ikke er i politiuniform, skal på forlangende fremvise politilegitimasjon såfremt han ikke er kjent av den som forlanger det.

Departementet bestemmer hvilke grader det skal være i politiet og kan gi nærmere regler om uniform og politilegitimasjon».

Stilling som politijurist og politiadvokat medfører i hovedsak politigrad med full politimyndighet, og regnes i dette tilfelles ikke som sivile stillinger. Det oppgis i midlertid i Politianalysen (2013) at per 31. desember 2012, så var 8 298 tilsatte i politiet politiutdannede, mens det var 5 169 sivile og 848 jurister. For sistnevnte gruppe fremkommer det ikke entydig hvorvidt disse 848 utelukkende er tilsatt i stillinger som jurister, eller om de kan ha andre stillinger som politiinspektør, etc..

En viktig del av denne oppgaveløsningen har bestått i å gjøre en analyse av den samlede, formelle kompetanseutnyttelsen i Follo politidistrikt. Undersøkelsen er lagt opp som en casestudie hvor formålet er å kartlegge den skjulte, eller uutnyttede sivile formalkompetansen blant politidistriktets ansatte. Studien tar mål av seg å kartlegge om det overhode finnes slik uutnyttet formalkompetanse, og hvilket omfang den i så fall har. Studien søker også å ta rede på om dette er formalkompetanse Follo politidistrikt har kunnskaper om, altså om denne typen uutnyttet kompetanse inngår i en eventuell kompetansekartlegging, og om det i så fall finnes konkrete planer for å ta denne kompetansen i bruk. Studien vil deretter prøve å belyse om dette kan være en utnyttbar ressurs.

Denne studien har blitt til i etterkant av den tragiske terrorhandlingen 22.juli 2011, og politiet har også opplevd å få en relativt knusende dom i Rapport fra 22.juli kommisjonen (2012).

Rapporten fra 22.juli kommisjonen trekker blant annet frem politiledelse og politikultur som kritikkverdige punkter for at det gikk så galt som det gikk denne aktuelle dagen. Forut for denne hendelsen har det vært skrevet og debattert mye om politiet generelt, både om politiresurser, politiledelse og politikultur, og det vil nok ikke bli skrevet og synset noe mindre i fremtiden heller. Denne oppgaven tar ikke på noe tidspunkt standpunkt til politiets organisering, kultur og ledelse i forhold til nettopp denne hendelsen, men søker derimot å analysere funn ut fra et generelt organisasjonsteoretisk perspektiv. Det er også en

målsetning å se på om funnene fra Follo politidistrikt kan være overførbare, og dermed allmenngyldige for politiet generelt.

1.3 Grunnprinsipper for norsk politi

Det er et grunnleggende demokratisk prinsipp at legitim rett til å bruke makt ovenfor borgerne, ligger til staten. I stortingsmelding nr. 42 (2004-2005) finner vi rammene for politiets rolle og virksomhet i samfunnet.

Sammen med øvrige styringssignaler fra Justisdepartementet, Politidirektoratet og Riksadvokaten, danner disse rammene for forholdet mellom politi og samfunn. De ti grunnprinsippene fra Politirolleutvalget i 1981 står som sentrale utgangspunkt for politiets virke. Dette fordrer at politiet skal ha et sivilt preg og være et enhetspoliti. Politiet skal videre også være desentralisert, virke i samspill med publikum, være integrert i lokalsamfunnet og speile befolkningens sammensetning gjennom bred rekruttering. Det understrekes at til tross for samfunnsendringer og utfordringer i politirollen, skal disse grunnprinsippene fortsatt være førende for politi- og lensmannsetaten.

1.4 Kunnskapsbasert politiarbeid

Omfanget og kompleksiteten i de ulike typene av kriminalitet, utfordrer politiet i metodevalg med hensyn på kriminalitetsbekjempelse. Dette fordrer kunnskap om den bakenforliggende årsaken til kriminaliteten, kjennskap til lokale forhold så vel som regionale, nasjonale og internasjonale sammenhenger, samt evne til å se hvilke mekanismer som fører mennesker inn i kriminalitet.

Politidirektoratet definerer kunnskapsbasert politiarbeid som en arbeidsfilosofi som skal omfatte hele politiorganisasjonen, og som ikke skal være et supplement til annen innsats. Vurderinger skal tas på grunnlag av metodisk arbeid ved innhenting, systematisering og analyse av informasjon. Dette arbeidet skal danne grunnlaget for både kortsiktige og

langsiktige strategier og tiltak, hvor politiets virksomhet skal skje i forståelse med, og i samspill med lokalsamfunnet og andre relevante aktører.

En forutsetning for å utøve kunnskapsbasert ledelse, er kompetente politiledere. God ressursstyring er viktig for å oppnå effektiv kriminalitetsbekjempelse, på lik linje med politidistriktenes evne til å analysere og operasjonalisere kunnskap, og viljen til å legge til rette for en hensiktsmessig etterretnings- og analysefunksjon, som beskrevet i nasjonal strategi for etterretning og analysefunksjon.

1.5 Bemanningsprosjektet

Justisdepartementet ga i brev av 4.januar 2007, vedrørende oppfølgingen av politirolemeldingen, Politidirektoratet (POD) i oppdrag å utrede politi- og lensmannsetatens utdannings og bemanningsbehov, både med hensyn på politiutdannet personell, men også personell med annen utdanning, frem til 2015. Dette viste seg å bli et for kort perspektiv av flere årsaker. Blant annet ville ikke Politihøgskolen kunne klare å uteksaminere et tilstrekkelig antall politistudenter innen 2015. Etaten ville også fått problemer med å ta i bruk så mange nye medarbeidere på en god nok måte på så kort tid, og endelig ble SSB sine prognoser for befolkningsvekst samtidig oppdatert med stor gyldighet frem til 2020. På bakgrunn av dette valgte derfor POD å strekke sine analyser frem til 2020.

Bemanningsprosjektet skulle beskrive dagens kriminalitetssituasjon og forventet utvikling. Prosjektet skulle også beskrive forholdet mellom politi og samfunn nasjonalt og internasjonalt, i tillegg til en oversikt over aktører som påvirke politiets arbeid. Mandatet omfattet også en utredning av dagens bemannings- og kompetansesituasjon, og fremtidig behov innen samtlige fag- og kompetansenivåer. Utredningen skulle omfatte både lokalt og sentralt nivå, i tillegg til også å skulle vektlegge behovet for ny kompetanse og rekruttering. Prosjektet skulle også beskrive forholdet mellom brutto tilgjengelig årsverk, og netto tjenesteproduksjon. Det skulle også se på konsekvensene av ny arbeidsmiljølov, forventet pensjonsavgang og konsekvenser ved eventuelle endringer i politiets særaldersgrenser, i tillegg til å se på vakt, beredskap og reservetjeneste i en organisatorisk sammenheng, samt

responstid. Det skulle også gjøre rede for økonomiske og administrative konsekvenser av politidirektoratets vurderinger.

1.6 Bemanningsbehovet frem mot 2020

I forhold til befolkningsøkningen er politiet svekket de siste årene. For å unngå en ytterligere svekkelse, må dagens nivå på politidekningen på 1,8 politiårsverk pr. 1 000 innbyggere, heves til minst 2,0 politiårsverk pr. 1 000 innbyggere. For å oppnå et slikt nivå trenger etaten 2 700 nye politiårsverk fra 2009 til 2020. Denne satsingen forutsetter imidlertid at opptaket til Politihøgskolen økes til 560 studenter fra 2009. Fra 2009 har opptakstallet vært langt høyere grunnet omlegging til samordnet opptak.

Rapporten slår fast at bemanningssituasjonen i årene 2009 til 2013 vil være anstrengt. Det er knapp tilgang på politiutdannede i forhold til pensjonsavgang, samt at det også er en økende tendens til at politiutdannede forlater etaten til fordel for andre yrker.

Politihøgskolen (PHS), er den sentrale utdanningsinstitusjonen for politi- og lensmannsetaten, med et eget styre som øverste organ. Politihøgskolen hører inn under Politidirektoratet og skal gi grunnutdanning for tjeneste i politi- og lensmannsetaten, samt etter- og videreutdanning for de tilsette i etaten. Politihøgskolen driv også forsknings- og utviklingsarbeid, i tillegg til faglig formidling innenfor fagområdene sine. Politihøgskolen er lokalisert med fire studiesteder; Oslo, Bodø, Kongsvinger og Stavern.

Grunnutdanningen for politiet er en 3-årig høgskoleutdanning som skal gi bredt praktisk og teoretisk grunnlag for arbeid i politiet. Utdanningen leder frem til bachelorgrad. Vitnemål fra utdanningen gir grunnlag for å få tilsetning i politistilling. I tillegg gir det samme grunnlag som andre bachelorutdanninger når det er aktuelt å ta videreutdanning, eventuelt gå videre til mastergrad ved høgskole eller universitet, i Norge eller i utlandet. Politihøgskolen (2014).

Tabell 1 viser opptakstall fra PHS.

Søkerstatistikk

Årstall	Søkere totalt	Menn	Kvinner	Kvinner i %	Antall tatt opp
1995	2980				250
1996	3295				384
1997	3165				432
1998	2582				432
1999	2076				248
2000	1868	1197	671	35,9	240
2001	1768	1162	606	34,3	240
2002	1942	1293	649	33,4	240
2003	2023	1298	725	35,8	240
2004	2399	1567	832	34,7	288
2005	2265	1494	771	34,0	360
2006	1961	1307	658	33,5	360
2007	1889	1174	715	37,9	432
2008	1990	1204	786	39,5	432

Fra 2009 ble Politihøgskolen en del av Samordna opptak. Dette medførte at søknadsprosessen ble omgjort. Søkertall fra og med 2009 kan derfor ikke direkte sammenliknes med tidligere år.

Årstall	Søkere totalt	Søkere 1.pri	Menn (totalt / 1.pri)	Kvinner (totalt / 1.pri)	Kvinner i % (totalt / 1.pri)	Antall tatt opp
2009	3423	2851	2098 / 1859	1325 / 992	38,7 / 34,8	552
2010	3844	3220	2438 / 2127	1406 / 1093	36,6 / 33,9	720
2011	3369	2760	2073 / 1789	1296 / 971	38,4 / 35,1	720
2012	3442	2733	2069 / 1731	1373 / 1002	39,88 / 36,63	720
2013	4052	3233	2399 / 2030	1653 / 1203	40,79 / 37,21	729

* Av totalt antall søkere

Figur 1: Opptakstall fra PHS

1.7 Follo politidistrikt

Follo politistasjon ligger i Ski og har ansvar for syv kommuner i Akershus. Indre Østfold politistasjon ligger i Askim og dekker seks kommuner i Østfold. Avdelingskontoret Eidsberg ligger i Mysen og er underlagt Indre Østfold politistasjon. I tillegg til politistasjonene, har politidistriktet en felles operativ enhet og en felles etterforskningsenhet som dekker hele politidistriktet. De er samlokalisert på politihuset i Ski sammen med politimester, administrasjon, samt retts- og påtaleenheten.

Som en del av Politireform 2000, hvor hovedmålene er en politi- og lensmannsetat som mer effektivt skal bekjempe kriminalitet, bli mer tjenesteytende og publikumsorientert, samt arbeide mer kostnadseffektivt, ble også Follo politidistrikt direkte berørt av dette. Med et lensmannskontor i hver kommune, med politihus i Ski og Askim, ble dette vurdert som en ubalanse mellom struktur, ressurser og oppgaver. Imidlertid eksisterte det en sterk uvilje mot en sammenslåing av driftsenheter, og det var ikke før i 2007, etter av POD først hadde ført tilsyn med distriktet, at omstillingen ble satt i gang som et prøveprosjekt.

Juni 2010 var omorganiseringen av Follo politidistrikt ferdigstilt, og 11 driftsenheter i form av lensmannskontorer var da lagt ned for å gi befolkningen bedre polititjenester. Follo politidistrikt er nå organisert etter oppgaver, og ikke geografi slik det var tidligere.

1.8 Problemstilling

Med bakgrunn i POD's klare målsetting om en forbedret kompetanseforvaltning, har følgende hovedproblemstilling fremkommet:

- **Finnes det utnyttet sivil formalkompetanse i politiet, og i så fall i hvilket omfang?**

Begrunnelsen for hovedproblemstillingen er at det vil være samfunnsnyttig og skaffe til veie kunnskap om det faktisk finnes uutnyttede ressurser i politiet i form av formalkunnskap, hva sammenhengene i så fall er, og hvilke mulige konsekvenser dette kan ha for politiet som organisasjon. Særlig er dette interessant i og med at politiresurser defineres som et knapphetsgode (Politidirektoratet, 2008), samt at POD her også forutsetter at lederne i politidistriktene har kompetanse i å utøve kunnskapsbasert ledelse.

For å besvare hovedproblemstillingen er det derfor utarbeidet følgende konkrete spørsmål for om mulig å peke ut noen svar til hovedproblemstillingen:

- Hva er sammenhengen mellom politiets organisasjonsform og kompetanseforvaltning?
- Hva er sammenhengen mellom ledelse og kompetanseforvaltning?
- Hva er sammenhengen mellom profesjonsinteresser og kompetanseforvaltning? Underforstått: Er sosial lukning en konsekvens i forsøket på profesjonalisering av politiyrket?

1.9 Formål

I følge politianalysen og konklusjonen i Røksundrapporten (Røksund & al, 2013), så er et av de anbefalte styringstiltakene: «Styrket kunnskapsutvikling og organisatorisk læring». Samtidig konstateres det at politiets kompetanseutfordringer gjennomgående henger sammen med at det er for lite helhet, styring og system, og at det er avgjørende at politiet utvikler et system som sikrer en helhetlig, langsiktig og faktadrevet kompetanseforvaltning i hele etaten. Røksundutvalget konkluderer videre med at etaten som helhet må ta inn strategisk kompetansestyring som en del av strategi- og virksomhetsstyringsprosessene, med krav om at alle politidistriktene skal ha en strategisk kompetanseplan. Videre mener utvalget at det også må legges til rette for flere spesialister med annen bakgrunn enn den politifaglige, blant annet ved å øke karrieremulighetene for personer uten politibakgrunn innenfor etaten.

Ledelse og organisering er to andre viktige aspekter ved Røksund rapporten, hvor blant annet strukturelle forhold som organisering og rammebetingelser, har betydning for utøvelse av ledelse. Det konkluderes med at dagens strukturelle forutsetninger i politiet ikke legger til rette for god ledelse, og forhold knytte til organisering og styring av etaten er noe utvalget foreslås endret.

Denne avhandlingen søker å se på hvilke variabler innen organisasjons- og ledelsesformer i politiet som hindrer en god kompetanseforvaltning med hensyn på å utnytte eksisterende formalkompetanse som ikke er ervervet via PHS. Jeg har derfor vært interessert i å se på funnene i et organisasjonsteoretisk perspektiv med utgangspunkt i at politiet definerer seg selv som en kunnskapsorganisasjon.

Med grunnlag i teori og forskning fra særlig Abbott, Gundhus, Molander et al, Christensen et al, samt Gottschalk, så er følgende uavhengige variabler valgt for å se på deres påvirkning på utnyttelse av sivil formalkompetanse i politiet.

1. Organisasjonsform
2. Ledelsesform
3. Profesjonsinteresser

Petter Gottschalks teori og forskning på temaene ressursteori, kunnskapsledelse og ledelse av intellektuell kapital (2003), har vært viktige for å belyse de delene av forskningsspørsmålet som ser på ledelse, utøvelse av ledelse og ledelsesformer. I tillegg har Torodd Strands forskning og oversikt over viktige problemstillinger i organisasjons- og ledelsesfeltet vært essensiell. (2006).

Også forfatterne av «Organisasjonsteori for offentlig sektor» (Tom Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2004) har vært viktige bidragsyttere for å belyse funnene i et organisasjonsteoretisk perspektiv, med særlig vekt på det instrumentelle og institusjonelle perspektivet. Dette er to strategiske fokusområder som kan gi en pekepinn om hvordan styring og ledelse av intellektuell kapital kommer til uttrykk i politiet.

Røksundutvalgets anbefaling for tilrettelegging for flere spesialister med annen bakgrunn enn den politifaglige, blant annet ved å øke deres karrieremuligheter angår, er interessant sett

ut fra et profesjonsforskningsperspektiv, og da særlig ut fra en hypotese om «social and occupational closure» (Abbott, 1988). Videre har det arbeidet og den oversikten som Senter for profesjonsstudier ved Høgskolen i Oslo blant annet har samlet i Profesjonsstudier (Molander & Terum, 2008) vært uvurderlig i forhold til å forstå profesjonsinteresser og profesjonaliseringsprosesser.

I følge Helene Gundhus (2009) er det den erfaringsbaserte kunnskapen som gir status i interne kompetanshierarkier, og som får betydning når prioriteringer gjøres. Dette kan synes å stå i skarp kontrast til Politidirektoratets ideal om et kunnskapsstyrt politi, og framvekst av en ny profesjonalitet i politiet.

Resultatene og diskusjonen i denne avhandlingen ønsker ikke å konkludere i forhold til kunnskapsstyrt politiarbeid, men vil heller søke å se på mulige sammenhenger mellom policy og et kunnskapsstyrt politiarbeid.

Et annet viktig formål ved denne avhandlingen er egenutvikling. Eventuelle funn i analysen håper jeg også andre kan ha interesse av. En viss grad av ekstern validitet håper jeg å kunne påberope i denne sammenheng, da all politivirksomhet i Norge er underlagt samme metode for styring av virksomheten.

2. Teori, forskning og forklaring av variabler

2.1 Det organisasjonsteoretiske perspektiv

I dette kapittelet presenteres organisasjonsteoretiske perspektiv som har formet avhandlingens spørsmål og analyser, med vekt på profesjonsperspektivet og det instrumentelle og institusjonelle perspektivet.

I følge Weber er en byråkratisk organisasjonsform preget av hierarki, arbeidsdeling og rutiner, og innebærer over- og underordning mellom ulike vertikale nivåer i organisasjonen. Arbeidsdeling medfører at organisasjonens oppgaver grupperes i ulike enheter knyttet til konkrete posisjoner. En overordnet har rett og myndighet til å kommandere og instruere underordnede gjennom ordninger for informasjon rettet nedover i organisasjonen. Informasjonen oppover skjer gjerne via ulike former for rapporteringsordninger og saksfremlegg.

Hierarkiet i en byråkratisk organisasjon er gjerne tilknyttet et karrieresystem der organisasjonsmedlemmer som ønsker det, stiger i gradene på bakgrunn av kvalifikasjoner og prestasjoner.

Jeg anser politiet for å være et typisk byråkrati hvor bruk av mål- og resultatstyring som metode legges til grunn for styring av virksomheten. I virksomhetsstyringsinstruksen fra Politidirektoratet fremgår det at «Politidirektoratet har som oppgave; «å sikre at alle underliggende virksomheter har tilfredsstillende intern kontroll slik at fastsatte mål og resultatkrav følges opp» (2010). Etter min mening er dette en god indikasjon på at politiet i høy grad er underlagt instrumentell styring, noe som også gjenspeiles i Justis- og beredskapsdepartementets styring av Politidirektoratet.

Imidlertid foreligger det også mye forskning, empiri og observasjoner som indikerer at politiet er sterkt institusjonalisert. Det er derfor interessant å belyse og forklare eventuelle funn i undersøkelsen ut fra et institusjonelt perspektiv.

Kan det også være slik at profesjonsinteresser er medvirkende til at det utvikles sterke institusjonelle trekk i politiet, alternativt at institusjonelle trekk ved politiet fremmer sosial lukning i et forsøk på å profesjonalisere organisasjonen? Eller forekommer begge deler samtidig?

For meg ser det ut til at forskningsspørsmålet i stor grad også kan sees i sammenheng med profesjonsinteresser i politiet, slik at profesjonsperspektivet og det institusjonelle perspektivet kan sees på under ett.

I og med at politiet betrakter seg selv som en kunnskapsorganisasjon er det derfor aktuelt å se på om eventuelle funn ut fra et instrumentelt og institusjonelt perspektiv bekrefter at politiet som organisasjon har kvaliteter som støtter en slik oppfatning. Aspekter ved kunnskapsledelse, og emner rundt dette temaet vil derfor også bli nærmere gjennomgått og forklart.

2.1.1 Statsorganisasjoner

«En statsorientert organisasjonsteori innebærer at den tradisjonelle vektleggingen av interne strukturer må utvides til å omfatte omgivelsenes betydning for offentlige organisasjoners utvikling og virkemåte» (Tor Christensen, Lægred, Roness, & Røvik, 2009).

Offentlig sektor har sin begrunnelse i at den skal tjene befolkningen, hvor dens oppgave er å løse konflikter og problemer med minst mulig ressursbruk. Offentlige organisasjoner skal i tillegg leve opp til demokratiske idealer som; likebehandling, forutsigbarhet, deltakelse og medbestemmelse, i tillegg at de skal formidle sentrale samfunnsverdier. Konfliktmulighetene her er mange, og krav om effektivitet kan ofte stå i motstrid til krav om likebehandling.

En statsvitenskapelig orientert organisasjonsteoretisk tilnærming må derfor ta hensyn til at det er en sentral oppgave å sikre effektiv ressursbruk og kostnadseffektivitet i offentlig sektor.

Bakgrunnen for å forske på akademisk formalkunnskap i politiorganisasjonen, kan sees i sammenheng med at kunnskapssamfunnet i stadig økende grad påvirker politiarbeidet (Gundhus, 2009).

2.1.2 Det instrumentelle perspektivet

I et instrumentelt perspektiv kan politiet oppfattes som et redskap eller instrument for å oppnå viktige samfunns mål, eksempelvis ved å forebygge, hindre og oppklare kriminalitet. Dette kommer også til uttrykk ved at offentlige organisasjoner og deres medlemmer handler formålsrasjonelt i forhold ved utføring av oppgavene (Tom Christensen, et al., 2004).

Instrumentalitet innebærer at organisasjonsmedlemmene gjør vurderinger av de alternativene og virkemidlene de har til rådighet i forhold til de målene som er fastsatt, analyserer mulige konsekvenser, og foretar så viljestyrte valg for å oppnå de ønskede effektene basert på disse valgene.

Instrumentalitet er også synlig der organisasjonen er utformet på grunnlag av mål-middel vurderinger, ved at den i neste omgang virker bestemmende for medlemmenes handlemåte ved utføringen av oppgavene. Det formålsrasjonelle blir dermed synlig både gjennom virkningene av organisasjonsstrukturen i tillegg til de prosessene som denne utformes og bestemmes gjennom.

De nasjonalt fastsatte målene for politiet som virksomhet gjelder alle virksomheter under politidirektoratet, unntatt særorganene, og beskrives i plan- og rammetildelingen fra Justis- og beredskapsdepartementet til Politidirektoratet. Derfra går de videre ut til politidistriktene i form av et plan- og rammeskriv.

Strukturelle trekk ved politiorganisasjonen kan påvirke hva organisasjonen gjør. Ut fra et instrumentelt syn på organisasjoner, vil styring i politiorganisasjonen dels kunne skje utfra utforming av organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene, og dels ved utforming formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammene. Den lokale politiledelsen vil i ulik grad kunne påvirke sitt eget og andre handlingsrom, samt i ulik grad gjøre bruk av dette handlingsrommet.

Det er i denne avhandlingen lagt vekt på funn fra et konkret politidistrikt, med informanter underlagt lokal politiledelse. Funn må derfor sees i sammenheng både med sentral styring, så

vel som lokal ledelse. Et instrumentelt syn innebærer at den lokale politiledelsen antas både å ha evne til rasjonell kalkulasjon og politisk og sosial kontroll, selv om begrensninger kan forekomme (Tom Christensen, et al., 2004).

I følge Christensen et al (2004) foreligger det to former av det instrumentelle perspektiv, den hierarkiske varianten, og forhandlingsvarianten. I den hierarkiske varianten av det instrumentelle perspektivet sees politiorganisasjonen på som enhetlig. Her vektlegges mål og kunnskaper om mål-middel-sammenhenger hos ledelsen i organisasjonen, og hos de aktørene som organisasjonen er redskap for. Disse aktørene vil også være bemyndiget med makt for å oppnå sine mål.

I en forhandlingsvariant oppfattes politiorganisasjonen som å være sammensatt av ulike underenheter og posisjoner som kan ha delvis motstridene mål, interesser og kunnskaper. Innenfor en sterkt institusjonalisert politiorganisasjon, forventer jeg derfor å finne paralleller til profesjonsprosesser, representert ved ulike profesjonsrepresentanter, slik at forhandlingsvarianten i det instrumentelle perspektivet kan gjenfinnes som profesjonsinteresser i det institusjonelle perspektivet.

2.1.3 Det institusjonelle perspektivet og organisasjonskultur

Man kommer ikke utenom organisasjonskultur i en organisasjonsanalyse. Organisasjonskultur er det begrepet som i størst utstrekning har vært felles for den akademiske og praktiske organisasjonsforståelsen, selv om det er noen forskjeller.

Samfunnsviterne betrakter kultur som noe forholdsvis varig, noe som har dype røtter. Her har begrepet «institusjon» lenge vært brukt for å beskrive organisasjoner med grunnfestede tankemåter, adferdsnormer og anerkjent plass i samfunnet (Strand, 2006). I antropologisk tenkning oppfattes kultur som det overordnede begrepet for analyse av samfunn og organisasjoner, mens man i ledelse- og økonomiske fag oftest ser på kultur som én organisasjonsstruktur blant flere.

Christensen et al (2004) viser til den amerikanske organisasjonsforskeren Philip Selznick som trekker et skille mellom organisasjon som det formelle, og institusjon som det

uformelle. Organisasjonskultur settes derfor i sammenheng med de uformelle normene og verdiene som sakte vokser frem, og har betydning for det indre livet i formelle organisasjoner. Man kan også si det slik at når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får den institusjonelle trekk, og man snakker da gjerne om institusjonaliserte organisasjoner.

Strand (2006) viser til at merker, slagord og logoer representerer de bildene en virksomhet ønsker å projisere inn i markedene, samtidig som de kan være ekte uttrykk for organisasjonskulturer.

Typisk for flere avsnitt og andre organisatoriske enheter i politiet, er bruken av logo og symbolikk. Politistasjonen på Grønland i Oslo politidistrikt har Fox som kallesignal, og har derved tatt reven som sitt kjennemerke. Symbolikken skal her ikke utledes videre. Politiets beredskapstropp har den greske bokstaven «delta» både som sitt kallesignal, men også som sitt kjennemerke. Symbolikken er her er ment å referere til samhold og styrke. Politiets uniformering er et annet sterkt uttrykk for politiet som gruppe.

Svært enkelt sagt definerer Strand organisasjonskultur som de felles bildene medlemmene i bestemte organisasjoner har, og måtene de uttrykkes på.

Gundhus (2009) bekrefter langt på vei at det finnes bevis for institusjonalisering i politiet når hun refererer til funn som viser til at det er et variert kulturmangfold i politiorganisasjonen. Hun tar også avstand til begrepet «politikultur» som en homogen kultur, men velger heller å bruke begrepet yrkeskultur.

Ut fra et institusjonelt perspektiv på politiet, er det sannsynlig også å finne bevis for at politiet som en institusjonalisert organisasjon blir mer kompleks og mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav, men den får også nye og nødvendige kvaliteter. (Tom Christensen, et al., 2004). I følge forfatterne gjør dette at organisasjonen kan løse oppgavene bedre, og utvikle et sterkere sosialt fellesskap.

Inngripen i en offentlig organisasjon sin organisasjonskultur hevdes av de samme forfatterne ikke å være like lett som å finne ut av de formelle normene, hvor man kan forholde seg til lover og regler, stillingsinstrukser og organisasjonskart. For organisasjonskultur som

forklaringsfaktor skjeles det både til organisasjonssosiologien så vel som til organisasjonsantropologien, når det er snakk om ulike sosiale variabler. Ett sett av disse er knyttet til overlevelse.

Organisasjonskultur hevdes av Christensen et al (2008) å kunne bidra til overlevelse - eller mønsterfastholdelse for en institusjonalisert organisasjon. Dette minner om trekk vi finner igjen i profesjonsforskningen, og som derfor gir grunnlag for en nærmere analyse hvorvidt dette også gjenfinnes i funn fra undersøkelsens funn.

2.2 Profesjonsperspektivet

Basert på foregående teori om sosiale variabler som overlevelse og mønsterfastholdelse, er det fristende å trekke inn et profesjonsperspektiv i det organisatoriske perspektivet ved å stille følgende spørsmål: Kan profesjonsinteresser være en medvirkende faktor til utviklingen av institusjonaliserte organisasjoner? Kan en derved også hevde at institusjonelle trekk fremmer sosial lukning i et forsøk på å profesjonalisere organisasjonen?

I lys av disse spørsmålene vil det være interessant å analysere undersøkelsens funn i sammenheng med mulige profesjonsinteresser, som i form av sosial lukning hindrer utnyttelse av sivil formalkunnskap. I dette avsnittet vil derfor profesjonsbegrepet og profesjonalisering utredes nærmere.

2.2.1 Hva kjennetegner profesjoner?

Hva som kan forstås under begrepet “profesjon”, er omstridt, og er ikke en debatt som i sin helhet skal utdypes her. Man kan forstå begrepet profesjon som en type yrkesmessig organisering av arbeid, hvor en bestemt krets av personer med en viss utdanning, gis retten til å utføre visse arbeidsoppgaver, og til å gjøre det mer eller mindre autonomt.

Andrew Abbott definerer profesjoner som at de er yrkesgrupper som “apply somewhat abstract knowledge to particular cases” (1988). Med andre ord kan en si at profesjoner

representerer en bestemt form for yrkesmessig spesialisering, eller “discretionary specialization” (Freidson 2001). Med dette menes det at profesjonenes arbeidsoppgaver er av en slik art, at formalisert kunnskap må kombineres med skjønn (discretion), for å håndteres riktig. Dette kan vi definere som “praksis”, som i sin videste forstand kan forstås som menneskelig virksomhet, men som snevrere sett brukes om visse typer yrkesvirksomhet. Eksempler på dette er lege, tannlege- og advokatpraksis.

2.2.2 Sosial lukning

Et sentralt tema som dukker opp i diskusjonen rundt profesjoner og profesjonalisering, er begrepet «sosial lukning». Begrepet tilskrives opprinnelig den tyske økonomen og sosiologen Max Weber for å beskrive hvordan grupper ekskluderer og begrenser andres tilgang til goder for så å maksimere sine egne, og hvor visse bestemte yrkeskrav kan sees på som en slik lukning av et fritt arbeidsmarked, Dæhlen and Svensson (2008, s. 119).

«Profesjonelle yrker kjennetegnes av sin kunnskapsbase og av at utdanningen gir adgang til arbeidsposisjoner. Profesjoner forsøker således å utestenge andre», sier Dæhlen og Svensson (2008, s. 119), og definerer profesjoner som ekskluderende yrkesgrupper, og at profesjonalisering er et resultat av en prosess av sosial lukning.

I sin bestrebelse for kunnskapskontroll, vil koblingen til utdanningssystemet være viktig for profesjonene på den måten at det kun er de med «riktig» utdanning som kan utøve yrket. Det er dette utdanningskravet som legitimerer profesjonens virke, og derigjennom hindrer andre å komme til. «Sjeldne og ettertraktede kunnskaper innebærer privilegerte posisjoner, og profesjoner kan derfor ha interesse av å begrense tilgangen til utdanningen slik at tilbudet av profesjonsutøvere begrenses» i følge Dæhlen og Svensson (2008, s. 120).

Forfatterne trekker også frem den engelske sosialisten Frank Parkin, som videreutviklet lukningsbegrepet i sin argumentasjon for at det finnes to lukningsstrategier – gjennom eiendom og gjennom utdanning (Parkin, Morgan, & American Society of Mechanical Engineers, 1979).

Opptak til politistudiet er lukket i den forstand at det innebærer visse selekteringskrav og prosesser den enkelte må bestå, i tillegg til karaktergrunnlaget. Opptakskravene er i hovedsak fysiske, i tillegg til en intervjudel. Plettfri vandel er også et krav. Det er disse selekteringsprosessene som bestemmer hvorvidt man kvalifiserer seg for studiet eller ikke.

I følge Parkin benytter profesjoner seg av to ulike strategier for å stenge andre ute, dette er utestenging og usurpasjon. Utestengning innebærer at en gruppe sikrer seg privilegier ved å avskjære gruppen(e) under, mens usurpasjon innebærer å erverve seg, eller tilrane seg oppgaver og fordeler fra gruppen(e) over. Her kan for eksempel de anstrengelsene som ansatte i politi- og lensmannsetaten med politigrader og politimyndighet gjør for å skjerme sine arbeidsoppgaver mot sivilt ansatte i etaten, være et eksempel på lukning som utestengning. Det motsatte, usurpasjon tilsvarer da de sivilt ansattes forsøk på å få tilgang til flere oppgaver og ansvarsområder i etaten. Med sivilt ansatte menes her ansatte med annen utdanning eller tilleggsutdanning, enn cand.jur/master i rettsvitenskap, etatsskole/politiskole og politihøgskole.

2.2.3 Profesjon og identitet

Kvalifisering for profesjonell yrkesutøvelse handler om læring av kunnskaper og ferdigheter, i kombinasjon mellom skolebasert utdanning og yrkespraksis. Men profesjonskvalifisering handler også om å identifisere seg med et yrkesfelt, og en profesjon, og i tillegg identifisere seg selv som profesjonell utøver i dette feltet.

Profesjonsidentitet er et eksempel på kollektiv identitet, og som en finner igjen i grupper, virksomheter, kjønn, etnisitet, profesjoner eller samfunn. Profesjoner evner i ulik grad å skape sterk profesjonsidentitet blant sine medlemmer.

Profesjonsidentitet må her ikke forveksles med profesjonell identitet som viser til den personlige identitetsdanningen og som har sammenheng med selve utøvelsen av yrkesrollen å gjøre. Den profesjonelle identiteten er prinsipielt ulik profesjonsidentiteten (Heggen, 2008).

At politiansatte utdannet gjennom politisystemet har en høy grad av kollektiv identitet, sammenfaller med Gundhus (2009) sine funn og forskning. I tillegg understøttes dette også av egne observasjoner fra tiden som ansatt i Oslo politidistrikt. Imidlertid finnes også tydelige skiller i politiets profesjonsidentitet mellom det som enkelte definerer som «PC-politi», eller «kontorpoliti» med feminin konnotasjon, kontra det mer maskulint konnoterte, og operative «gatepolitiet».

Når politiet som yrkesgruppe omtaler seg selv som en profesjon, er det et uttrykk av et selvbilde med gitte kvaliteter som de ønsker å overbevise andre om, med hensyn på betydning og berettigelse. Å gi et yrke benevnelsen “profesjon”, uttrykker samtidig visse forventninger om epistemiske verdier, som sann, valid, holdbar, osv., altså verdier som kan dekkes under begrepet “profesjonalitet.”

Dette gir videre grunnlag for å anta at sivilt tilsatte uten politiutdanning og politigrader, ikke er innlemmet i denne kollektive profesjonsidentiteten, men holdes utenfor ved sosiale lukningsmekanismer.

Fauske (2008) viser til at den amerikanske sosiologen Amitai Etzioni som brukte leger og advokater som eksempler på den idealtypiske profesjon. Et særtrekk ved semiprofesjonene er blant annet også redusert autonomi, som regel fordi disse yrkene er underlagt et byråkrati. Semiprofesjonene er heller ikke i stand til å motsette seg kontrollen fra overordnede på samme måte som profesjonene er det.

I forhold til den idealtypiske profesjonen når ikke politiet helt opp, men er mer på linje med sykepleiere og lærere betegnet som semiprofesjoner. Dette er yrker som er kommet halvveis i sine bestrebelser på å bli profesjoner. Spørsmålet er imidlertid hvorvidt statusen som semiprofesjon er å anse som en overgangsfase for politiet, eller en endestasjon. Dette vil jeg komme mer tilbake til ved avhandlingens avsluttende kommentarer og betraktninger.

2.2.4 Jurisdiksjon og tvangsmakt

Profesjonene lager seg uavhengige systemer. I disse systemene kontrollerer hver enkelt profesjon sine aktiviteter under varierende myndighetsområder, også omtalt som

jurisdiksjon. Noen ganger har profesjonene full kontroll, mens andre ganger delegerer de deler av denne kontrollen til underordnede grupper. Hvor grensene for jurisdiksjon til en hver tid skal gå hen, ser ut til å være en evigvarende diskusjon, både lokalt i profesjonene, så vel som innenfor nasjonale krav. Det er da også nettopp innenfor denne historiske diskusjonen en finner den reelle, bestemmende historien til profesjonenes opprinnelse.

Begrepet jurisdiksjon har opprinnelig juridisk betydning, men kan forstås som yrkenes myndighet og ansvar innenfor et arbeidsområde. Jurisdiksjon er et svært sentralt begrep i Abbotts teori om profesjoner, og viser til forbindelsen mellom en profesjon og dens arbeid. Jurisdiksjon kan forklares som et myndighetsområde som profesjoner kan få kontroll over, selv om.

Målet for de profesjonene er å oppnå full jurisdiksjon på de fleste områdene. Dette innebærer at profesjonen oppnår fullstendig kontroll over et område, og som de vil kjempe for å beskytte, i tillegg til å søke å utvide den jurisdiksjonen de allerede innehar. Grensene er ofte historisk gitte gjennom lovgivning.

Som samfunnets sivile tvangsmakt har norsk politi anledning til å bruke nødvendig makt for å løse sitt oppdrag. Med denne myndigheten følger ansvar for å utvise stor varsomhet i bruk av fysisk makt. Regler for og utøvelse av maktbruk er en omfattende del av undervisningen ved høgskolen. Politimyndighet følger av politilovens § 20, og politimyndighet er fullmakt til å gjennomføre myndighetsbeslutninger ved bruk av makt.

Som følge av politiloven har altså polititjenestemenn og kvinner med politigrader, samt enkelte andre grupper med begrenset politimyndighet, jurisdiksjon i juridisk forstand. Det er imidlertid interessant å se på om undersøkelsen også finner andre former for jurisdiksjon i forståelsen av å få kontroll over oppgaver.

2.2.5 Profesjonalitet i politiet – et profesjonskompleks?

Gundhus (2009) trekker frem Alan Wrights idealtypisk skille mellom to ulike oppfatninger av profesjonalitet i politiet, den erfaringsbaserte og den standardiserte.

Den erfaringsbaserte oppfatningen av profesjonalitet er preget av magefølelse, innskytelser og intuisjon foran analyser. Kollegial lojalitet og holdninger rettet mot kriminalitetskontroll er to andre, viktige erfaringsbaserte oppfatninger av profesjonalitet i politiet.

Den standardiserte profesjonaliteten er karakterisert ved tilpasning til formell kompetanse og standarder, og preges av å skape gjennomsiktighet i politiet ved å hente metoder fra vitenskap og teknologi. Det er denne standardiserte profesjonaliteten som nå er under utvikling i politiet.

Gundhus (2013) konkluderer med at oppfatningen om hva som menes med profesjonalitet i politiet er i endring, og kan knyttes til politiets integrasjon mot den øvrige samfunnsstrukturen.

Ulike policydokumenter tyder på at oppfattelsen av profesjonalitet har gått fra å vektlegge uavhengighet, autonomi og ekspertrollen, til å vektlegge prosedyrer, standardisering, formalisering og organisasjonsstyring. Gundhus ser det som et åpent spørsmål hvorvidt mer standardisering vil gi grunnlag for mer styring av «dårlig» praksis i politiet, eller om det bare vil måle midler på en mer effektiv måte uten øye for «godt» politiarbeid.

Polititjenestemenns oppfatninger av egen profesjonalitet henger sammen med taus kunnskap som er opparbeidet gjennom personlige erfaringer på gata (Gundhus, 2009). I følge forfatterens studier er det denne privilegerte, og personaliserte kunnskapen som gir makt – også i ledelsen. Dette indikerer at utredninger og standardisering av politiarbeidet også impliserer opplevd et tap av profesjonell makt og status blant polititjenestemenn, noe som igjen kan forklare den motstanden som finnes med hensyn på å formalisere og standardisere politiarbeidet.

De siste 30-40 årene har det i Norge vært en markant fremvekst av studenter som tar høyere utdanning. Av personer i arbeidsstyrken i dag, har om lag 32 prosent høyere utdanning, mot bare 13 prosent for 30 år siden.

Tall fra Politidirektoratets rapport (Politiet mot 2020) viser også til at av så mye som 2/3 av politistudentene allerede har tatt høyere utdanning før de begynner på Politihøyskolen, og at hele 16 prosent av disse igjen har en akademisk grad.

Utdanningsekspløsjonen har ikke bare ført til at arbeidsstyrkens kompetanse er blitt mer teoretisk, men den har også ført til at kvalifiseringen i økende grad har blitt formalisert og institusjonalisert atskilt fra yrkesutøvelsen.

Utdanningens verdi for yrkesutøvelsen har også til tider blitt dratt i tvil, og det har vært hevdet at den har mer symbolsk betydning enn en reell kvalifiserende funksjon. Det stadig økende kravet til profesjonsutdanningene om at undervisningen skal være forskningsbasert, har også gitt utdanningsinstitusjonene en dobbelt rolle som kvalifiserings- og sertifiseringsarenaer. Dette ønsket om å vitenskapeliggjøre undervisningen kan både tolkes som et forsøk på å sikre kvaliteten på profesjonsutøvelsen, samt/eller sikre tilgang til posisjoner i yrkeslivet.

Det hevdes innimellom at profesjonsbegrepet har mistet empirisk gyldighet ved at det blir stadig flere profesjoner, men mindre "profesjon". Dette forfektes av et syn som uttrykker at de nye profesjonene ikke er helt som de gamle, men at også at de gamle ikke er helt som de engang var. Dette begrunnes med at profesjoner i økt omfang flettes inn i store arbeidsorganisasjoner, og derav mister mye av sin autonomi. Det samme gjør også økt kontroll gjennom rettslige standarder og spesifikke standarder fra det offentlige.

Profesjonsbegrepet har også vært angrepet fra et ideologikritisk ståsted, og ansett som et begrep som yrkesgrupper bruker for å konstruere opp grenser rundt seg selv for å vinne makt og privilegier. I et profesjonsteoretisk perspektiv kan det være aktuelt å stille spørsmålet om hvorvidt politiet først og fremst sørger for seg selv, eller om de altruistiske verdisynet fortsatt er det rådende.

Det vil derfor være interessant å se på om funn i undersøkelsen støtter oppfatningen om at profesjonalitetsbegrepet i politiet er i endring, fra det erfaringsbaserte til det standardiserte, og hvorvidt det kan dreie seg om et profesjonskompleks.

2.3 Ledelse og effektivitet - hvor viktig er ledelse?

En må forstå at en fyrste – og særlig en ny fyrste – ikke kan overholde alt det som gir menneskene ry for å være gode. Ofte er han nødt til å arbeide mot trofasthetens, mot barmhjertighetens, mot menneskelighetens og mot fromhetens regler for å sikre sin maktstilling. (Machiavelli, 1513).

Det råder ulike oppfatninger om hvorvidt ledelsen er viktig for en organisasjons effektivitet. Blant den litteraturen som argumenterer for at ledelsen har avgjørende betydning, viser Jacobsen og Thorsvik (2005) til funn fra forskere som ønsket å finne ut hva fremragende bedrifter hadde til felles.

De fant at disse først og fremst er preget av et sterkt institusjonelt lederskap, og som i likhet med verdibasert ledelse legger vekt på betydningen av verdier og normer, legitimitet og tillit rundt organisasjonenes virksomhet. Den viktigste konklusjonen som ble dratt ut fra disse funnene, var at fremragende bedrifter har ledere som utvikler organisasjonenes verdigrunnlag, og presiserer for alle hva organisasjonen står for. Enklere sagt medfører dette at ledelsen må gi organisasjonen et verdigrunnlag slik at den fremstår som noe de ansatte kan identifisere seg med, og være stolte av å tilhøre, og som de ansatte ser en egenverdi i.

På motsatt hold der det hevdes at ledelsen ikke har noen betydning for organisasjoners effektivitet, vises det til at effektivitet er avhengig av faktorer som ledelsen ikke, eller i begrenset grad, har kontroll over.

Ut fra politiets egen definisjon av seg selv som en kunnskapsorganisasjon, skal det også forefinnes høy grad av autonomi utfra hvordan en ekspert- eller kunnskapsorganisasjon fungerer. Politiledere på lokalt nivå kan da i beste fall bare ha en sterkt begrenset direkte instrumentell makt og innflytelse i organisasjonen.

Spørsmålet som da melder seg er om det er mulig å identifisere en institusjonell ledelsesform som fremherskende i dagens lokale politiledelse, og hvis så er tilfelle, om dette står i konflikt med et instrumentelt organisasjonsperspektiv.

2.3.1 Organisasjonsform som betingelse og mulighet for ledelse i det offentlige

Politiets ledelse fungerer innenfor organisasjonsformens ramme, noe som betinger gitte føringer og løsningsmetoder.

I kjølvannet av New Public Managements inntreden på den offentlige arena, viser Andersen (2005) til at organisasjon og ledelses sett under ett, er et av de to bærende elementer i NPM, hvor det økonomiske elementet er å forstå som det andre.

New Public Management, NPM, og Offentlig privat samarbeid, OPS vil ikke her bli gjenstand for ytterligere utdypning, men man skal ha med seg i bakhodet at dette har påvirket ledelsestenkningen i politiet i den forstand at det stadig har blitt satt større krav til, og mer fokus på resultat- og endringsorientert ledelse. Det har imidlertid vært fristende å se på NPM i et mytterspektiv (Tom Christensen, et al., 2004), men av hensyn til oppgavens begrensning er dette utelatt.

2.3.2 Kunnskap og kunnskapsbasert praksis

I politidirektoratets rapport fra 2008, Politiet mot 2020, slås det fast at kunnskapsbasert politiarbeid som arbeidsfilosofi skal omfatte hele organisasjonen, og at det forutsettes at lederne i politidistriktene har kompetanse i å utøve kunnskapsbasert ledelse.

Kunnskapsbasert praksis innebærer at den samlede yrkesutøvelsen er basert på flere ulike kunnskapskilder, og at yrkesutøverne holder seg faglig oppdatert og bruker oppsummert forskningsbasert kunnskap når dette foreligger. En polititjenestemann eller kvinne som skal jobbe kunnskapsbasert, må ha et bevisst forhold til bruk av ulike kilder til kunnskap. Fagmiljøene som gir utdanning, må selv være godt orientert og formidle erfarings- og forskningsbasert kunnskap og metoder til bruk i tjenesteutøvelsen.

Politidirektoratet mener arbeidet i 2012 har vist at Politi- og lensmannsetaten har et betydelig potensial for å oppnå bedre resultater, gjennom å videreutvikle den kunnskapsbaserte tilnærming til oppgaveløsningen. Vi mener at politidistrikter og særorgan kan oppnå signifikante resultatforbedringer

dersom utforming av tiltaksbeskrivelsen, tidsangivelse, ansvarliggjøring og effektvurdering blir gjennomført med større bevissthet, særlig basert på gode beslutningsgrunnlag.

En utfordring er også at kunnskapsbaserte vurderinger som benyttes i politiarbeidet, i for stor grad fortsatt er tilknyttet enkelte ansatte. Med bakgrunn i ønske om å bli bedre på erfaringslæring er dette en utfordring. (Mjøsund, 2013)

Det kan videre synes som om det pågår en reform for å profesjonalisere politiet (Gundhus, 2013). Gundhus har satt fokus på oppfatningen av erfaringsbasert versus akademisk kunnskap i politiet. I en undersøkelse fremkommer det et relativt tydelig at det finnes motsetningsforhold mellom erfaringsbasert og akademisk kunnskap i politipraksisen, hvor en ovenfra-og-nedad innføring av kunnskapsstyrt politiarbeid forsterker skillet mellom erfaringsbasert og standardisert kunnskap.

Erfaringsbasert kunnskap eksemplifiseres her som; magesfølelse, innskytelser, intuisjon, lojalitet mot kollegaer og holdninger rettet mot kriminalitetskontroll. I et motsetningsforhold finner vi standardisert kunnskap som forstås her som; formell kompetanse, standarder, bruk av teknologi, lojalitet til sannhet og vitenskap, prinsipper som rettferdig rettergang. I en rangering av kompetansen kommer den standardiserte kompetansen dårligst ut, mens den erfaringsbaserte kompetansen rangeres høyest.

På grasrotnivå i politiet råder det tydeligvis en oppfatning om at det kunnskapsbaserte politiarbeidet domineres av mål og resultatstyring, hvor kun styringstall er gyldig kunnskap. Dette oppleves som en smal definisjon av gyldig kunnskap, hvor kvantitativt orientert akademisk kunnskap nedvurderer den kvalitativt orienterte erfaringsbaserte kunnskapen. Utilsiktete konsekvenser av mål og resultatstyring standardisering blir da oppfattet som en trussel mot «ordentlig og meningsfylt» politiarbeid framfor profesjonalisering. Det kan også indikere at noe verdifullt mistes underveis.

Gundhus viser videre til målforskyvning som en konsekvens, ved at det «måles det som er lett å måle». Eksempelvis at det vedtas «nulltoleranse» for visse forseelser slik at arresttallene går opp, nos som kan bryte med skjønnsutøvelsen på stedet. Dette avstedkommer nødvendigvis ikke ønsket organisasjonsforpliktelse og adferd fra

medarbeiderne, men skaper i større grad stressbelastninger, passivitet og frustrasjon i tillegg til tallfusk.

Ved organisatorisk profesjonalitet - autonomi med styring, er både målsetting og resultatkravene utenfor profesjonens kontroll, og nye former for profesjonalitet oppstår. Noen effekter organisatorisk profesjonalitet kan få for polityrket er; sterkere vekt på individuell selvdisiplin i arbeidet, prestasjoner av mål og resultater, svekket forutsetning for kollegial organisasjonsstruktur.

Økt fokus på mål og resultatstyring nedvurderer erfaringsbasert kunnskap, og motvirker muligheter til å utføre kunnskapsbasert politiarbeid basert på erfaringslæring. Økt fokus på mål og resultatstyring fremmer paradoksalt nok gap mellom teori og praksis. Det forsterker også splittelse i politietaten i synet på kunnskap, og mål og resultatstyring kan hemme arbeidet med å styrke profesjonell skjønnsutøvelse og profesjonskontroll i politiet. En formålsrasjonell styring av politiet kan gå på bekostning av politiets rolle som verdibasert sosial institusjon, basert på et samfunnsmandat. En reform som går ut på å profesjonalisere politiet i en kunnskapsbasert strategi vil sette ytterligere krav til kunnskap og ferdigheter, forpliktelse til etisk kodeks om opptreden, samt vesentlig grad av autonomi fra profesjonens utside. Dette forsterker motsetningsforholdet mellom teori og operativ praksis (Gundhus, 2013).

To av hovedfunnene fra Gundhus sin forskning er at det oppstår spenningsfelt mellom ledelsesidealer og yrkeskulturer når det gjelder å praktisere kunnskapsbasert politiarbeid, og at de politifaglige ikke bare er velvillige deltakere i dette «nye» kunnskapsarbeidet.

2.3.3 Kunnskapsledelse

Gottschalk definerer kunnskapsledelse som en metode som forenkler prosessen med å dele, distribuere, skape, fange og forstå en virksomhets kunnskap. Den internasjonale betegnelsen er «Knowledge Management».

Gottschalk viser til at kunnskapsledelse kan sees på som en systematisk prosess for å oppnå organisatoriske mål, ved å sanke, skape, syntetisere og dele informasjon, innsikt og erfaring.

Effektiv og målrettet kunnskapsledelse skal bidra til at det gjøres færre feil, mindre dobbeltarbeid, styre kunnskapsarbeiderne bedre, bidra til bedre beslutninger og bedre virksomhetens relasjoner, i tillegg til å bidra til forbedret service og lønnsomhet.

Kunnskapsledelse skal sikre at virksomheten ikke må finne opp kruttet på nytt, nettopp fordi den i større grad vil kunne utnytte den kompetansen den allerede besitter. Kunnskapsledelse skal se til at virksomheten blir en lærende organisasjon, som greier å utnytte både kunnskapskapitalen og den tause kunnskapen. Dette for å sikre at essensiell informasjon blir organisert godt nok.

Kunnskapsledelse er oppsummert metoder for å utvikle organisasjonens evne og mulighet til å få tak i kunnskap som er av kritisk verdi, samt utvikle og tilgjengeliggjøring av denne kunnskapen på den mest effektive måten.

Begrepene kunnskapsledelse, kunnskapsforvaltning, kunnskapsadministrasjon eller kunnskapsstyring, definerer i utgangspunktet kunnskap som noe som er forskjellig fra informasjon i et hierarki fra data og informasjon, til kunnskap og visdom. Implementert i kunnskapsbegrepet, finner vi dessuten informasjon kombinert med kontekst, interpretasjon og refleksjon. Ifølge denne definisjonen befinner kunnskapen seg bare i menneskenes, eller med andre ord, humankapitalens hode.

2.3.4 Politiet som kunnskapsarbeidere?

Det er særlig humankapitalen som har fanget interesse i kunnskapsledelse, fordi den dreier seg om kunnskapsarbeiderne i bedriften. Rekruttering av kunnskapsarbeidere innebærer konkurranse på arbeidsmarkedet, hvor kunnskapsarbeideren i langt større grad stiller krav til arbeidsgiver enn det produksjonsmedarbeideren tradisjonelt har gjort.

For å tilpasse seg denne nye situasjonen, må derfor virksomheter i både privat og offentlig sektor erkjenne at virksomhetens viktigste ressurs er humankapitalen, representert ved individet, som selv rår over sin kompetanse. Individet kan altså når som helst ta sin kompetanse og gå, for om så å bruke den på andre virksomheter der den eventuelt blir

høyere verdsatt. Å ta vare på og utvikle de menneskelige ressursene virksomheten rår over, blir derfor svært viktig for enhver virksomhet.

Noen kunnskapsarbeidere er også nøkkelpersoner for bedriften, mens andre ikke er det. Et bevisst forhold til hva som er strategisk kjernekompetanse og/eller kritisk kompetanse er avgjørende for å ha kontroll på hva som forsvinner av kompetanse og hva som blir igjen når kunnskapsarbeidere forlater organisasjonen.

Irgens og Wennes (2011) beskriver hvordan kunnskapsmedarbeideren må være i stand til å kunne se verden under flere forståelsesformer. Dette betyr at man må ha kunnskap og forståelse for at problemstillinger og løsninger kan sees i flere perspektiver.

2.3.5 Ressursbasert teori

Gottschalk (2003) viser også til den ressursbaserte teorien. Den ressursbaserte teorien ser på bedriften som en samling ressurser, og at noen av disse ressursene er vanskelige å kopiere for konkurrentene. For ledelsen betyr denne teorien at bedriften må utvikle unike ressurser og utnytte sine ressurser på unike måter.

I følge den ressursbaserte teorien må altså eventuelle ressurser som kan identifiseres utfra denne avhandlingen, i tillegg til å være unike og vanskelige å kopiere eller erstatte, også kunne omsettes og utnyttes før de kan være lønnsomme for virksomheten.

Et produkt eller en tjeneste produseres sjelden ved hjelp av bare en enkelt ressurs, så selv med en ressurs som er verdifull, unik og vanskelig å imitere, er det slett ikke sikkert at bedriften vil oppnå konkurransefortrinn (Gottschalk, 2003).

Gottscalk viser til at kunnskapsbasert virksomhetsteori innebærer at forskjellen mellom suksess og fiasko for bedrifter i næringslivet kan forklares med god og dårlig evne til å utvikle, dele og anvende kunnskap i bedriftene.

Politiets utfordringer knyttet til forskningsspørsmålet vedrørende uutnyttet, sivil formalkunnskap, blir da å kartlegge og identifisere denne kunnskapen, samt finne metoder

for å dele og utvikle den. Om all uutnyttet sivil formalkunnskap er lønnsom å utnytte, kan for eksempel vurderes opp mot kombinasjoner av kunnskapsressursens egenskaper.

2.3.6 Prestasjonsledelse

Prestasjonsledelse defineres gjerne som alle aktiviteter som har til hensikt å bidra til at medarbeidernes adferd er i tråd med organisasjonens mål, og omhandler typisk tre kjerneaktiviteter: Fastsetting av prestasjonsmål (eller kriterier), prestasjonsevaluering og tilbakemelding til medarbeiderne. (Kuvaas & Dysvik, 2008).

Begrepet medarbeidersamtale er å forstå som en formell samtale mellom leder og medarbeider, og vil inkludere både planlegging, forberedelser og oppfølging.

I sin videste forstand er medarbeidersamtalen synonymt med prestasjonsledelse, og ansett som en av de viktigste HR-aktivitetene organisasjonen rår over. I følge Kuvaas og Dysvik tyder dessverre mye på at de fleste organisasjoner ikke får særlig mye utbytte av denne HR-aktiviteten.

Kuvaas og Dysvik skiller mellom det som de kaller utviklende medarbeidersamtaler, og det de benevner som administrative medarbeidersamtaler. Utviklende medarbeidersamtaler har som formål å søke å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke medarbeidernes arbeidsprestasjoner.

Medarbeidersamtaleopplegg hvor det er implementert omfattende måle- og kartleggingssystem, og hvor prestasjonsevalueringene i hovedsak har det Kuvaas og Dyvik definerer som et administrativt formål, hører etter deres oppfatning inn under administrativ HR. Administrative medarbeidersamtaler omhandler altså fastsetting av mål, evaluering av måloppnåelse og tilbakemeldinger på resultater eller adferd for å fatte og begrunne beslutninger om lønnsforhold, trenings- og utviklingsbehov, forfremmelser, talentidentifikasjon og oppsigelser.

Det er mye som tyder på at det å gjennomføre medarbeidersamtaler ikke har noen positive effekter i seg selv, men som tvert imot indikerer at de beste og mest selvgående

medarbeiderne har negativt utbytte av medarbeidersamtalen, selv om de opplever den som nyttig relatert til organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.

Kunnskapsledelse er altså metoder for å utvikle organisasjonens evne og mulighet til å få tak i kunnskap som er av kritisk verdi for organisasjonen, samt utvikle og tilgjengeliggjøring av denne kunnskapen på den mest effektive måten. For prestasjonsledelse skilles det mellom utviklende medarbeidersamtaler og administrative medarbeidersamtaler. Utviklende medarbeidersamtaler har som formål å søke å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke medarbeidernes arbeidsprestasjoner. Kunnskapsledelse sammenfaller mest ved prestasjonsledelse i form av utviklende medarbeidersamtaler.

Tilbakemeldinger fra politiansatte viser en oppfatning om at økt fokus på mål og resultatstyring nedvurderer den erfaringsbaserte kunnskapen i politiet, og motvirker derved muligheten til å utføre kunnskapsbasert politiarbeid basert på erfaringslæring. En formålsrasjonell styring av politiet oppfattes å kunne gå på bekostning av politiets rolle som verdibasert sosial institusjon, basert på et samfunnsmandat. Forskjellene mellom prestasjonsbasert ledelse kontra kunnskapsledelse vil jeg komme tilbake til i avhandlingens diskusjon av problemstilling og konklusjon.

2.4 Oppsummering og forventninger

Denne forskningen er avgrenset til å omhandle kunnskapsforvaltning i forståelsen av identifisering, kartlegging, implementering og anvendelse av akademisk formalkunnskap opptjent som studiepoeng ved høyskoler og universitet, også her omtalt som sivil formalkunnskap. Utelatt i denne sammenhengen er cand.jur./master i rettsvitenskap, samt politifaglig utdanning fra PHS.

Basert på ovenstående teori, i tillegg til Røksundutvalgets anbefaling om kunnskapsstyrt strategi (Røksund & al, 2013) vil jeg forvente å gjøre funn som bekrefter at politiansatte er kunnskapsarbeidere som ledes av kompetente ledere med kunnskaper om, og forståelse for, kunnskapsledelse som verktøy.

For å besvare oppgavens problemstilling er det viktig å forsøke å kvantifisere den sivile formalkunnskapen. Det er også interessant å forsøke å bestemme om denne type kunnskap kommer til direkte eller indirekte anvendelse i politiorganisasjonen i dag. Hvis ikke, representerer i så fall denne kunnskapen noe verdi utfra teorien om ressursbaserte strategi?

I spørreundersøkelsen vil jeg søke å måle omfanget av sivil formalkunnskap i Follo politidistrikt fordelt på utvalgte stillingskoder. Ved så å sammenstille stillingskodene opp mot sivilt opptjente studiepoeng og grader, politifaglig og juridisk utdanning holdt utenom, håper jeg og kunne trekke noen kvantifiserte slutninger om graden av sivil formalkunnskap i Follo politidistrikt.

For å kunne si noe om hvorvidt dette er utnyttet formalkunnskap, eller sagt med andre ord, et underforbruk av formell kunnskap, vil jeg forsøke å forklare ved å plassere funnene inn i et organisasjonsteoretisk perspektiv.

I utgangspunktet er utdanning fra Politiskolen eller Politiets høyskole adekvat utdanning for operative politistillinger - stillinger hvor politimyndighet er nødvendig for å løse oppgavene. Dette gjelder i hovedsak for stillinger som politibetjent 1, 2 og 3. Utdanning ut over dette er å anse som overskuddskunnskap dersom den ikke kommer til direkte eller indirekte anvendelse i stillingen.

Indirekte anvendelse er det vanskeligere å si noe om, og i en sterkt formålsrasjonell organisasjon som politiet, er ikke sivile utdanningsretninger noe som etterspørres. For ledere derimot, som politiførstebetjent og politioverbetjent, er det imidlertid noe forventning om formaliserte kunnskaper innenfor ledelse. Dette tilbys i begrenset grad i form av etterutdanning ved PHS. Det formelle utdanningskravet for ledere på disse nivåene er imidlertid noe som ofte fravikes til fordel for «relevant erfaring».

Politiet er etter min oppfatning, organisert i en formell, og svært hierarkisk, instrumentell organisasjonsstruktur. Ut fra et instrumentelt perspektiv vil jeg forvente å finne høy grad av formkrav og formalitet som forklaring på underforbruk av sivil kunnskap i en politioperativ sammenheng.

I tillegg til den formelle strukturen hersker det liten tvil om at politiet i mer eller mindre grad også en institusjonalisert organisasjon. Dette kommer blant annet tydelig til syne i Røksundrapporten som har påpekt utfordringer i politiet knyttet til holdninger, kultur og ledelse (Røksund & al, 2013).

Ut fra et institusjonelt perspektiv vil jeg derfor forvente å finne en eller flere yrkeskulturer og holdninger i politiet (Gundhus, 2009) som tilsier et underforbruk av sivil formalkunnskap.

I tillegg har jeg vurdert det som formålstjenlig å forsøke å identifisere eventuelle profesjonsinteresser for om mulig å bestemme hvorvidt politiet er å anse som en profesjon, en aspirerende profesjon, eventuelt en semiprofesjon, og hvilke sammenhenger dette har ved underforbruk av sivil kompetanse.

I et profesjonsteoretisk perspektiv vil jeg forvente å finne bevis for sosial lukning og utestenging av grupper som ikke er politifaglig utdannet. Dette innebærer at det vil finnes få, og svært begrensede arbeidsoppgaver for sivilt tilsatte, uavhengig av deres kompetanse og akademiske utdanningsnivå.

Forventninger ut fra et instrumentelt og institusjonelt perspektiv tilsier dermed at eventuelle funn kan forklares både ut fra hvordan politiet er konstruert og fungerer instrumentelt, men også hvordan kultur og profesjonsinteresser påvirker dette institusjonelt.

Avslutningsvis er da spørsmålet som melder seg er hvorvidt dagens anbefalinger fra den sentrale politiledelsen om å lede kunnskapsarbeideren og det kunnskapsstyrte politiarbeidet utfra en prestasjonsbasert ledelsesplattform er det mest egnede for å få mest ut av politiressursene, eller om kunnskapsledelse er mer egnet i en kunnskapsorganisasjon? Og ikke minst - lever dagens politiorganisasjon opp til definisjonen av å være en kunnskapsorganisasjon, eller er dette ren ønsketenkning sett ut fra et profesjonskompleks? Dette vil bli nøye gjennomgått og diskutert i kapittel 5.

3. Kapittel 3:Metode, forskningsdesign og analysemodeller

Metode handler om å følge en bestemt vei mot et mål, valgt ut fra et teoretisk perspektiv og kunnskapsutvikling.

Bestrebelsene må ligge i både å vurdere, og benytte seg av de best mulig dekkende og hensiktsmessige forskningsmetodene, i forhold til det fenomenet eller samfunnsforholdet man ønsker å skaffe seg mer kunnskap om.

Dette kapittelet vider derfor undersøkelsens oppbygning i forhold til metodevalg, og på hvilket grunnlag dette er valgt. Kapittelet tar videre for seg form på undersøkelsesopplegget, datainnsamlingsprosessen, og til slutt en evaluering av arbeidets troverdighet, pålitelighet og overførbarhet.

3.1 Empiri og sekundærdata

Dette studiet bygger på data innhentet i en empirisk undersøkelse. «Empiri er utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke synsing» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2002).

Formålet med, og kjennetegnet på empiriske undersøkelser er på best mulig måte å koble sammen vår teoretiske forståelse med virkeligheten. Gjennom testing av hypoteser og påstander i tillegg til observasjoner, kan vi oppnå ny kunnskap.

Empirisk forskning er tuftet på systematikk, åpenhet og grundighet, og det er derfor viktig at all innsamlet informasjon skal ha grunnlag i erfaring og ikke i synsing. Målet med datainnsamlingen er å kunne organisere, bearbeide, analysere og tolke informasjonen på en slik måte at den resulterer i ny kunnskap, og bedre forståelse av det fenomenet eller samfunnsforholdet man vil undersøke.

Skal man ha nytte av empiriske kartlegginger må man også forsøke å forklare observasjonene, uavhengig om det er for praktisk eller vitenskapelig nytte. Å forklare samfunnsmessige fenomener er ofte ensbetydende med å søke etter årsaker til de fenomenene man undersøker, eller sagt med andre ord; kausal forklaring (Skog, 1998).

Det teoretiske utgangspunktet ligger innenfor et hypotetisk, deduktivt design hvor jeg har fremsatt en hypotese. Hypotesen er deretter testet opp mot observasjoner fra en spørreundersøkelse, egenerfarte observasjoner, intervju, samt en teoretisk referanseramme innen feltet organisasjonsteori, ledelse og profesjon.

I det teoretiske utgangspunktet er det identifisert og valgt ut variabler som jeg anser er viktige for forskning på politiet som kunnskapsorganisasjon, jf. kapittel 2 med beskrivelse av variabler som antall opptjente studiepoeng og grader i forhold til stillingskoder.

Det organisasjonsteoretiske perspektivet som er valgt for å se på disse variablene i sammenheng med hvordan formalkunnskap som ikke er ervervet fra PHS utnyttes i politiet, utelukker andre tilnærminger som kunne gitt andre sammenhenger.

En validitetsmessig utfordring i forhold til denne teknikken, ligger i at dette utvalget av teorigrunnlag utelukker andre viktige sider av teorien, som igjen kan avgrense det empiriske fokus. Fra ulike perspektiver vil fenomenet fortone seg ulikt (Johannessen, et al., 2002).

I tillegg til resultater fra eget empirisk studie, har jeg basert meg på sekundærdata fra ulike empiriske data, relatert til andre områder i politiet som hoved populasjon og yrkesgruppe, i tillegg til egne observasjoner.

Primært her har vært funn fra Gundhus sine feltobservasjoner i 2003. Politidirektoratets ideal om et kunnskapsstyrt politi forutsetter framvekst av en ny profesjonalitet i politiet. Gundhus undersøker hvordan dette idealet praktiseres via observasjoner fra to ulike politiorganisasjoner. Sentralt i hennes avhandling, og senere bok, står rammebetingelser for gapet mellom policy-dokumenter og kunnskapsarbeid i politiet.

I tillegg er det også innhentet data fra en prosjektoppgave ved PHS i 2011. Prosjektoppgaven har sitt utspring fra etterutdanningsstudiet innenfor ledelse og organisasjonsutvikling, LOU1 for ledere i politiet.

Tema for oppgaven var å forsøke å belyse holdningene i politi- og lensmannsetaten til å anvende sivil kompetanse blant de ansatte på Operasjonssentralene i Agder, Søndre-Buskerud, Sør Trøndelag og Oslo politidistrikt. I denne oppgaven var det ønskelig å få informasjon både fra ansatte med politihøgskolen og ansatte med annen formal eller realkompetanse. Det var også viktig å få frem eventuelle forskjeller mellom ledere og medarbeidere. Det ble valgt å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse som metodikk, hvor spørsmålene ble utformet som en rekke påstander opp i mot problemstillingen. Som ett utgangspunkt for utarbeidelse av spørreskjema ble det innhentet stillingsbeskrivelser både for politistillinger og for sivile stillinger for på den måten å se om det var likhetstrekk ved kompetansen som etterspørres blant medarbeiderne ved en Operasjonssentral uavhengig av politidistrikt.

Undersøkelsen basert på den såkalte Likert-skalaen, ble distribuert til 46 respondenter i de utvalgte politidistriktene. Alle de 46 respondentene var ansatt ved en Operasjonssentral.

Av 46 respondenter var det 31 som svarte. Dette tilsvarer en andel på 69 %. Av de som svarte på undersøkelsen var 78,8 % politiutdannende og 18,2 % hadde sivil bakgrunn. Av den totale andelen respondenter hadde 42,4 % en lederfunksjon.

Undersøkelsens funn viser at det kan tyde på at det er grunnleggende holdninger blant ansatte med politibakgrunn som kan være til hinder for en god ressursutnyttelse ved å integrere sivilt ansatte. Prosjektgruppen fant også at de sivilt ansatte har en stor tro på egen rolle i organisasjonen, og var overbevist og ga tydelig uttrykk for at de kunne utføre langt flere arbeidsoppgaver enn det de gjorde i dag. Ansatte med politibakgrunn og ledere synes derimot å være av en annen oppfatning. Gjennom påstandene fant ikke prosjektgruppen noen felles holdninger.

Jeg har også støttet meg noe til empiriske data fra en studiereise til politiet i Stockholm, i en en forstudie om bruk av sivil kompetanse i forbindelse med etterforskning, i regi av den sivile ledergruppen ved Sentrum politistasjon i Oslo politidistrikt i 2009.

Erfaringer herfra viser at sivile etterforskere – civila brottsutredare, kan utføre tilfredsstillende arbeid i store kriminalsaker med rett opplæring og egenskaper. De juridiske hindrene ligger også her i sivilt ansatte ikke har myndighet til å pågripe personer eller ransake på åsteder. Dette har man imidlertid i Sverige løst på den måten at politiet ransaker sammen med sivil etterforsker som har kjennskap til saken. Det svenske politiet har langt i større grad enn det norske beveget seg bort fra den såkalte generalisten, tile et mer spesialrettet politi med fokus på riktig kompetanse på rett sted (Svang & Brenna, 2010).

Også en kvalitativ studie av de bakenforliggende årsaker til turnover hos generalisten har vært interessant lesning, for om mulig å finne sammenhenger som også kan understøtte mitt forskningsspørsmål. Studien er en masteravhandling innen offentlig styring og ledelse ved Høgskolen i Hedmark fra 2012, hvor er 14 informanter fra politiet er dybdeintervjuet rundt temaene organisasjonsforpliktelse, lederstøtte og meningsfullhet. Disse er alle politiutdannet. (Skoglund & Skoglund, 2012).

3.2 Casestudie som metode og forskningsdesign

Det er reflektert grundig over hvilken metode som best mulig vil kunne hente inn den informasjonen som kan oppfattes å være den mest hensiktsmessige i forhold til å undersøke kunnskapsutnyttelse i politiet. Valget falt på casestudie som metode.

Datainnsamling ved hjelp av spørreskjema kan være tidsbesparende med hensyn på datainnsamling på forholdsvis kort tid, men det kan også være utfordrende da man på forhånd må ha en nøyaktig formening om hva man skal spørre om, og hvilke svar som er aktuelle. (Johannessen, et al., 2002). I tillegg må det også reflekteres over hvordan fenomenet skal operasjonaliseres, og hvordan spørreskjemaet skal utformes. Standardisering av et spørreskjema i form av faste spørsmål og svaralternativer gir muligheten til å generalisere resultatet fra utvalg og populasjon.

Formålet med denne avhandlingen og derav valget av et kvantitativt undersøkelsesdesign, ligger i å undersøke omfanget av den formelle, akademiske kunnskapen informantene besitter, i form av studiepoeng og oppnådde grader fra universitet og høyskoler utenom PHS.

En enkeltcasestudie i form av et semistrukturert, standardisert spørreskjema vil da være er rasjonell måte å samle inn data på. Utvalget omfatter alle tilsatte i Follo politistrikt, med totalt 352 mulige respondenter.

3.3 Casestudien og datainnsamlingsprosessen

Denne caseundersøkelsen er gjennomført som en enkeltcasestudie, med Follo politidistrikt som studieobjekt. Studien er i hovedsak utført ved hjelp av en prekodet og standardisert kvantitativ datainnsamling i form av et semistrukturert spørreskjema, hvor det også er åpnet for noen kvalitative tilnærminger i kombinasjon med åpne og prekodete svar.

Valget falt på Questback som verktøy for den nettbaserte spørreundersøkelsen. Daværende Politiets data og materieltjeneste, PDMT, besørget tilgang til e-postadresser for samtlige ansatte i Follo politidistrikt, etter godkjenning fra Follo politimester.

Undersøkelsen omfatter alle ansatte i Follo politidistrikt, som i tillegg til åpne for 352 mulige respondenter, også utgjør hele populasjonen. Samtidig kan utvalget sies å være begrenset til et sannsynlighetsutvalg av gitte stillingskoder representative for et politidistrikt på Follo's størrelse. I tillegg er det tatt høyde for å innlemme andre stillingskoder ved å ha et felt for «annet».

Stillingskodene gjenfinnes i Hovedtariffavtalen for Staten, og er representert både ved sivile stillingskoder, så vel som rene politistillingskoder. Dette er i henhold til en utvalgs måte som også sannsynliggjør et representativt utvalg

Stillingstittel for politiansatt	for med	Stillings-	Merknad	Stillingstittel for	Stillingskode

grad	kode		tilsatt uten politigrad	(gjennomgående stillinger i staten)
Politibetjent 1	1457		Konsulent	1064
Politibetjent 2	1459		Konsulent	1065
Politibetjent 3	1461		Førstekonsulent	1408
Politiførstebetjent	0285		Rådgiver	1434
Politioverbetjent	0287	Fag	Seniorrådgiver	1364
Politioverbetjent	0287	Avd.leder	Avdelingsleder	1407
Politiinspektør	0290			
Stillinger fra undersøkelsen som har eller kan ha begrenset politimyndighet			Stillinger fra undersøkelsen med påtalerett, juridikum	
Arrestforvarer	1531		Politiadvokat	1245
Ledendarrestforvarer	1342		Politifullmektig	0288
Politirevisor	0296			

Tabell 2: Oversikt over stillingstitler og stillingskoder i hht. HTA.

I tillegg hadde jeg et forberedende møte med leder for HR-avdelingen, politioverbetjent Rune Overaa i Follo politidistrikt vedørende prøveordningen i Follo politidistrikt, med hensyn på effekt, intern struktur, kompetanseplaner og individuell kompetanse. En del av konklusjonene herfra gjenfinnes også i rapporten «Evaluering av prøveordning i Follo politidistrikt» (2012).

3.3.1 Validitet og reabilitet

Validitet og reliabilitet sier noe om gyldigheten og påliteligheten til de informasjonsdataene som er innsamlet. Undersøkelsen var anonymisert og dette ble det også informert om ved utsendelsen, uavhengig om de hadde svart eller ikke.

352 individuelle e-poster fikk tilsendt undersøkelsen, og 346 respondenter fikk tilsendt en purring før svarfristens utløp. Unntaket var her seks som hadde reservert seg.

Undersøkelsen genererte 68 unike respondenter, noe som tilsvarer en svarprosent på 19,3 %. Forklaringen på den noe lave responsen kan forklares utfra kjente problemstillinger i politiet generelt, med hensyn på å komme seg på nett.

Grunnet vanskeligheter med å komme på nett for å besvare eller reservere seg mot undersøkelsen, fikk jeg i tillegg seks henvendelser på mail. Av disse var det én som ønsket å reservere seg mot undersøkelsen, men som ikke fikk meldt seg av grunnet årsaker med nettilgang. De øvrige fem ga i varierende uttrykk for frustrasjon at de ønsket å besvare undersøkelsen, men ble forhindret av de tekniske vanskelighetene rundt nettilgang. Én av disse meldte imidlertid i fra i ettertid om at besvarelsen nå var besvart på nett.

Validitet sier noe om i hvilken grad jeg ut i fra resultatene av min studie kan trekke de slutningene om det jeg ville undersøke. Det er vanskelig å si at mine svar vil gjelde for hele politiet som populasjon, siden undersøkelsen ble sendt til ett utvalg av respondenter i ett utvalgt politidistrikt. I tillegg er det også vanskelig å trekke en konklusjon ut ifra de samme kriteriene om det også vil være slik på andre områder innenfor politiet.

3.3.2 Potensielle svakheter ved metoden

Et spørsmål jeg har spurt meg selv flere ganger i løpet av dette studiets forløp, er; måler jeg det jeg tror jeg måler? I en kvantitativ undersøkelse basert på et spørreskjema ligger

utfordringene i evnen til å formulere og spisse spørsmålene på en slik måte at de blir gjensidig utelukkende, for å unngå utvetydige tolkninger av svar.

Utfordringene jeg har erfart ved bruk av pre kodete spørreskjemaer til forskjell fra kvalitative studier, er at det på forhånd er viktig å vite nøyaktig hva det skal spørres om. Dette er en utfordring da man i begynnelsen av et prosjekt ikke helt har oversikten over, eller nok kunnskap om det temaet man skal undersøke. I kvalitative undersøkelser har man også mulighet for å være åpen for ny informasjon, og kan dermed justere datainnsamlingen underveis (Johannessen, et al., 2002). I mitt undersøkelsesopplegg har det vært liten mulighet til å justere datainnsamlingen underveis, annet enn at jeg har kunne sammenlikne noen av resultatene mot andre liknende undersøkelser.

I begynnelsen da jeg utformet spørreskjemaet, var tanken å undersøke forskningsspørsmålet i et forvaltningsøkonomisk perspektiv. Imidlertid ble det etter hvert tydelig at i forhold til det jeg selv satt inne med av uformell empiri i form av observasjoner av politiorganisasjonen, så ville et organisasjonsteoretisk perspektiv være det mest egnede tilnæringsperspektivet i en analyse.

En ulempe ved pre kodete skjema er at de ikke gir anledning til å fange opp informasjon utover de oppgitte spørsmålene og svaralternativene. I min undersøkelse kan altså respondentene ha følt seg tvunget til å tilpasse sine svar i forhold til de oppgitte svaralternativene.

Som en opsjon valgte jeg å ha et spørsmål avslutningsvis som ga respondentene anledning til å komme med noe mer utfyllende opplysninger til spørsmålet. Her har 14 av 68 respondenter valgt en tilleggsbesvarelse i form av et åpent svar på et konkret spørsmål.. Dette ser ut til å bekrefte påstanden om at det her har skjedd en seleksjon med hensyn på av hvem som har svart, og hva de har svart (Johannessen, et al., 2002).

Selv ved bruk av åpne svar, er det ikke sikkert at de vil genere gode data, blant annet for at det varierer hvor godt den enkelte respondent evner å uttrykke seg skriftlig. Jeg erfarer at dette også er tilfelle for min spørreundersøkelse, da noen av de åpne svarene ikke kan fortolkes like entydig i forhold til selve spørsmålsstillingen.

I retrospektiv så ser jeg da at utformingen av spørreskjemaet kunne vært bedre formulert, og mer spisset. Enkelte av spørsmålene er også utformet slik at de kan gi rom for utvetydighet, i tillegg til at noen av svaralternativene kan ha tvunget respondentene til å tilpasse sin svar i forhold til svaralternativene.

I avhandlingens videre diskusjon og konklusjon, vil jeg derfor basere denne på utvalgte spørsmål og svar som etter mitt syn best belyser problemstillingen.

3.3.3 Overførbarhet – ekstern validitet

Generalitet handler om hvorvidt kunnskapen fra et forskningsprosjekt er kun av lokal interesse, eller om det er mulig å overføre til liknende fenomener (Skog, 1998).

Hensikten med dette studiet har ikke vært å definere hvorvidt politiet er godt nok utdannet til det samfunnsoppdraget de er satt til å løse, men heller å forstå begreper og fenomener tilknyttet politiet som organisasjon i sin helhet.

Undersøkelsens respondenter har vært valgt utfra et særskilt formål, og resultatene er basert på et forholdsvis lite utvalg. Det kan derfor ikke påstås at resultatene er fullgodt representative i andre sammenhenger. Men, på den annen side kan kunnskapen fra dette forskningsopplegget sies å være overførbar i form av at funnene kan benyttes som en indikator for hva som kan være tilstanden i politiet generelt.

Det blir dermed opp til den enkelte leser å avgjøre gjennom de kontekstuelle beskrivelsene av studiet, om de også holder vann til også å kunne sikre god overførbarhet til andre deler av politiorganisasjonen.

Etter min oppfatning kan forskningen etterprøves, både av hensyn til datainnsamlingsmetoden, populasjon og utvalg, samt forskningens teoretiske rammer.

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2002). *Introduksjon til vitenskapelig metode* (4 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaupang, A. (2012). Evaluering av prøveordning i Follo politidistrikt: Politidirektoratet.
- Skog, O.-J. (1998). *Å forklare sosiale fenomener: En regresjonsbasert tilnærming* (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Skoglund, A. B. & Skoglund, G. (2012). En gang politi, alltid politi? En kvalitativ studie av de bakenforliggende årsaker til turnover hos politigeneralisten. BIBSYS: Høgskolen i Hedmark.
- Svang, H. & Brenna, M. (2010). En forstudie om bruk av sivil kompetanse i forbindelse med etterforskning.

4. Resultat og analyse

I dette kapitlet vil responsloggen og data fra Questback-undersøkelsen bli presentert først. Deretter vil jeg forsøke å gi en forklaring til resultat og analyse.

Resultatene som følger i dette kapitlet forventes å kunne besvare hovedproblemstillingen «*Finnes det utnyttet sivil formalkompetanse i politiet, og i så fall i hvilket omfang?*»

Med bakgrunn i variabler som antall opptjente studiepoeng i form av sivil utdanning utenom juridikum og utdanning ved PHS, samt stillingskoder, er det en forventning om at funn herfra vil kunne bekrefte hovedspørsmålet. Dernest vil disse funnene sees på i sammenheng med den forskningsteorien som er valgt, for om mulig å knytte finne de forventede sammenhengene.

Funn vil bli analysert ut fra et instrumentelt, institusjonelt og et profesjonsteoretisk perspektiv.

Spørreundersøkelsen er utformet med tolv pre kodete spørsmål. I tillegg kunne det siste spørsmålet også besvares som et åpent spørsmål. Det åpne spørsmålet genererte 14 individuelle svar.

På grunnlag av datatekniske utfordringer ved nettilgangen i Follo politidistrikt, mottok jeg også seks individuelle tilbakemeldinger på mail. Én av disse uttrykte et ønske om ikke å delta på undersøkelsen, men fikk ikke meldt seg av grunnet nevnte dataproblemer. De fem andre derimot uttrykte varierende synspunkter vedrørende undersøkelsens spørsmålsstilling. Disse vil gjengis etter at responsloggen og resultatene fra spørreundersøkelsen er presentert.

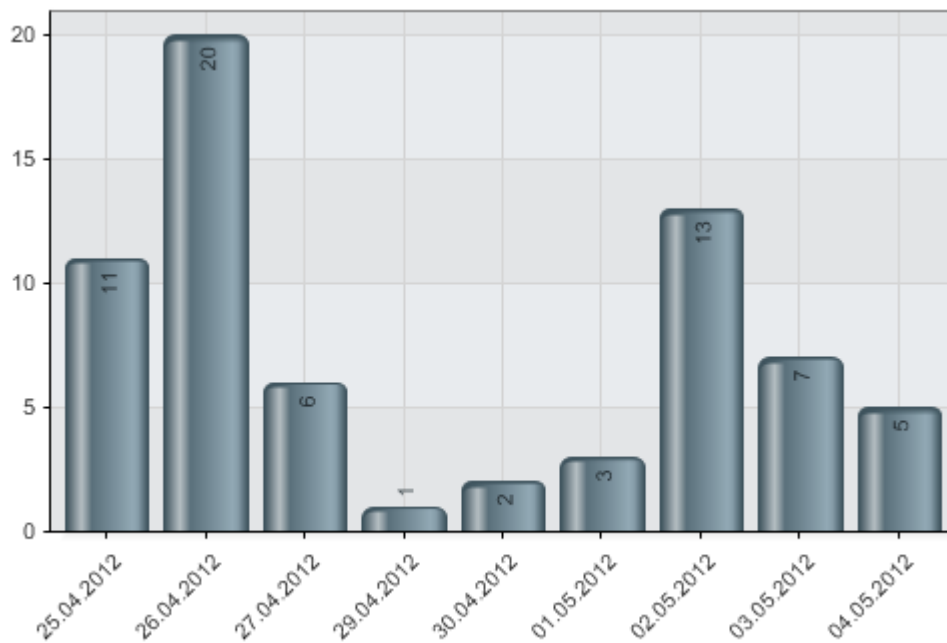
4.1 Svar på spørreundersøkelsen - responslogg

Totalt antall responser: 68 (68 unike respondenter).

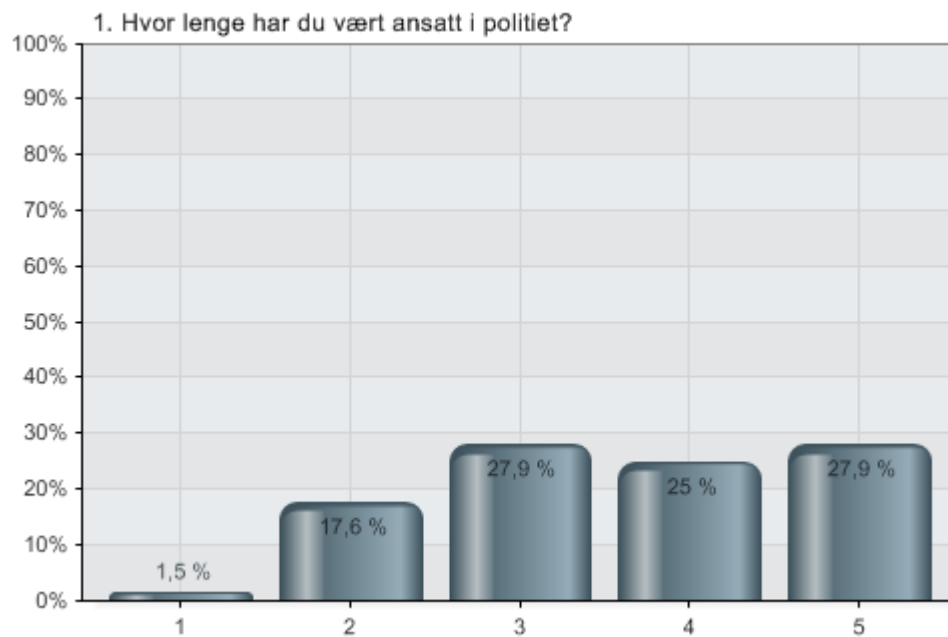
68 av 352 e-postinvitasjoner har generert 68 responser.

0 andre respondenter har generert 0 responser (uten å følge e-postlinken).

6 invitert(e) har benyttet avmeldingslink i e-postinvitasjon.



4.2 Resultater fra spørreundersøkelsen



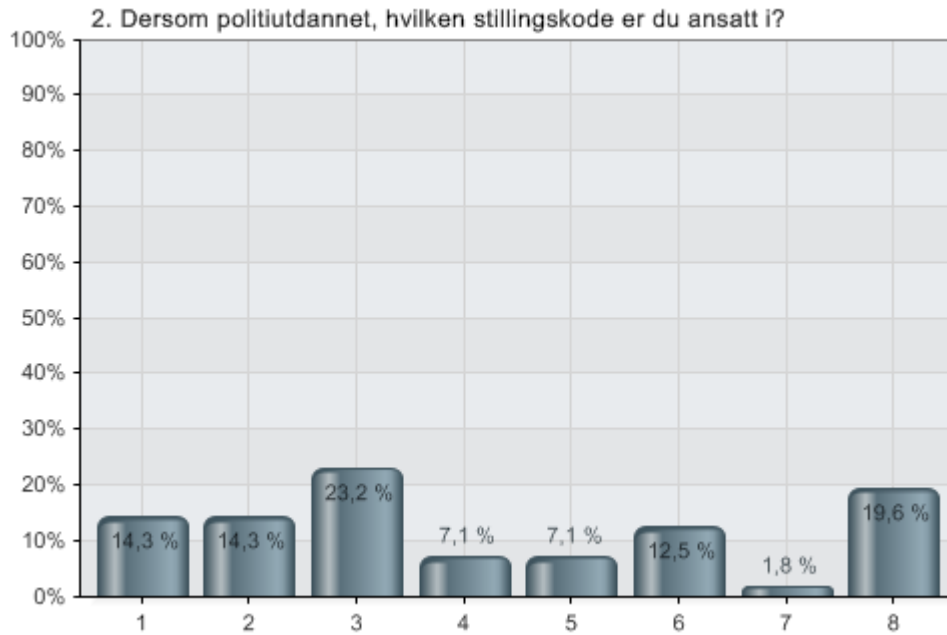
N	68
---	----

- 1 Mindre enn ett år**
- 2 Mellom ett og tre år**
- 3 Mellom tre og ti år**
- 4 Mellom 10 og 20 år**
- 5 Mer enn 20 år**

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

Svaralternativ	Prosent
Mindre enn ett år	1,5 %
Mellom ett og tre år	17,6 %
Mellom tre og ti år	27,9 %
Mellom 10 og 20 år	25,0 %
Mer enn 20 år	27,9 %
N	68

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet



N	56
---	----

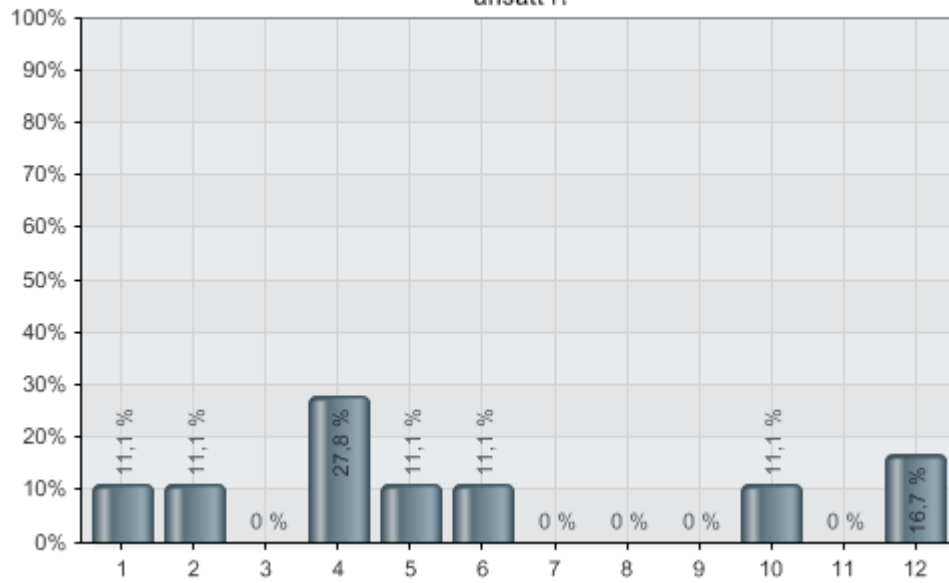
- 1 Politibetjent 1 - 1457**
- 2 Politibetjent 2 - 1459**
- 3 Politibetjent 3 - 1461**
- 4 Politiførstebetjent - 0285**
- 5 Politioverbetjent (fag) - 0287**
- 6 Politioverbetjent (avd.leder) - 0287**
- 7 Politiinspektør - 0290**
- 8 Annet**

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

Svaralternativ	Prosent
Politibetjent 1 - 1457	14,3 %
Politibetjent 2 - 1459	14,3 %
Politibetjent 3 - 1461	23,2 %
Politiførstebetjent - 0285	7,1 %
Politioverbetjent (fag) - 0287	7,1 %
Politioverbetjent (avd.leder) - 0287	12,5 %
Politiinspektør - 0290	1,8 %
Annet	19,6 %
N	56

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

3. Dersom sivilt utdannet, herunder også jurister, hvilken stillingskode er du ansatt i?



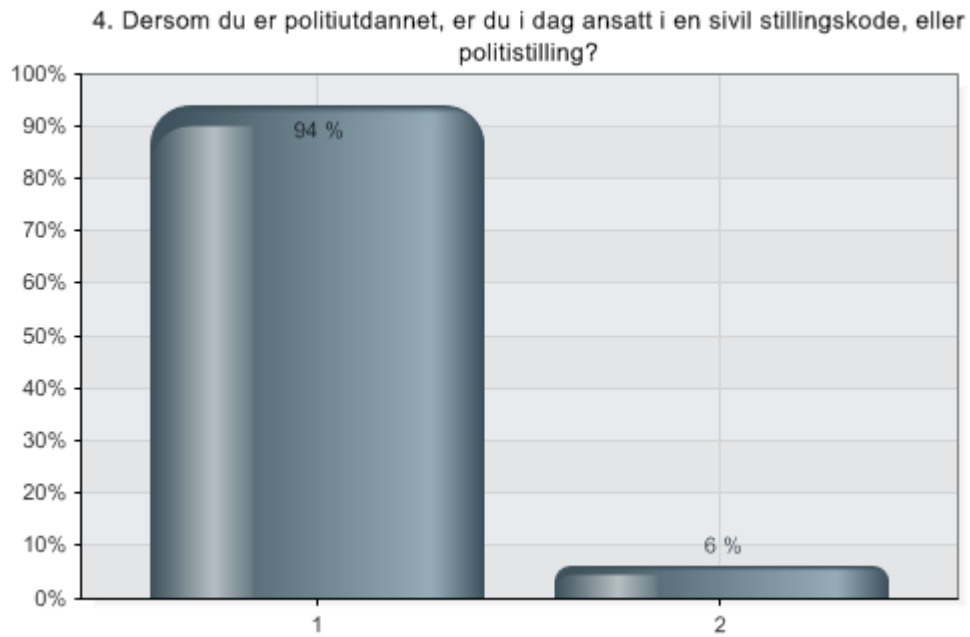
N 18

- 1 Avdelingsleder - 1407
- 2 Seniorrådgiver - 1364
- 3 Rådgiver - 1434
- 4 Førstekonsulent - 1408
- 5 Konsulent - 1064
- 6 Konsulent - 1065
- 7 Ledende arrestforvarer - 1342
- 8 Arrestforvarer - 1531
- 9 Politirevisor - 0296
- 10 Politiadvokat - 1245
- 11 Politifullmektig - 0288
- 12 Annet

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

Svaralternativ	Prosent
Avdelingsleder - 1407	11,1 %
Seniorrådgiver - 1364	11,1 %
Rådgiver - 1434	0,0 %
Førstekonsulent - 1408	27,8 %
Konsulent - 1064	11,1 %
Konsulent - 1065	11,1 %
Ledende arrestforvarer - 1342	0,0 %
Arrestforvarer - 1531	0,0 %
Politirevisor - 0296	0,0 %
Politiadvokat - 1245	11,1 %
Politifullmektig - 0288	0,0 %
Annet	16,7 %
N	18

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet



N	50
---	----

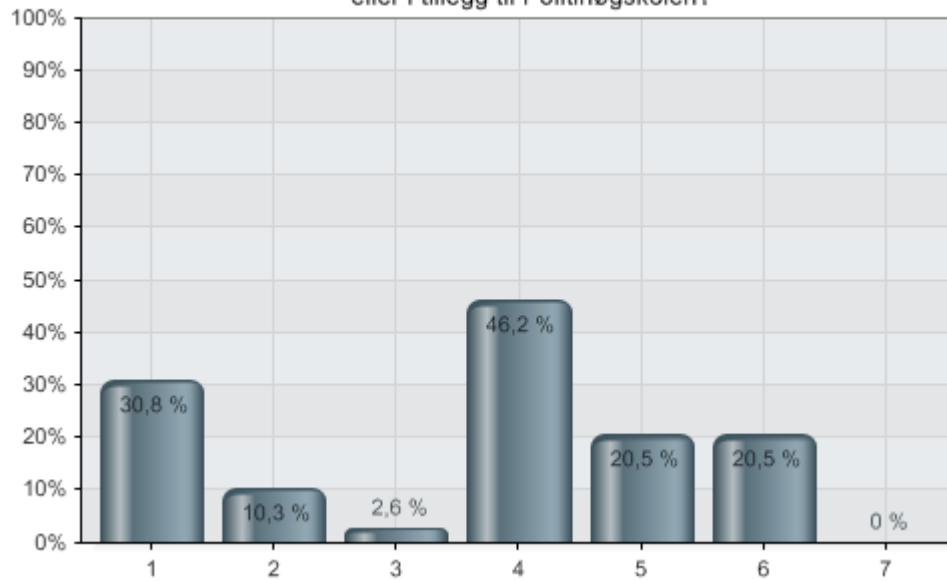
- 1 Politistilling
- 2 Sivil stilling/gjennomgående stilling i staten

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

Svaralternativ	Prosent
Politistilling	94,0 %
Sivil stilling/gjennomgående stilling i staten	6,0 %
N	50

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

5. Dersom politiutdannet, hvilken annen formell utdanning har du i stedet for, eller i tillegg til Politihøgskolen?



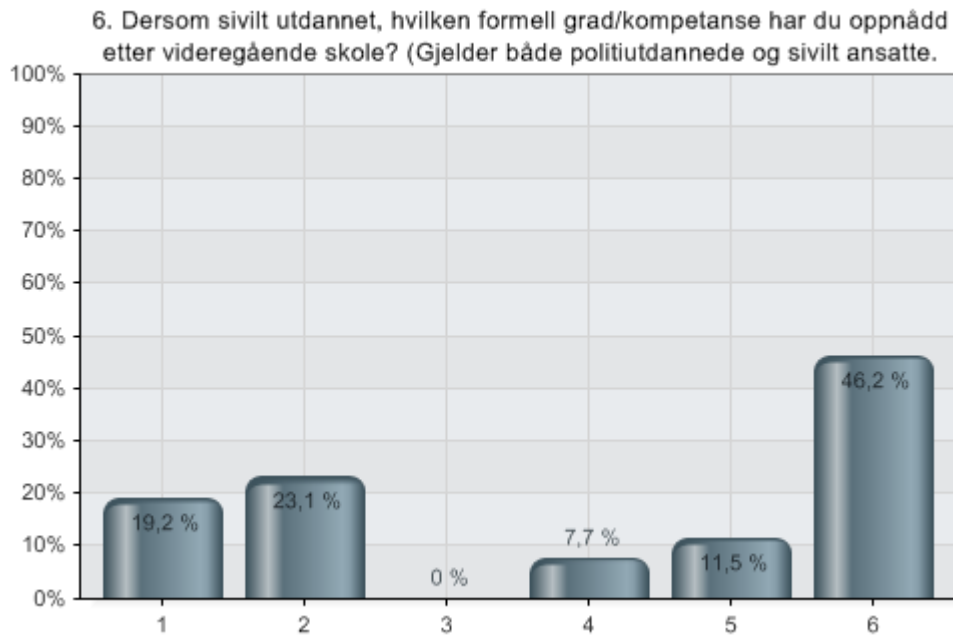
N* 39

- 1 **Etatsskole**
- 2 **Etatsskole, men etterutdanning ved PHS, LUO1**
- 3 **Etatsskole, men etterutdanning ved PHS, LUO1 og LUO2**
- 4 **Annen poenggivende tilleggs- og/eller etterutdanning ved PHS**
- 5 **Yrkesfaglig utdanning**
- 6 **Bachelor**
- 7 **Mastergrad**

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

Svaralternativ	Prosent
Etatsskole	30,8 %
Etatsskole, men etterutdanning ved PHS, LUO1	10,3 %
Etatsskole, men etterutdanning ved PHS, LUO1 og LUO2	2,6 %
Annen poenggivende tilleggs- og/eller etterutdanning ved PHS	46,2 %
Yrkesfaglig utdanning	20,5 %
Bachelor	20,5 %
Mastergrad	0,0 %
N*	39

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet



N*	26
----	----

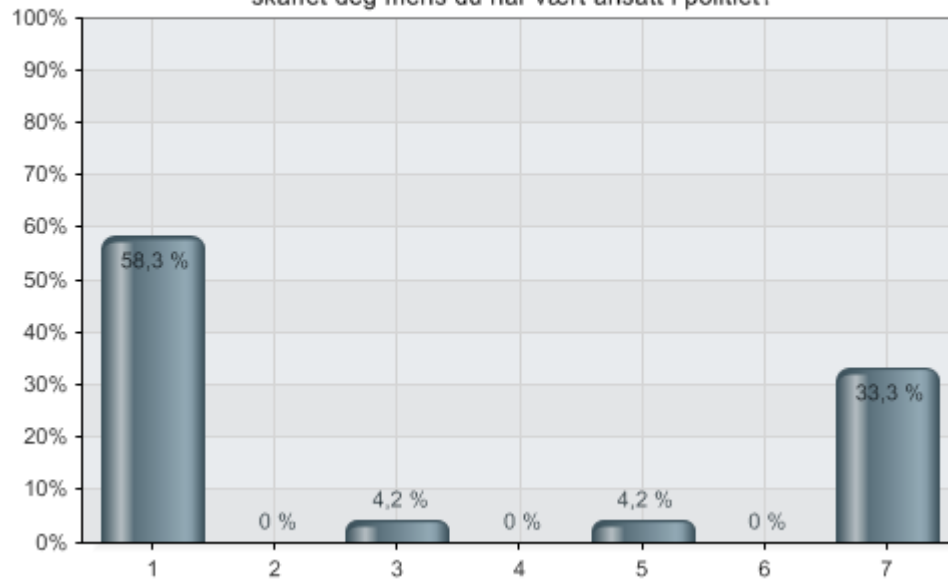
- 1 **Mastergrad**
- 2 **Bachelor**
- 3 **Hovedfag**
- 4 **Mellomfag**
- 5 **Grunnfag**
- 6 **Ingen**

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

Svaralternativ	Prosent
Mastergrad	19,2 %
Bachelor	23,1 %
Hovedfag	0,0 %
Mellomfag	7,7 %
Grunnfag	11,5 %
Ingen	46,2 %
N*	26

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

7. Dersom sivilt utdannet, hvilken formell utdanning/etterutdanning har du skaffet deg mens du har vært ansatt i politiet?



N*	24
----	----

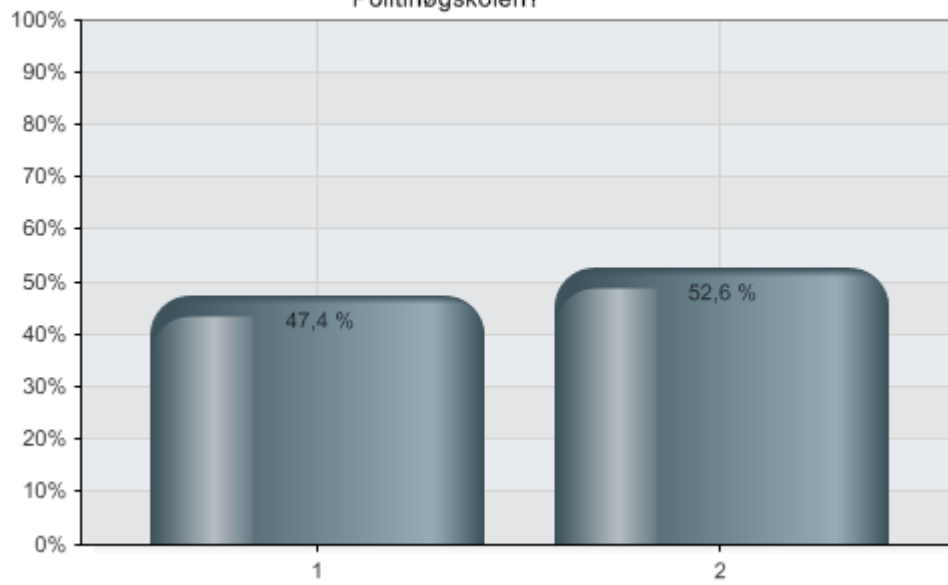
- 1 Ingen
- 2 Grunnfag ved universitet
- 3 Mellomfag ved universitet
- 4 Hovedfag ved universitet
- 5 Bachelor
- 6 Mastergrad
- 7 Annen poenggivende utdanning

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

Svaralternativ	Prosent
Ingen	58,3 %
Grunnfag ved universitet	0,0 %
Mellomfag ved universitet	4,2 %
Hovedfag ved universitet	0,0 %
Bachelor	4,2 %
Mastergrad	0,0 %
Annen poenggivende utdanning	33,3 %
N*	24

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

8. Dersom sivilts ansatt, har du tatt poenggivende kurs i regi av Politihøgskolen?

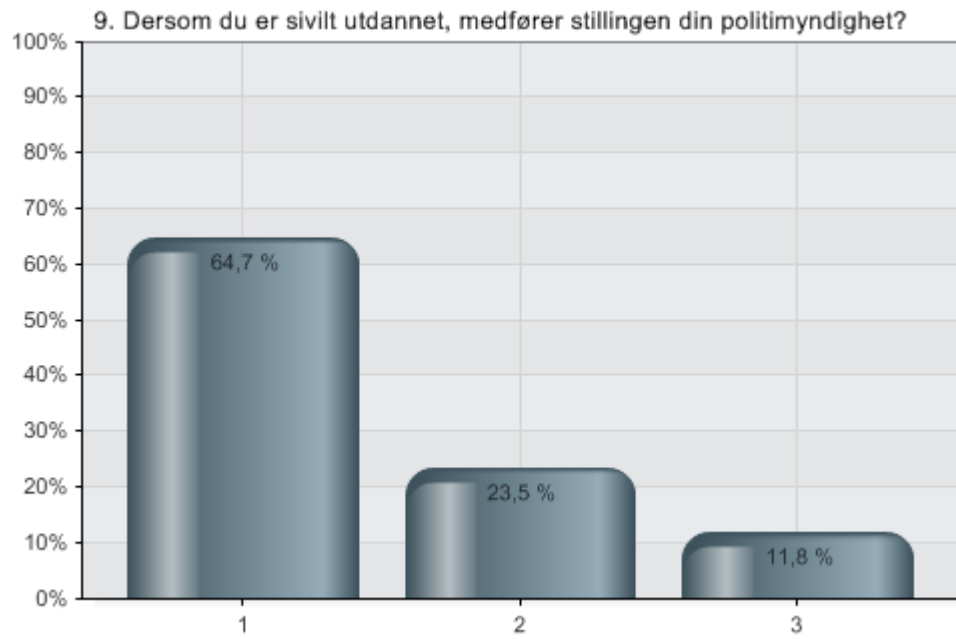


N 19

- 1 Ja**
2 Nei

Svaralternativ	Prosent
Ja	47,4 %
Nei	52,6 %
N	19

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet



N	17
---	----

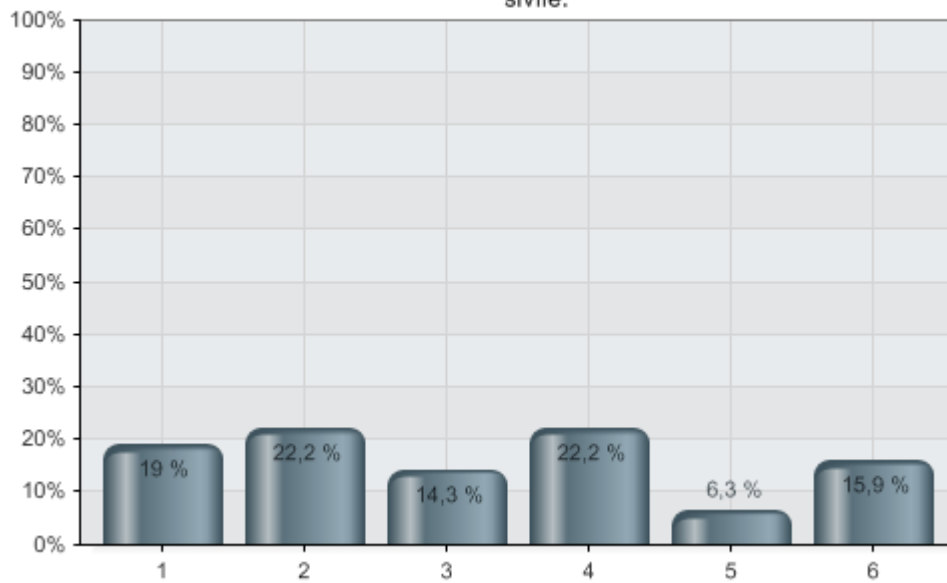
*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

- 1 **Nei**
- 2 **Ja**
- 3 **Begrenset**

Navn	Prosent
Nei	64,7 %
Ja	23,5 %
Begrenset	11,8 %
N	17

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

10. Angi omtrentlige samlede studiepoeng, gjelder både polititjenestemenn og sivile.



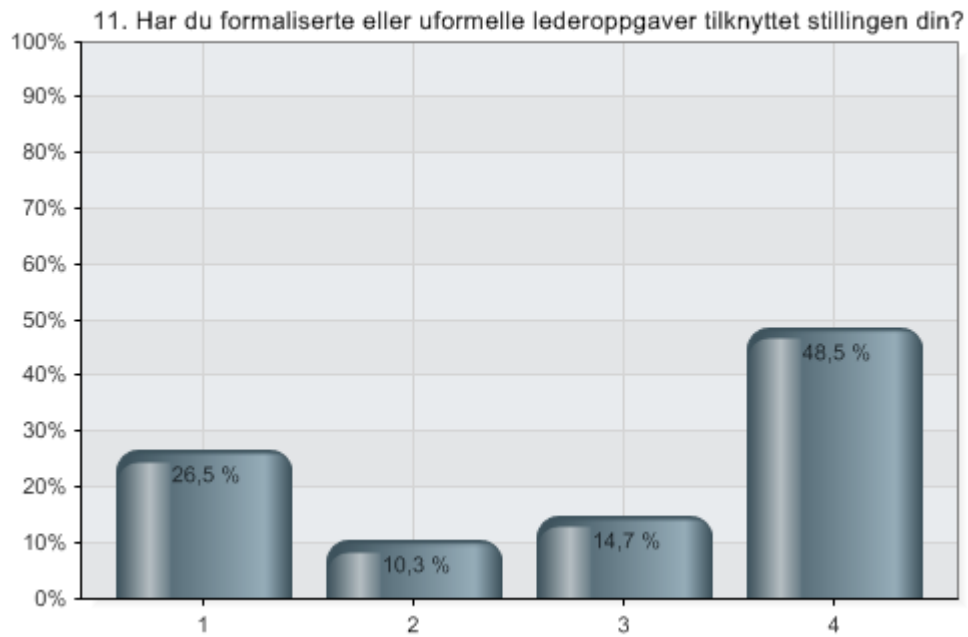
N	63
---	----

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

- 1** Jeg har mellom 0 og 30 studiepoeng
- 2** Jeg har mellom 30 og 60 studiepoeng
- 3** Jeg har mellom 60 og 90 studiepoeng
- 4** Jeg har mellom 90 og 210 studiepoeng
- 5** Jeg har mellom 210 og 300 studiepoeng.
- 6** Jeg har mer enn 300 studiepoeng.

Svaralternativ	Prosent
Jeg har mellom 0 og 30 studiepoeng	19,0 %
Jeg har mellom 30 og 60 studiepoeng	22,2 %
Jeg har mellom 60 og 90 studiepoeng	14,3 %
Jeg har mellom 90 og 210 studiepoeng	22,2 %
Jeg har mellom 210 og 300 studiepoeng.	6,3 %
Jeg har mer enn 300 studiepoeng.	15,9 %
N	63

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet



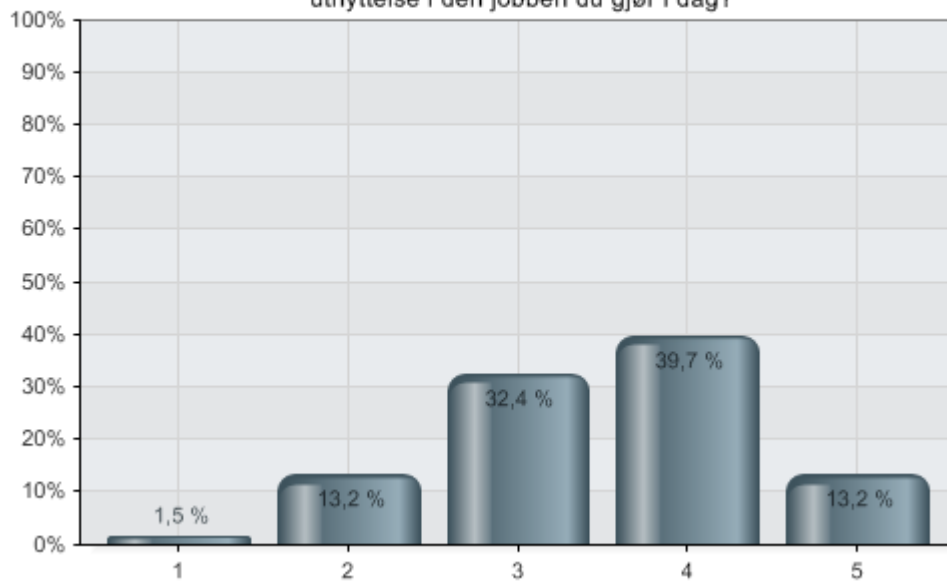
N	68
---	----

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

- 1 **Ja, jeg er leder med formaliserte lederoppgaver, også personalansvar**
- 2 **Ja, er formell leder, med formaliserte lederoppgaver, men uten personalansvar**
- 3 **Jeg er ikke formalisert leder i hht. stillingskode, men utfører uformaliserte lederoppgaver**
- 4 **Nei, jeg er ikke leder, og har ingen lederoppgaver**

Navn	Prosent
Ja, jeg er leder med formaliserte lederoppgaver, også personalansvar	26,5 %
Ja, er formell leder, med formaliserte lederoppgaver, men uten personalansvar	10,3 %
Jeg er ikke formalisert leder i hht. stillingskode, men utfører uformaliserte lederoppgaver	14,7 %
Nei, jeg er ikke leder, og har ingen lederoppgaver	48,5 %
N	68

12. I hvilken grad opplever du at din samlede formalkompetanse kommer til utnyttelse i den jobben du gjør i dag?



N 68

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

- 1 Ikke i det hele tatt**
- 2 I liten grad**
- 3 I noen grad**
- 4 I stor grad**
- 5 Helt nødvendig for å kunne utføre jobben**

Svaralternativ	Prosent
Ikke i det hele tatt	1,5 %
I liten grad	13,2 %
I noen grad	32,4 %
I stor grad	39,7 %
Helt nødvendig for å kunne utføre jobben	13,2 %
N	68

*N = antall respondenter som har besvart spørsmålet

4.2.2 Svar på åpent spørsmål

Det tolvte og siste spørsmålet i spørreundersøkelsen er formulert slik: "I hvilken grad opplever du at din samlede formalkompetanse kommer til utnyttelse i den jobben du gjør i dag". De pre kodete svaralternativene er fra 1 til 5 rangert slik:

1. Ikke i det hele tatt
2. I liten grad
3. I noen grad
4. I stor grad
5. Helt nødvendig for å kunne utføre jobben

I tillegg åpner dette spørsmålet også for at respondenten kan formulere egne svar. Disse er gjengitt ordrett nedenfor. Svarene er også vurdert utfra om de kan gjengis i sin helhet, eller om de truer respondentenes anonymitet. Jeg har ikke funnet det nødvendig å utelate noen opplysninger på dette grunnlaget.

Spørsmål: I hvilken grad opplever du at din samlede formalkompetanse kommer til utnyttelse i den jobben du gjør i dag?

Svar:

Som følge av omorganisering av Follo politidistrikt er jeg omplassert fra å være driftsenhetsleder på et lensmannskontor til å være seksjonsleder på Follo politistasjon, et nivå ned. PM ledergruppe må involvere seksjonslederne mere bl.a. i beslutningsprosessene.

Ledere mangler blikk for hva den enkelte har av både real- og formalkompetanse. Det virker som om de ikke er interesert i den enkeltes kompetanse, men sender ut kun stillingssøknader.

Innstillingen må endres, og politiutdannede må ikke tviholde på arbeidsoppgaver som lett kan gjøres av sivile med kompetanse. Det er masse sivile, særlig med

politimyndighet, kan avlaste politiet med.

Endrede prioriteringer mht hvilke oppgaver som tillegges spesialkompetanse. I statestikken/måloppnåelsen for distriktet er ikke dette prioritert da de små og enkle sakene teller like mye som de store og tyngre sakene. Man velger i noen grad å jobbe for statestikken og dennes måloppnåelse. Tyngre saker tar nødvendigvis lengre tid og dagens målekriterier fanger ikke opp dette.

Må fysisk plasseres et annet sted under annen ledelse. Min kompetanse på analyse benyttes ikke i stor nok grad.

Min arbeidsgiver må evt bli oppmerksom på mi andre tre-årige høgskuleutdanning, og også evt ønske å benytte den i mi noverande politistilling. For å kunne gjere dette, må arbeidsgiver sette seg inn i kva denne utdanninga inneber, noko eg ikkje føler dei gjer idag.

Kartlegging og oversikt over tilleggskompetanse ansatte besitter og søke å benytte seg av denne.

Min formalkompetanse inneholder en del fag som ikke nødvendigvis er relevant i min arbeidspraksis, men mye er også relevant. Utdannelsen måte i såfall ha blitt tilpasset praksis i større grad.

Da må jeg bytte jobb - min utdannelse er i stor grad i annen retning enn dagens oppgaver.

Vi har en litt rar organisering der det ofte føles som om jeg i min rolle blir sittende med oppgaver som overhode ikke hører hjemme hos meg, men som havner der grunnet at man ikke vet hvor det skal. Veldig mange oppgaver som flyter i systemet.

Mer praktisk rettet mot den jobben som venter. Greit med teoretiske fag, men ikke når det går på bekostning av fag som publikum forventer at vi er skolert i. Narkotika for

eksempel. Jeg hadde tilsammen 2 (to!) timer om dette på min treårige PHS-utdanning.

Har videreutdanning på Kriminalteknikk og har jobbet mest med forebyggende polititjeneste og operativ tjeneste. Sitter i dag i stilling som øko etterforsker UTEN den formelle utdannelsen dette krever. Men er ment å kunne ta dette i løpet av den nærmeste fremtid / 2 år.

Jeg må bli ferdig utdannet ved PHS, og så få noen års erfaring innen etaten.

Må aksepteres og forvaltes slik den er angitt i påtaleinstruksen og straffeprosessloven.

4.2.3 Utsagn fra mailkorrespondanse

Som nevnt tidligere var det på grunn av begrensninger for tilkopling til internett, ikke mulig å få besvart undersøkelsen. Utsagn og kommentarer nedenfor skriver seg fra tilbakemeldinger på mail fra noen av de respondentene som opplevde dette problemet.

Tilbakemeldingene på mail er også vurdert utfra om de kan gjengis i sin helhet, eller om de truer respondentenes anonymitet. Her har jeg funnet det nødvendig å utelate enkelte ord og referanser. Disse er erstattet med xxx i stedet.

- Hei

Jeg ønsker ikke å være med på undersøkelsen. Jeg kommer ikke inn på internett, så da får jeg ikke meldt meg av.

Mvh

xxx

- God dag!

Legger til grunn at undersøkelsen gir de riktige svar dersom de som arbeider daglige med temaet også er de som svarer. Undertegnede var xxx i Follo politidistrikt frem til 01.03.09 og har siden arbeidet med helt andre ting. Distriktet er omorganisert og totalt endret - også på det området du etterspør - etter at jeg sluttet som xxx. Rett mottaker av denne spørreundersøkelsen er enten Rune Overaae (sjef for HR-avdelingen) eller Kai Snipstad (administrasjonssjef). Du kan nå disse på følgende adresser:

xxx

xxx

Håper du får god respons på undersøkelsen din.

Med hilsen

xxx

- Jeg skulle gjerne svart på alle disse spørreundersøkelsene, men det er umulig når vi aldri har tilgang på internett... Beklager.

Mvh

xxx

- Hei igjen!

Etter mye kjefting og smelling på stasjonen hadde vi plutselig internett opp igjen. Dermed er undersøkelsen besvart:)

Lykke til!

Mvh

- Hvem er du?

og

Jeg får ikke svart på henvendelsen fordi jeg ikke kan benytte Internett-tilgang på min politi-pc !! En utfordring for kompetanseutvikling/-utnyttelse?

- Hei!

Jeg kommer meg ikke inn på internett på jobb om dagen. Jeg kan gjerne svare på undersøkelsen din.

Da må du sende den til xxx@hotmail.com, slik at jeg kan åpne den hjemme.

Mvh

xxx

4.3 Forklaring av resultater og analyse

Spørsmål ett: «Hvor lenge har du vært ansatt i politiet?». Funn fra analysens første spørsmål viser at i Follo politidistrikt har over halvparten av respondentene mer enn ti år ansiennitet fra etaten, og hvor hele 27,9 % har vært ansatt i mer enn 20 år.

Spørsmål to: «Dersom politiutdannet, hvilken stillingskode er du ansatt i?» viser at jeg ikke har truffet like godt med de utvalgte svaralternativene, eller også at politiutdannede besitter stillinger i sivile stillingskoder.

Dette begrunnes med at for svaralternativet «annet», så har hele 19,6 % av 56 respondenter som i dette tilfellet er politiutdannede, plassert seg her. Imidlertid er hovedvekten av respondentene å finne i kategorien politibetjent 3, heretter kalt pb3, i stillingskode 1461. Dette er som forventet, også i forhold til svarene på det foregående spørsmålet, da dette er en plausibel generalistkode for politibetjenter som har en del ansiennitet.

Jf. svar på åpent spørsmål er det også tydelig at Follo politidistrikt har politistudenter utplassert i sitt praksisår, og at disse naturlig nok har plassert seg i kategorien «annet» i mangel på annen mulig plassering. Se i tillegg også analyse av spørsmål fire nedenfor.

Spørsmål tre: «Dersom sivilt utdannet, herunder også jurister, hvilken stillingskode er du ansatt i?» viser at av 18 respondenter, så er majoriteten her plassert i stillingskode 1408, førstekonsulent. Imidlertid er det også her grunn til å tro at svaralternativene ikke har favnet alle aktuelle koder, da 16,7 prosent har svart «annet» som svar på plassering i stillingskategori. Her kan det være at stillingskategorien «politijurist» også skulle vært tatt med, siden ikke alle med påtalemyndighet har advokatstatus.

Stillingskategorier og koder som Follo politidistrikt muligens ikke benytter seg av, eller ikke har ansatte i disse stillingene på spørreundersøkelsens tidspunkt, er rådgiver i stillingskode 1434, ledende arrestforvarer i stillingskode 1342, arrestforvarer i 1531, samt politirevisor i stillingskode 0296.

Hva arrestforvarerstillingene angår, så kan man enten trekke den slutning at Follo ikke har sivilt ansatte i disse stillingene, og at arbeidet ivaretas av politifolk, alternativt at ingen i arrestforvarerstillinger har respondert på spørreundersøkelsen.

Hva stillingskoden for politirevisorer angår, kan man trekke noenlunde samme slutning. Enten har ikke Follo sivilt ansatte som politirevisorer, eller at disse ikke har svart på undersøkelsen. Basert på observasjoner fra Oslo politidistrikt, så kan en som er politirevisor i gavnet, imidlertid lønns plasseres som rådgiver eller seniorrådgiver i navnet, da disse lønnsrammene går høyere enn det lønnsrammen for en politirevisor gjør. Dette kan også være tilfelle for Follo politidistrikt.

Spørsmål fire: «Dersom du er politiutdannet, er du i dag ansatt i en sivil stillingskode, eller en politistilling?». Her viser responsen at flertallet politiutdannede er ansatt i politikategorier. Av 50 respondenter er 6 % ansatt i sivile stillingskoder. Må også sees i sammenheng med svar fra spørsmål to.

Spørsmål fem: «Dersom politiutdannet, hvilken annen formell utdanning har du i stedet for, eller i tillegg til Politihøgskolen?». Her har nesten halvparten av de 39 respondentene, 46, 2 %, svart at de har annen poenggivende tilleggs- og/eller etterutdanning ved PHS.

Det som særlig er interessant å merke seg her er at 20,5 % av de 39 respondentene har en annen treårig høyskoleutdanning med bachelorgrad, i tillegg til, eller i stedet for utdanning ved PHS. Ingen av respondentene har mastergrad. Dette må sees på i sammenheng med svar fra spørsmål seks, hvor 19,2 av 26 respondenter har en mastergrad. 20,5 % av respondentene har også en yrkesfaglig utdanning.

Spørsmål seks: «Dersom sivilt utdannet, hvilken formell grad/kompetanse har du oppnådd etter videregående skole?» (Gjelder både for politiutdannede og ansatte).

Dette er et eksempel på en spørsmålsformulering som kan oppfattes noe uklart, og som kan avstedkomme usikre svar. Ref. foregående spørsmål og svar, så kan en dog trekke den slutning at de 19,2 prosentene som har svart at de har en masterutdanning, er for sivilt ansatte å regne. Like tydelig er ikke svarene som gjelder bachelorgrad. Her har 23,1 prosent av 26 respondenter svart at de har en sivil bachelorgrad, men hvorvidt dette er sivilt tilsatte eller polititjenestemenn med politigrader, er ikke like lett å slutte.

Imidlertid skulle det vært mulig å trekke noen klare skiller, basert på svar i fra foregående spørsmål. Her hadde 20,5 % av 39 respondenter med politigrad en sivil bachelor. Dette tilsvarer et antall på 8. Tar man svarene i fra spørsmål seks, så er prosenttallet for bachelor, uavhengig om de er sivilt tilsatt eller polititjenestemenn med politigrader, 23,1 % fordelt på 26 respondenter. Dette gir antallet 6, hvilket er et inkonsekvent antall basert på svar fra spørsmål fem.

Det kan imidlertid tenkes at politiutdannende utelukkende har besvart spørsmål fem i henhold til spørsmålets utforming, men har avstått for å besvare dette i spørsmål seks. Ved denne konklusjonen kan en da anta at de 23,1 prosentene er for rent sivilt utdannet å regne, slik at det er da 6 sivilt tilsatte som har bachelorgrad.

Imidlertid kan man ta høyde for at en mastergrad forutsetter en bachelorutdanning. Ved å ta svarene fra spørsmål seks på dette spørsmålet, så har 19,2 % av 26 respondenter svart at de har en mastergrad. Dette tilsvarer et antall på 5. I forhold til svarene fra polititjenestemennene med politigrader på spørsmål fem, så har ingen mastergrad. Trekker man en slutning ut fra disse tallene, så har altså minimum fem sivilt tilsatte en bachelor.

Spørsmål sju: «Dersom sivilt utdannet, hvilken formell utdanning/etterutdanning har du skaffet deg mens du har vært ansatt i politiet?» Her har flertallet på 58,8 % av 24 respondenter ikke tatt noen poenggivende utdanning, mens 33,3 % har tatt annen poenggivende utdanning, men ingen grader eller grunn-, mellom-, eller hovedfag ved universitet. 4,2 % har derimot tatt mellomfag eller en bachelorgrad mens de har vært ansatt i politiet.

Spørsmål åtte: «Dersom sivilt tilsatt, har du tatt poenggivende kurs i regi av Politihøgskolen?»

Overraskende nok finner jeg den prosentandelen som har svart «ja», til nesten å være halvparten av de sivilt tilsatte. Hele 47,4 % av 19 respondenter har tatt poenggivende kurs ved PHS.

Dette utgjør et antall på 9, som er uventet høyt i forhold til hva jeg ville forventet gitt det heller begrensede tilbudet på PHS for sivile. Men, dersom man ser dette svaret i forhold til spørsmål fire, så kan det være at politiutdannede ansatt i sivile stillingskoder, 6 % av 50 respondenter, har svart bekreftende under spørsmål sju. Dette gir et antall på 3 politiutdannede som potensielt kan inngå i de 9 sivilt tilsatte som har bekreftet å ha tatt poenggivende kurs ved PHS.

Det er videre også en mulighet her for at ansatte med påtalemyndighet, som politijurister, har besvart spørsmålet.

Spørsmål 9: «Dersom du er sivilt utdannet, medfører stillingen din politimyndighet?».

Her har som forventet majoriteten med 64,7 % svart avkreftende på spørsmålet, mens 11,8 % har svart at de har begrenset politimyndighet. De resterende 23,5 % har imidlertid bekreftet å ha politimyndighet.

I henhold til politiloven, ser det ut for meg at de som 23,5 % som har svart at de har politimyndighet, men som er sivilt utdannet, må være jurister eller tilsvarende med påtalemyndighet. Dette er et eksempel hvor det også blir umulig å skille mellom hvem som her er for sivilt tilsatte å regne – uten politimyndighet, kontra politijurister med juridikum som vil ha politimyndighet i kraft av sin stilling som påtalemyndighet.

I og med at Follo ikke ser ut til å ha egne arrestforvarere eller politirevisorer, kan det være en mulighet for at de to, 11,8 % av 17 respondenter, som har svart at de har begrenset politimyndighet, utfører en revisorfunksjon, men i en annen stillingskategori, sannsynligvis

som seniorrådgivere jfr. spørsmål tre hvor det ingen respondenter innehar stilling som rådgiver.

Spørsmål elleve: «Har du formaliserte eller uformelle lederoppgaver tilknyttet stillingen din?»

Ikke uventet har majoriteten på 48,5 % av de 68 respondentene svart at de ikke er ledere, og ikke har lederoppgaver. 26,5 % av respondentene har bekreftet at de er ledere, med formaliserte lederoppgaver, herunder også personalansvar. Heller ikke uventet er det å finne at 10,3 % er formaliserte ledere, men uten personalansvar. Noe mer overraskende kanskje, er det å finne at 14,7 % ikke er formaliserte ledere gjennom stillingskoder, men utfører uformaliserte lederoppgaver. Dette betyr av blant de 68 respondentene så er det hele 9 ansatte som oppfatter at de utfører uformaliserte lederoppgaver. Dette finner jeg å være et overraskende høyt tall.

Spørsmål ti: «Angi omtrentlige samlede studiepoeng, gjelder både polititjenestemenn og sivile».

Dette er også et eksempel på en spørsmålsformulering som ikke generer gode nok data. Riktignok gir spørsmålet svar på formelle studiepoeng, men det er ikke her skilt mellom politiutdanning og juridikum, i fra andre sivilt opptjente studiepoeng.

22,2 % av 63 respondenter svart at de har mellom 30 og 60 studiepoeng, hvilket tilsvarer om lag studiepoeng opptjent ved et halvt til ett år med høyskolestudier. Dette kan også tilsvare begge modulene ved etterutdanningskurset Ledelse- og organisasjonsutvikling, LUO I og II. Hver modul teller 30 studiepoeng.

Like mange prosent har svart at de har mellom 90 og 120 studiepoeng, som er ekvivalent til halvannet til to år i et høyskolestudium.

19 % har svart at de har mellom 0 og 30 studiepoeng, hvilket tilsvarer et halvt års studier i høyskolesammenheng, alternativt Ledelse- og organisasjonsutvikling I ved PHS (LUO I).

15,9 % av respondentene har imidlertid mer enn 300 studiepoeng. Dette tilsvarer et utdanningsnivå som minst tilsvarer en mastergrad eller et hovedfag. Dette forteller oss av de 63 respondentene som har svart på spørsmålet, så har 10 av disse et formelt akademisk utdanningsnivå som tilsvarer mastergrad eller mer.

Spørsmål elleve: «Har du formaliserte eller uformelle lederoppgaver tilknyttet stillingen din?».

Som forventet har majoriteten med 48,5 % av 68 respondenter svart at de ikke er ledere, og at de heller ikke utfører eller har lederoppgaver.

26,5 % av respondentene har imidlertid bekreftet at de er formaliserte ledere med personalansvar.

Den tredje høyeste prosentandelen av respondentene, hele 14,7 %, svarer imidlertid at de ikke er formaliserte ledere i hht. Stillingskode, men utfører uformaliserte lederoppgaver. Av 68 respondenter så utgjør 14,7 % et antall på 10.

Den laveste prosentandelen på 10,3 % svarer at de er ledere med formaliserte lederoppgaver, men uten personalansvar.

Spørsmål tolv: «I hvilken grad opplever du at din samlede formalkompetanse kommer til utnyttelse i den jobben du gjør i dag?».

Her har majoriteten på 39,7 % av 68 respondenter svart at de opplever at deres samlede formalkompetanse i stor grad kommer til utnyttelse i den jobben de utfører i dag.

Neste trinn ned på stigen er til de 32,4 % som har svart at bare i noen grad kommer deres samlede formalkompetanse til utnyttelse i den jobben de gjør.

13,2 % har svart bare i liten grad kommer deres samlede formalkompetanse til utnyttelse i den jobben de gjør. Den samme prosentandelen, 13,2 % har derimot svart at deres samlede formalkompetanse er helt nødvendig for å kunne utføre jobben.

Den siste prosentandelen på 1,5 % har svart at den samlede formalkompetansen som besittes ikke kommer til utnyttelse i det hele tatt.

Det er imidlertid de 32,4 % som har svart at bare i noen grad kommer deres samlede formalkompetanse til utnyttelse i den jobben de gjør, det er interessant å se nærmere på, siden dette antallet er relativt høyt. Av 68 respondenter tilsvarer 32,4 % 22 ansatte.

Legger man til de 13,2 % som har svart at bare i liten grad kommer deres samlede formalkompetanse til utnyttelse i den jobben de gjør, så utgjør disse to kategoriene 46,5 % samlet. Legger man så til den siste prosentandelen som tilsier at den samlede formalkompetansen som besittes ikke kommer til utnyttelse i det hele tatt, så er man oppe i 47,1 %. Nesten halvparten av de spurte mener altså at deres samlede formalkunnskap ikke kommer fullt ut, eller godt nok til utnyttelse.

4.4 Resultater analyse: Det instrumentelle perspektivet

Jeg vil i dette avsnittet lete etter organisasjonsteoretiske sammenhenger i et instrumentelt perspektiv, og har derfor funnet det formålstjenlig å se nærmere på noen strukturelle trekk som kan forklare eventuelle strukturelle sammenhenger mellom forskningsspørsmålet og resultatene fra spørreundersøkelsen.

4.4.1 Lovverk , kompetansekriterier og kvalifikasjonskrav

For en polititjenestemann eller kvinne med politigrad er denne å anse som kvalifisert i henhold til politiloven, for å inneha politimyndighet når den formelle utdanningen stammer fra tidligere Politiskolen, eller nåværende Politihøgskole. I politiloven ligger det føringer for hvem som kan inneha politimyndighet, og hvem som kan tildele politimyndighet, også begrenset politimyndighet. Som tidligere forklart er politimyndighet tilknyttet lov til å bruke tvangsmakt der det er påkrevd. Tvangsmakt og bruk av tvangsmidler kommer for eksempel til anvendelse ved anholdelse, arrest og ransaking.

§ 20. *Politimyndighet, legitimasjon og grader*

Politidirektøren, embetsmenn og tjenestemenn med politigrader har politimyndighet i hele riket i kraft av sin stilling. Departementet kan gjøre unntak for bestemte stillinger.

Departementet bestemmer hvilke andre ledere og tilsatte i Politidirektoratet og sjefer for politiets særorganer som har politimyndighet, og gir bestemmelse om tildeling av politimyndighet til studenter ved Politihøgskolen og personell i politireserven. Det samme gjelder for tildeling av politimyndighet til leder og tilsatte i spesialenheten for politisaker og påtalemyndigheten.

Politimyndighet kan unntaksvis gis til andre. Politimyndigheten skal i slike tilfeller i alminnelighet være begrenset i tid eller til nærmere bestemte saker eller funksjoner. Departementet gir nærmere bestemmelse om tildeling og anvendelsen av begrenset politimyndighet. Departementet gir også nærmere bestemmelser om adgang for tilsatte i politiet til å utføre særskilte oppdrag med begrenset politimyndighet.

Kongen kan bestemme at militært personell fra Forsvaret kan tildeles begrenset politimyndighet ved utøvelse av grenseoppsyn på landegrensen mellom Norge og Russland. Kongen gir nærmere bestemmelser om politimyndigheten.

Den som har politimyndighet, skal under utøvelse av myndigheten ha politilegitimasjon med seg. Begrensninger i politimyndigheten skal fremgå av legitimasjonen. Tjenestemannen plikter, så langt tjenesteforholdene på stedet tillater, å oppgi navn eller tjenestenummer og grad eller stilling når dette forlanges av den som tjenestehandlingen direkte angår. Den som ikke er i politiuniform, skal på forlangende fremvise politilegitimasjon såfremt han ikke er kjent av den som forlanger det.

Departementet bestemmer hvilke grader det skal være i politiet og kan gi nærmere regler om uniform og politilegitimasjon. (Lovdata, 2014a)

Politi-loven er dermed å anse som å virke instrumentelt på politiorganisasjonen. Også tjenestemannsloven regulerer tilsetting av tjenestemenn med hensyn på statsansattes rettigheter og plikter, i tillegg til hvordan tilsetting og avskjed skal foregå. Imidlertid skiller ikke loven mellom tjenestemenn med eller uten politimyndighet.

§ 1. *Hvem loven gjelder for.*

1. Denne lov gjelder arbeidstakere tilsatt i statens tjeneste. Loven gjelder embetsmenn der det er uttrykkelig sagt. Loven gjelder ikke statsråder og statssekretærer. Loven gjelder også innleie av arbeidstakere i statlig virksomhet, der hvor dette uttrykkelig er sagt.
2. Med «embetsmann» menes den som er utnevnt av Kongen og gitt bestalling som embetsmann, eller den som er konstituert av Kongen i et embete.

Med «tjenestemann» menes enhver arbeidstaker i statens tjeneste som ikke er embetsmann.
(Lovdata, 2014b)

Tjenestemannsloven virker på politiorganisasjonen som et instrumentelt verktøy for hvordan ansettelse og avskjed skal skje. Den sier imidlertid ikke noe om hvilken kunnskap eller kompetanse som er påkrevd hvor, eller hvordan den skal forvaltes. Dette er det stedlige ansettelsesråd som ivaretar, jf. lovens § 5 videre bestemmelser.

Tjenestemann tilsettes av Kongen, eller om Kongen fastsetter det, av et departement, et kollegialt styre for en virksomhet eller gruppe av virksomheter, eller av et tilsettingsråd. Fremgangsmåten ved tilsetting fastsettes ved reglement. Kongen kan gi alminnelige retningslinjer for hvordan tilsettingsretten skal nyttes.

Tjenestemannsloven kan dermed tolkes som å virke indirekte på politiet som organisasjon, og i langt mindre grad enn politiloven som er direkte rettet mot politiet og dets embets- og tjenestemenn.

4.4.2 Kompetansekriterier for pb2 og pb3

Andre instrumentelle kilder som kan forklare fenomenet og som jeg har funnet det formålstjenlig å se nærmere på, er på eventuelle kompetansekriterier og stillingsutlysninger. Disse vil gi en pekepinn på hvordan organisasjonen er organisert, og hvilken formell kunnskap og kompetanse som etterspørres.

Politidirektoratet har i et rundskriv i 2003 definert noen føringer for hvilke kompetansekriterier som skal ligge til grunn for opprykk fra politibetjent 1, til politibetjent 2 og 3.

I rundskrivet fremheves planmessig tjenestegjøring i henhold til strategisk kompetanseplan for politidistriktet/særorganet som et kompetansefremmende tiltak.

Kompetansekriteriene og stillingsstrukturen må sees i sammenheng med føringer som fremkommer i St.meld. nr. 22 (2000-2001) om Politireform 2000 og ”Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten”, samt hovedtariffavtalen i staten (HTA) (Det kongelige fornyings-, 2012).

Stortingsmeldingen legger vekt på at politi- og lensmannsetaten i økende skal bli grad en kunnskapsbasert virksomhet, og kvaliteten på de tjenester som utføres vil være avhengig av den enkeltes kompetanse.

Det vektlegges videre at politiets oppgaver blir stadig mer komplekse, noe som øker behovet for kompetanse også hos polititjenestemenn i 1. linje. Dette understrekes ved at generalister må få en mer sentral rolle i etaten for å styrke den publikumsrettede tjenesten, og jobbrotasjon fremheves som et viktig kompetansegivende tiltak for å sikre kunnskapsflyt i organisasjonen og for å bygge opp om generalist-kompetansen.

Det legges videre vekt på at tilrettelegging for en positiv karriereutvikling vil være et viktig virkemiddel for å trekke til seg og beholde ønsket arbeidskraft i etaten.

Ovennevnte føringer er gjenspeilet i etatens overordnede personalpolitiske retningslinjer, og kompetansekriteriene ivaretar hensyn til hovedområdene ”strategisk kompetansestyring” samt ”karriereveier, lønn og belønninger”.

Under området ”strategisk kompetansestyring” legges det generelt vekt på at kompetanseplaner må ta utgangspunkt i virksomhetens behov for kompetanse på kortere og lengre sikt. Det skal samtidig legges til rette for faglig og personlig utvikling for den enkelte medarbeider.

Under området ”karriereveier, lønn og belønninger” fremmes det som et viktig prinsipp at kompetanseutvikling blir stimulert av et karrieresystem som legger hovedvekten på de ansattes ferdigheter og kunnskaper når avgjørelser om avansement eller lønnsopprykk blir tatt. Dette prinsippet peker direkte på behovet for kriterier for hva som skal kvalifisere for avansement.

Følgende prinsipper er lagt til grunn for kompetansekriteriene:

- Kompetansekriteriene må legge føringer for hvilke typer av tiltak som skal betraktes som kompetansegivende.
- Kompetansekriteriene skal ikke representere innholdsmessige føringer for hvilken kompetanse som skal verdsettes. I tråd med intensjonen om strategisk kompetansestyring i etaten skal relevansvurderinger av kompetanse foretas av det enkelte politidistrikt/særorgan. Slike vurderinger må foretas opp i mot distriktets/særorganets kompetanseplan.
- Kompetansekriteriene skal stimulere til utvikling av generalistkompetanse og spesialistkompetanse.
- Ansatte som viser initiativ til å utvikle egen kompetanse skal belønnes for dette ved å oppnå raskere opprykk enn medarbeidere som ikke viser slikt initiativ.
- Kompetanse som er opparbeidet fra tidligere utdanning og ansettelsesforhold skal tas i betraktning ved opprykk.
- Lang erfaring i politiyirket er kompetansegivende.
- Kompetanse innen et tjenesteområde godkjennes etter minst 5 måneders planmessig tjeneste. Når det gjelder omsorgspermisjon for barn godkjennes ett år som 3 måneders tjeneste. (Politidirektoratet, 2003).

4.4.3 Eksempel på generell stillingsutlysning for pb 1, pb2 og pb3

Follo politidistrikt har per mai 2014 lagt ut en generell stillingsutlysning for politibetjenter 1, 2 eller 3. for etterforskning av grov vold og drap.

Stillingens arbeidsoppgaver:

- Etterforskning
- Fagansvar for etterforskning av grov vold og drap
- Kunne delta i krimvakt i Follo politidistrikt

Stillingens kvalifikasjonskrav:

- Bestått eksamen fra Politiskolen/Politihøgskolen
- Videreutdanning i grov vold og drap. Erfaring innen fagfeltet kan kompensere for manglende utdanning

- KREATIV avhørsutdanning

Stillingen lønnes etter Statens lønnsregulativ som politibetjent 3 (SKO 1461), LR 43, politibetjent 2 (SKO 1459) LR 42, Politibetjent 1 (SKO 1457) LR 41.

Etterforskertillegg er 4 lønnstrinn som politibetjent 3, alternativt 2 lønnstrinn som politibetjent 2/1

4.4.4 Eksempel på stillingsutlysning for pfb og pob

Follo politidistrikt har parallelt med stillingsutlysningen over, også to andre stillingsutlysninger det har vært interessant å sammenlikne med. Dette er to lederstillinger, hvor den ene er stilling som politiførstebetjent, pfb. Stillingen som pfb er en førstelinjelederstilling hvor vedkommende som ansettes vil ha funksjon som gruppeleder for etterforskere med primæroppgavene spaning, informantbehandling og andre skjulte metoder.

Stillingens arbeidsoppgaver:

- Utføre daglig ledelse av gruppen
- Spaningsleder i aktuelle oppdrag, lede etterforskning/etterretning i innledende fase og informantbehandling
- Ansvar for opplæring, veiledning og oppfølging av egen gruppe og andre som er tilknyttet gruppen
- Forestå etterforskning/etterretning samt bidra til utvikling og forbedringer innen de spesialområder gruppen er tildelt
- Ansvar for kontroll av utstyr, våpen og biler som benyttes av gruppen
- Delta i seksjonens ledergruppe
- Utføre andre oppgaver etter seksjonsleders ordre

Stillingens kvalifikasjonskrav:

- Eksamen fra Politiskolen/Politihøgskolen
- Lederutdanning. Relevant erfaring kan kompensere for manglende lederutdanning
- God kunnskap om etaten og dens ulike arbeidsoppgaver
- Beherske politiets dataverktøy

-
- Bred politierfaring med særlig vekt på erfaring innen etterforskning, spaning og informantbehandling
 - God kunnskap og erfaring om politiets skjulte etterforskningsmetoder
 - Ved manglende kompetanse, fordres vilje til å gjennomføre relevant utdanning
 - Søker må være IP-4 godkjent eller være villig til å bli IP-4 godkjent så snart som mulig
 - Kunne beherske engelsk
 - Må kunne sikkerhetsklarerer for hemmelig

Den siste stillingsutlysningen er stilling som politioverbetjent, pob. Dette er en 2.gangsutlysning, og den som ansettes vil ha funksjon som gruppeleder innenfor fagfeltet SO/familievold.

Stillingens arbeidsoppgaver:

- Utføre daglig ledelse av gruppen
- Ansvar for å planlegge og koordinere gruppens oppgaver i samarbeid med seksjonsleder
- Delta aktivt og lede etterforskningen av straffesaker
- Delta i seksjonens ledergruppe
- Tilrettelegge samarbeid med tverretatlige forbindelser
- Sørge for kompetanseutvikling, og at de ansatte har riktig og tilstrekkelig kompetanse til enhver tid
- Delta i utarbeidelse av virksomhetsplan og budsjett
- Utføre andre arbeidsoppgaver etter seksjonslederen / politistasjonssjefens ordre

Stillingens kvalifikasjonskrav:

- Eksamen fra Politiskolen/Politihøgskolen
- Lederutdanning. Relevant erfaring kan kompensere for manglende lederutdanning
- Bred politierfaring med særlig fagkompetanse innen etterforskning av SO/familievoldsaker
- Kunnskap om avhør, spesielt avhør av sårbare personer
- God kunnskap om etaten og dens ulike arbeidsoppgaver
- Beherske politiets dataverktøy
- Beherske engelsk

Politioverbetjent er i utgangspunktet en høyere ranket stilling enn politiførstebetjent, og lønnes iht. Statens lønnsregulativ SKO 0287, ltr. 60-65.

Stillingen som politiførstebetjent lønnes iht. Statens lønnsregulativ SKO 0285, ltr. 56-60.

Begge stillingene inngår imidlertid i i seksjonens ledergruppe. Noen ulikheter finnes imidlertid, både med hensyn på tilretteleggings- og samhandlingsoppgaver mot eksterne parter, samt hva angår utvikling av medarbeidernes kompetanse.

4.4.5 Sivile stillinger - gjennomgående stillinger i staten

Når politiutdannet personell blir erstattet av personell med annen utdanningsbakgrunn har begrunnelsen vært å styrke de politioperative politioppgavene. De politioperative oppgavene kan her oversettes til oppgaver der politimyndighet er en forutsetning for å få løst oppgavene.

Med sikte på å bruke politikompetansen på arbeidsområder som først og fremst relateres til kjerneoppgavene, kan flere arbeidsoppgaver som i dag utføres av politiutdannet personell utføres av andre med en annen utdanningsbakgrunn enn den politifaglige.

Eksempelet nedenfor er hentet fra en utlysningstekst for arrestforvarere i Oslo politidistrikt:

Stillingens arbeidsoppgaver:

- Ivareta innsattes sikkerhet og rettigheter i sentralarresten.
- Utføre arbeidsoppgaver i henhold til lover, forskrifter og instruksjer.
- Gjennomføre signalering og DNA registrering.
- Transportere og fremstille pågrepne og varetektsfengslede m.m.

Stillingens kvalifikasjonskrav:

- Bestått 3-årig videregående skole/studiekompetanse
- Kravet om utdanning kan fravikes for søkere med særlig gode personlige egenskaper og spesielt kvalifiserende praksis (dokumenterbare attester/referanser)

-
- Fordel med arrestforvarerkurs/studie ved politihøgskolen
 - Yrkeserfaring
 - Beherske norsk muntlig og skriftlig
 - Beherske engelsk og / eller et annet fremmedspråk muntlig
 - Førerkort klasse B, ønskelig med utvidet førerkort
 - Ønskelig med gode IT-kunnskaper

Stillingen lønnplasseres som Arrestforvarer SKO 1531, LR 13, alt. 5

Søkere med fengselsskole, LR 13 alt. 6.

Søkere med formell videreutdanning innen helse/psykiatri/sikkerhet kan vurderes i LR13 alt. 6

4.4.6 Strukturelle funn

Strukturelle trekk ved politiorganisasjonen påvirker hva organisasjonen gjør. Ut fra et instrumentelt syn på organisasjoner, vil styring i politiorganisasjonen dels kunne skje utfra utforming av organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene, og dels ved utforming formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammene. Den lokale politiledelsen vil i ulik grad kunne påvirke sitt eget og andre handlingsrom, samt i ulik grad gjøre bruk av dette handlingsrommet.

Strukturelle forhold som f.eks. organisering av virksomheten, har betydning for utøvelse av ledelse. Dagens strukturelle forutsetninger i politiet legger ikke til rette for god ledelse. Dette knytter seg delvis til forhold utvalget foreslår å endre, nærmere bestemt organisering og styring av etaten. Samtidig er det også andre strukturelle forhold som vanskeliggjør ledelse, f.eks. rammebetingelser ved ledelse i offentlig virksomhet. (Røksund & al, 2013).

Det har ikke vært mulig å identifisere noen klare strukturelle trekk hverken i politiloven eller tjenestemannsloven som forklarer hvorfor ikke den sivilt ervervede, formelle akademiske kunnskapen kommer til bedre utnyttelse i Follo politidistrikt. Det er heller få begrensninger i den formelle strukturen. Ergo må strukturelle hindre skrive seg annetsteds fra.

Fra politisk hold har det flere år har det vært ett uttalt mål å erstatte politiutdannet personell med personell med annen utdanning der det er formålstjenlig, og i perioden 2005 – 2010 ble

det gjennomført en betydelig styrking av politiet med blant annet tilførsel av 460 nye sivile stillinger.

Mer politi i gatene. Ved å tilsette flere sivile, kan polititjenestemenn raskt frigjøres fra oppgaver som ikke krever politifaglig utdanning. 460 nye sivile stillinger fører til at om lag 280 polititjenestemenn kan frigjøres til operativt arbeid. Det gjelder blant annet polititjenestemenn i stillinger som arrestforvarer, transportør, grensekontrollør og revisor, men også oppgaver som krever annen spesialkompetanse. Det er også behov for flere sivile stillinger for å dekke en økende saksmengde når det gjelder utleggsforretninger, gjeldsordningssaker, utstedelse av politiattester, utlendingsforvaltningen m.m. (Justis-og politidepartementet, 2009)

Spørsmålet om økt bruk av personell med annen bakgrunn enn Politihøgskole for å frigjøre politiressurser har vært hyppig diskutert.

For politiooperativt arbeid som fordrer politimyndighet er det imidlertid klare strukturelle føringer i hht. utdanningskravet.

Stillingsutlysninger og stillingsinnhold som gjengitt over, kan muligens gi en ytterligere pekepinn på hvorvidt det er instrumentelle krefter som på virker underutnyttelse av sivil formalkompetanse i politiet, eller om det er andre faktorer som spiller inn.

Følgende to kommentarer fra spørreundersøkelsens åpne spørsmål kan også gi en pekepinn på at det mangler noe i den strukturelle organisasjonsoppskriften i form av kompetanseplaner:

Har videreutdannelse på Kriminalteknikk og har jobbet mest med forebyggende polititjeneste og operativ tjeneste. Sitter i dag i stilling som øko etterforsker UTEN den formelle utdannelsen dette krever. Men er ment å kunne ta dette i løpet av den nærmeste fremtid / 2 år.

Kartlegging og oversikt over tilleggskompetanse ansatte besitter og søke å benytte seg av denne.

Setningen i spørsmål to fremstår som noe ufullstendig, men jeg mener å kunne utlede et visst meningsinnhold i betydningen av at politidistriktet ikke har kompetanseplaner med oversikt over ansattes tilleggskompetanse.

I det forberedende møtet med pob Rune Overaa i Follo politidistrikt, ble det bekreftet også at distriktet ikke hadde utarbeidet egne kompetanseplaner. En av årsakene til dette var at de var

forespeilet at POD skulle utarbeide felles maler for politiet til bruk for denne kartleggingen. Så langt forelå det ennå ingen maler. Dette er også problemstillinger som fremkommer i Røksundutvalgets rapport:

I Difis evaluering av Politidirektoratet kommer det også frem at politisjefene etterspør mer maler, veiledning og felles retningslinjer på sentrale områder, og at de viser til at det er ineffektivt og lite hensiktsmessig at de ulike politimestrene skal utarbeide dette hver for seg. Det er etter utvalgets syn at det utvikles sentrale retningslinjer på gjennomgående funksjoner, både for å frigjøre tid til lederne i politidistriktene og i særorganene, og for å sikre en lik praksis der det er behov for dette. (Røksund & al, 2013).

4.5 Resultater analyse: Det institusjonelle perspektivet

Ut fra et institusjonelt perspektiv på politiet, er det sannsynlig også å finne bevis for at politiet som en institusjonalisert organisasjon blir mer kompleks og mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav, men den får også nye og nødvendige kvaliteter. (Tom Christensen, et al., 2004).

Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får den institusjonelle trekk, og man snakker da gjerne om institusjonaliserte organisasjoner.

Følgende kommentar er sakset fra svar under åpent spørsmål:

Min arbeidsgiver må evt bli oppmerksom på mi andre tre-årige høgskuleutdanning,og også evt ønske å benytte den i mi noverande politistilling. For å kunne gjere dette,må arbeidsgiver sette seg inn i kva denne utdanninga inneber,noko eg ikkje føler dei gjer idag.

Ut fra et institusjonelt perspektiv kan denne kommentaren tolkes dithen at det ikke foreligger noen ønsker fra den lokale politiledelsen om å sette seg inn i, eller benytte seg av annen formell kunnskap enn den rent politifaglige.

Dette understøttes også av følgende kommentar:

Ledere mangler blikk for hva den enkelte har av både real- og formalkompetanse. Det virker som om de ikke er interesert i den enkeltes kompetanse, men sender ut kun stillingssøknader.

Ut fra dette synspunktet kan det synes som at den lokale politiledelsen nærmest følger et automatisert system, hvor gjennomgangsmelodien er; «her gjør vi det som vi alltid har gjort det». Her kan det institusjonelle og det instrumentelle perspektivet være litt vanskelig å skille fra hverandre, alt etter hva som ligger til grunn for utforming av stillingsutlysningene.

Ut fra et det instrumentelt-rasjonelt syn kan en standardisert stillingsutlysning fremstå som et godt utprøvd verktøy som det hefter stor tillit til ved ansettelse. I et institusjonelt perspektiv derimot kan en standardisert stillingsutlysning ses på som en fremstå som et rasjonelt symbol for å fremme en gitt organisasjonsoppskrift.

Noen utvalgte kommentarer fra spørreundersøkelsens åpne spørsmål, kan muligens også belyse graden av instrumentalitet noe.

Min formalkompetanse inneholder en del fag som ikke nødvendigvis er relevant i min arbeidspraksis, men mye er også relevant. Utdannelsen måte i såfall ha blitt tilpasset praksis i større grad.

Vi har en litt rar organisering der det ofte føles som om jeg i min rolle blir sittende med oppgaver som overhode ikke hører hjemme hos meg, men som havner der grunnet at man ikke vet hvor det skal. Veldig mange oppgaver som flyter i systemet.

Svar fra spørreundersøkelsen kan også indikere tendenser til målforskyving i politidistriktet, jf. kommentaren nedenfor:

Endrede prioriteringer mht hvilke oppgaver som tillegges spesialkompetanse. I statestikken/måloppnåelsen for distriktet er ikke dette prioritert da de små og enkle sakene teller like mye som de store og tyngre sakene. Man velger i noen grad å jobbe for statestikken og dennes måloppnåelse. Tyngre saker tar nødvendigvis lengre tid og dagens målekriterier fanger ikke opp dette.

Her sees konturene av en yrkeskultur i politiet hvor det produseres for måltall og krav til måloppnåelse, i stedet for å løse saker ut fra et større helhetsbilde.

4.6 Resultater analyse: Det profesjonsteoretiske perspektivet

Særlig ett av svarene fra spørreundersøkelsen ser ut til å understøtte det profesjonsteoretiske perspektivet om at profesjonsprosesser i politiet avstedkommer sosial lukning mot andre yrkesgrupper.

Innstillingen må endres, og politiutdannede må ikke tviholde på arbeidsoppgaver som lett kan gjøres av sivile med kompetanse. Det er masse sivile, særlig med politimyndighet, kan avlaste politiet med.

Denne kommentaren kan fortolkes som at annen kunnskap- og kompetanse enn det rent politifaglige, er ikke ansett som likeverdig i politiorganisasjonen. De fleste sivile stillingene finnes i hovedsak i det administrative støtteapparatet, i avdelinger som HR og administrasjon. Imidlertid er det også i noen deler av ordens- og krimavdelingene også benyttet sivil arbeidskraft. Her har motstanden mot utvidet bruk av sivile yrkesgrupper vært påtakelig fra politifaglig side, noe som blant annet understøttes av prosjektoppgaven fra PHS omtalt i kapittel 3.

Prosjektgruppen fant at de sivilt ansatte har en stor tro på egen rolle i organisasjonen, og var overbevist og ga tydelig uttrykk for at de kunne utføre langt flere arbeidsoppgaver enn det de gjorde i dag. Ansatte med politibakgrunn og ledere synes derimot å være av en annen oppfatning.

Funn fra denne undersøkelsen bekrefter altså at det kan tyde på at det er grunnleggende holdninger blant ansatte med politibakgrunn som kan være til hinder for en god ressursutnyttelse ved å integrere sivilt ansatte.

At holdningene mot å ta i bruk sivil kompetanse og kunnskap blant de politifaglige kan virke ugjennomtrengelige, kan også til dels bekreftes i følgende kommentar fra spørreundersøkelsen:

Har videreutdanning på Kriminalteknikk og har jobbet mest med forebyggende polititjeneste og operativ tjeneste. Sitter i dag i stilling som øko etterforsker UTEN den formelle utdannelsen dette krever. Men er ment å kunne ta dette i løpet av den nærmeste fremtid / 2 år.

Det er nærliggende å tenke at det kunne vært mer formålseffektivt å ta inn en sivilt tilsatt med økonomisk utdanning, i stedet for å bruke «ufaglært» politiarbeidskraft i saken. Dette avslører etter min mening en holdning og kultur hvor den politifaglig utdannende tjenestemann- eller kvinne tillegges en bemerkelsesverdig høy grad av tillit, og hvor den politifaglige utdanningen vektet svært høyt, muligens også på bekostning av annen og mer relevant sakkunnskap.

4.7 Resultater analyse: Ledelse

I et kunnskapsperspektiv er det få spor av kunnskapsledelse som ledelsesmetodikk som kan utledes av spørreundersøkelsens svar, eller andre data anvendt i oppgaven.

Fra eksemplene på stillingsutlysningene over, så er kvalifikasjonskravet for ledere som politiførstebejent og politioverbetjent formulert slik:

Relevant erfaring kan kompensere for manglende lederutdanning.

Røksundrapporten (Røksund & al, 2013) slår også fast at det ved dagens systemer og prosesser er strukturelle utfordringer som til sammen ikke sikrer god ledelse i, eller på tvers av politiet. Rapporten konkluderer også med at det er store forskjeller i utøvelse av ledelse. Det fremgår også at det ikke er noen systematikk i opplæringen av ledere i politiet, og heller ingen sentralt definerte krav til hvem som kan bli ledere i politiet.

Politianalysen viser også at flere ledere i politiet har blitt ledere på bakgrunn av deres faglige dyktighet, uten at dette nødvendigvis innebærer at de også er dyktige ledere. Ledernes evne til å lede innenfor de rammene de har, avhenger også av hvilke rollemodeller lederne selv har hatt, og hvordan lederen har lært seg å lede. Rapporten konkluderer med at ledernes kompetanse utvikling avhenger i stor grad av hvilket initiativ den enkelte lederen selv har tatt for å skaffe seg.

Følgende kommentar fra spørreundersøkelsen kan muligens belyse tilstanden i Follo politidistrikt noe:

Som følge av omorganisering av Follo politidistrikt er jeg omplassert fra å være driftsenhetsleder på et lensmannskontor til å være seksjonsleder på Follo politistasjon, et nivå ned. PM ledergruppe må involvere seksjonslederne mere bl.a. i beslutningsprosessene.

Må fysisk plasseres et annet sted under annen ledelse. Min kompetanse på analyse benyttes ikke i stor nok grad.

Lovdata. (2014a). *Lov om politiet*. Lokalisert 26.03 2014, på http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53?q=politiloven*

Lovdata. (2014b). *Lov om statens tjenestemenn*. Lokalisert 13.05 2014, på <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1983-03-04-3?q=tjenestemannsloven>

politidepartementet, J.-o. (2009). *Kjempeløft for politiet - 460 nye stillinger*. Lokalisert 16.05 2014, på <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/jd/Nyheter-og-pressemedlinger/pressemedlinger/2009/kjempeloft-for-politiet--460-nye-sivile-.html?id=543720>

Politidirektoratet. (2003). Kompetansekriterier for stillinger som politibetjent2 og politibetjent 3 - retningslinjer for planmessig tjenestegjøring. *Rundskriv* Oslo: Politidirektoratet.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Det kongelige fornyings-, a.-o. k. (2012). *Hovedtariffavtalen i staten*. regjeringen.no: Lokalisert på http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Arbeidsgiverpol/HTA_2013.pdf.

Lovdata. (2014a). *Lov om politiet*. Lokalisert 26.03 2014, på http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53?q=politiloven*

Lovdata. (2014b). *Lov om statens tjenestemenn*. Lokalisert 13.05 2014, på <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1983-03-04-3?q=tjenestemannsloven>

politidepartementet, J.-o. (2009). *Kjempeløft for politiet - 460 nye stillinger*. Lokalisert 16.05 2014, på <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/jd/Nyheter-og-pressemedlinger/pressemedlinger/2009/kjempeloft-for-politiet--460-nye-sivile-.html?id=543720>

Politidirektoratet. (2003). Kompetansekriterier for stillinger som politibetjent2 og politibetjent 3 - retningslinjer for planmessig tjenestegjøring. *Rundskriv* Oslo: Politidirektoratet.

Røksund & al, e. (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer*. (9). Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning Lokalisert på http://www.regjeringen.no/pages/38370010/PDFS/NOU201320130009000DDDPDF_S.pdf.

5. Kapittel 5: Diskusjon av problemstilling, underliggende spørsmål og veien videre

Med grunnlag i organisasjonsteorier vil det i dette kapittelet gis svar på avhandlingens underliggende spørsmål, som igjen vil bidra til å lede frem til forklaring på hovedproblemstillingen. Dett er i noen grad allerede besvart utfra presentasjonen av resultatene fra spørreundersøkelsen i forrige kapittel. Til slutt gis en oppsummering av avhandlingenes totale forskning, samt forslag til videre forskning.

Hovedproblemstillingene og de underliggende spørsmål som vil bli besvart er følgende:

- **Finnes det utnyttet sivil formalkompetanse i politiet, og i så fall i hvilket omfang?**
- Hva er sammenhengen mellom politiets organisasjonsform og kompetanseforvaltning?
- Hva er sammenhengen mellom politiets ledelse og kompetanseforvaltning?
- Hva er sammenhengen mellom profesjonsinteresser og kompetanseforvaltning? Underforstått: Er sosial lukning en konsekvens i forsøket på profesjonalisering av politiyrket?

I kapittel 2 ble tre perspektiv innenfor organisasjonsteorien gjennomgått: Det instrumentelle, det institusjonelle, og det profesjonsteoretiske perspektivet. Med grunnlag i disse tre perspektivene vil jeg forsøke å forklare årsaker til at det er et underforbruk av den samlede, sivile formalkompetansen i politiet.

Ved å trekke frem enkelte spørsmål og svar fra spørreundersøkelsen, i tillegg til diverse rapporter, analyser og styringsdokumenter for politiet, vil jeg forsøke å forklare forskningsspørsmålet i forhold til de utvalgte organisasjonsteoretiske perspektiv.

Spørreundersøkelsens hovedfunn konkluderer med at det finnes en betydelig andel av formell akademisk kunnskap som ikke oppfattes som godt nok utnyttet blant respondentene i Follo politidistrikt. 47,1 %, eller nesten halvparten av de spurte mener altså at deres samlede formalkunnskap ikke kommer fullt ut, eller godt nok til utnyttelse.

I følge spørreundersøkelsen har 20,5 % av 39 respondenter med politigrad svart at de har en sivil bachelor i tillegg til politifaglig utdanning. Ser man dette opp mot Politidirektoratets tall, hvor 2/3 av politistudentene allerede har høyere utdanning ved studiestart på PHS, så er det grunnlag for å anta at det finnes betydelig sivil formalkunnskap blant politifaglige i politiet i dag.

Likelydende tall for sivilt tilsatte i politiet har ikke vært like lett å fremskaffe, men basert på spørreundersøkelsen fra Follo politidistrikt, så er det grunnlag for å tro for at det er et høyt kunnskapsnivå også blant disse. Se blant annet konklusjon nedenfor vedrørende mastergrader.

15,9 % av respondentene fra spørreundersøkelsen har svart at de har mer enn 300 studiepoeng. Dette tilsvarer et utdanningsnivå som minst tilsvarer en mastergrad eller et hovedfag. Dette forteller oss av de 63 respondentene som har svart på spørsmålet, så har 10 av disse et formelt akademisk utdanningsnivå som tilsvarer mastergrad eller mer.

Forutsatt at svar fra spørsmål tre er besvart riktig, så er det to av respondentene som er politiadvokater/jurister, noe som forutsetter et utdanningsløp tilsvarende cand.jur eller master i rettsvitenskap. Da gjenstår det åtte respondenter med mastergrad eller mer. Gitt svar fra politiutdannede i spørreundersøkelsen, så er det ingen av disse som har svart at de har en mastergrad. Det kan da være nærliggende å trekke konklusjonen at disse øvrige åtte respondentene med mastergrad er for sivilt tilsatte å regne.

5.1 Hva er sammenhengen mellom politiets organisasjonsform i et strukturelt perspektiv og kompetanseforvaltning?

Politiet er for et typisk byråkrati hvor bruk av mål- og resultatstyring som metode legges til grunn for styring av virksomheten. I virksomhetsstyringsinstruksen fra Politidirektoratet fremgår det at «Politidirektoratet har som oppgave; «å sikre at alle underliggende virksomheter har tilfredsstillende intern kontroll slik at fastsatte mål og resultatkrav følges opp» (2010). Etter min mening er dette en god indikasjon på at politiet i høy grad er underlagt instrumentell styring, noe som også gjenspeiles i Justis- og beredskapsdepartementets styring av Politidirektoratet.

Politianalysen konkluderer imidlertid også med at det er en del strukturelle utfordringer ved politiets systemer og prosesser (Røksund & al, 2013). Offentlig sektor har sin begrunnelse i at den skal tjene befolkningen, hvor dens oppgave er å løse konflikter og problemer med minst mulig ressursbruk.

Politiet som offentlig organisasjon skal i tillegg leve opp til demokratiske idealer som; likebehandling, forutsigbarhet, deltakelse og medbestemmelse, i tillegg at de skal formidle sentrale samfunnsverdier. Konfliktmulighetene her er mange, og krav om effektivitet kan ofte stå i motstrid til krav om likebehandling.

I et instrumentelt perspektiv kan politiet oppfattes som et redskap eller instrument for å oppnå viktige samfunns mål, eksempelvis ved å forebygge, hindre og oppklare kriminalitet. Dette kommer også til uttrykk ved at offentlige organisasjoner og deres medlemmer handler formålsrasjonelt i forhold ved utføring av oppgavene (Tom Christensen, et al., 2004).

Strukturelle trekk ved politiorganisasjonen kan påvirke hva organisasjonen gjør. Ut fra et instrumentelt syn på organisasjoner, vil styring i politiorganisasjonen dels kunne skje utfra utforming av organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene, og dels ved utforming formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammene. Den lokale politiledelsen vil i ulik

grad kunne påvirke sitt eget og andre handlingsrom, samt i ulik grad gjøre bruk av dette handlingsrommet.

Resultat i fra spørreundersøkelsen tyder på at visse instrumentelle trekk på lokalt nivå som er til hinder for god utnyttelse av den samlede formalkunnskapen i politiet, her vektlagt som sivilt ervervet, akademisk kunnskap.

Politidirektoratet har som tidligere nevnt, definert noen føringer for hvilke kompetansekriterier som skal ligge til grunn for opprykk fra politibetjent 1, til politibetjent 2 og 3. I rundskrivet fremheves planmessig tjenestegjøring i henhold til strategisk kompetanseplan for politidistriktet/særorganet som et kompetansefremmende tiltak.

Den fremheves at kompetansekriteriene og stillingsstrukturen må sees i sammenheng med føringer som fremkommer i St.meld. nr. 22 (2000-2001) om Politireform 2000 og ”Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten”, samt hovedtariffavtalen i staten (HTA) (Det kongelige fornyings-, 2012). Stortingsmeldingen legger her vekt på at politi- og lensmannsetaten i økende skal bli grad en kunnskapsbasert virksomhet, og kvaliteten på de tjenester som utføres vil være avhengig av den enkeltes kompetanse.

Det vektlegges videre at politiets oppgaver blir stadig mer komplekse, noe som øker behovet for kompetanse også hos polititjenestemenn i 1. linje. Dette understrekes ved at generalister må få en mer sentral rolle i etaten for å styrke den publikumsrettede tjenesten, og jobbrotasjon fremheves som et viktig kompetansegivende tiltak for å sikre kunnskapsflyt i organisasjonen og for å bygge opp om generalist-kompetansen. Det legges videre vekt på at tilrettelegging for en positiv karriereutvikling vil være et viktig virkemiddel for å trekke til seg og beholde ønsket arbeidskraft i etaten.

Ovennevnte føringer er gjenspeilet i etatens overordnede personalpolitiske retningslinjer, og kompetansekriteriene ivaretar hensyn til hovedområdene ”strategisk kompetansestyring” samt ”karriereveier, lønn og belønninger”. Her legges det også vekt på at kompetanseplaner må ta utgangspunkt i virksomhetens behov for kompetanse på kortere og lengre sikt. Det skal samtidig legges til rette for faglig og personlig utvikling for den enkelte medarbeider.

Under området ”karriereveier, lønn og belønninger” fremmes det som et viktig prinsipp at kompetanseutvikling blir stimulert av et karrieresystem som legger hovedvekten på de ansattes ferdigheter og kunnskaper når avgjørelser om avansement eller lønnsopprykk blir tatt. Dette prinsippet peker direkte på behovet for kriterier for hva som skal kvalifisere for avansement.

Fra kompetanseplanen har jeg er trukket frem to punkter det er interessant å se nærmere på:

- Kompetansekriteriene skal ikke representere innholdsmessige føringer for hvilken kompetanse som skal verdsettes. I tråd med intensjonen om strategisk kompetansestyring i etaten skal relevansvurderinger av kompetanse foretas av det enkelte politidistrikt/særorgan. Slike vurderinger må foretas opp i mot distriktets/særorganets kompetanseplan.

og

- Ansatte som viser initiativ til å utvikle egen kompetanse skal belønnes for dette ved å oppnå raskere opprykk enn medarbeidere som ikke viser slikt initiativ.

Utfra kompetansekriteriene ser det ikke ut til at det legges noen hindre for hvilken kompetanse eller kunnskap som skal verdsettes på lokalt nivå. Her fremkommer det tvert i mot at relevansvurderinger skal foretas at det enkelte politidistrikt eller særorgan i hht. distriktets- eller særorganets kompetanseplaner. Mangel på strukturelle verktøy, som f.eks. kompetanseplaner, ser imidlertid ut til å virke handlingslammende på politidistriktene forhold til å få til god kompetanseforvaltning, herunder også god oversikt over og implementering av tilgjengelig formell, akademisk kunnskap.

Strukturelle trekk ved politiorganisasjonen ser i større grad til både å opprettholdes, så vel som å forsterkes på lokalt nivå, jf. eksempler fra stillingsutlysninger i Follo politidistrikt.

Naturlig nok finner vi at for stillingene som pb1, 2 og 3 innen politioperativt arbeid, så er kvalifikasjonskravet først og fremst bestått eksamen fra politiskolen/Politihøgskolen. Det samme gjelder også for stillingen som pfb, men her foreligger det også et visst lederkrav i tillegg til at den har politioperative oppgaver. Imidlertid så kan kravet i dette tilfellet om formelle lederkvalifikasjoner utgå, eller sidestilles av «relevant erfaring».

For stillingen som politioverbetjent, pob, finner vi det samme formelle kravet til politifaglig utdanning fra Politiskolen eller Politihøgskolen. Krav til formelle lederkvalifikasjoner kan også her kompenseres ved «relevant erfaring».

I tillegg til at stillingen fordrer politifaglig kompetanse for stillingens virkeområder, skal lederen også sørge for kompetanseutvikling, og at de ansatte har riktig og tilstrekkelig kompetanse til enhver tid, og ivaretas.

Den formelle strukturen, og organisasjonens instrumentalitet både bekreftes og videreføres via stillingsbeskrivelser og stillingsutlysninger. I så måte kan det ikke direkte bekreftes at Follo politidistrikt har et underforbruk av samlet formalkompetanse, i og med at formalkompetanse i form av lederutdanning etterspørres, selv om den tydeligvis sidestilles av politifaglig realkompetanse. Vi må derved se nærmere på funnene i et institusjonelt perspektiv.

5.2 Hva er sammenhengen mellom politiets organisasjonsform i et institusjonelt perspektiv og kompetanseforvaltning?

Gundhus bekrefter langt på vei at det finnes bevis for institusjonalisering i politiet når hun refererer til funn som viser til at det er et variert kulturmangfold i politiorganisasjonen.

«Koblinger mellom makt og kunnskap inntar nye konstellasjoner når kunnskap fra databaser og akademiske kilder tas i bruk innenfor kontrollapparatet» Gundhus (2009).

Det at politiarbeidets kunnskapstyper tradisjonelt har blitt sett på som implisitte, har ifølge Gundhus bidratt til at boklig lærdom og utdanning har blitt nedvurdert i forhold til erfaringsbasert kunnskapsarbeid i politiet. Siden kunnskap nå i økende grad skal

formaliseres, forklares og utredes, vil også de unike sidene ved den enkelte som utfører jobben bli standardisert. Dette kan oppleves som statusfall og virke truende inn på den enkeltes autonomi og uavhengighet. Dette kan delvis forklare motstanden mot akademisk kunnskap.

Det som tildeles høy posisjon blant polititjenestemenns oppfatning av kunnskap og profesjonalitet, er implisitt kunnskap opparbeidet gjennom politioperative erfaringer fra «gata». Denne kunnskapen er intuitiv, kontekstbasert, muntlig heller enn nedskrevet, relasjonsintensiv og basert på en følelse for mennesker og situasjoner. Innen politiforskningen har politiarbeid blitt assosiert mer med «hjerte og muskler» enn «hjerne», noe som knytter erfaringsbasert kompetanse til en «romantisk» forståelse av kunnskapsutvikling (Gundhus, 2009).

Dette perspektivet kan forklare et underforbruk av akademisk formalkompetanse i politiet. Akademiske kunnskap virker nesten å vekke avsky blant politioperative tjenestemenn, og den har ikke på langt nær samme status som den politioperative gatekunnskapen har. Det blir derfor nærmest et paradoks å snakke om kunnskap og kunnskapsutvikling i politiet som kunnskapsorganisasjon når dette stadig kommer sterkere inn som element i beslutningsprosesser, uten å være klar over disse forskjellene.

Gundhus viser også til at når noen arbeidsoppgaver i politiet er å anse som «kjerringoppgaver», så handler dette om at politiets oppgaver kan plasseres i et uformelt internt rangert hierarki. «Kjerringoppgaver» er absolutt ikke tøft politiarbeid som fordrer mot, handlekraft og håndtering av potensielt livstruende situasjoner. Dette er egenskaper med maskulint konnoterte ferdigheter, mens «kjerringoppgaver» innlysende nok er feminint konnotert. Begrepet PC-politi, eller kontorpoliti er likelydende konnotert.

Disse oppfatningene er også strukturerende for hva som er statusgivende arbeid, og hva som gir anerkjennelse og respekt blant polititjenestemennene.

Ifølge Gundhus sin forskning, premieres denne machokulturen. Implisitt betyr dette at ledere ikke vil fremme eller premiere ansattes akademiske kunnskaper og ferdigheter. Dette synet støtter forskningsspørsmålets oppfatning om underforbruk av sivil akademisk formalkunnskap.

Siden politiet ikke har tradisjon for standardisert kunnskapsarbeid, former også yrkeskultur erfaringsbasert kunnskap i retninger som ikke er tilsiktede. Dette kan delvis også understøttes ved et av svarene under åpent spørsmål i spørreundersøkelsen:

Må fysisk plasseres et annet sted under annen ledelse. Min kompetanse på analyse benyttes ikke i stor nok grad.

5.3 Hva er sammenhengen mellom profesjonsinteresser og kompetanseforvaltning? Underforstått: Er sosial lukning en konsekvens i forsøket på profesjonalisering av politiyrket?

Organisasjonskultur hevdes av Christensen et al (2008) å kunne bidra til overlevelse - eller mønsterfastholdelse for en institusjonalisert organisasjon. Dette minner om trekk vi finner igjen i profesjonsforskningen, og som derfor gir grunnlag for en nærmere analyse hvorvidt dette også gjenfinnes i funn fra undersøkelsens funn.

Kvalifisering for profesjonell yrkesutøvelse handler om læring av kunnskaper og ferdigheter, i kombinasjon mellom skolebasert utdanning og yrkespraksis. Men profesjonskvalifisering handler også om å identifisere seg med et yrkesfelt, og en profesjon, og i tillegg identifisere seg selv som profesjonell utøver i dette feltet.

Når politiet som yrkesgruppe omtaler seg selv som en profesjon, er det et uttrykk av et selvbylde med gitte kvaliteter som de ønsker å overbevise andre om, med hensyn på betydning og berettigelse. Å gi et yrke benevnelsen "profesjon", uttrykker samtidig visse forventninger om epistemiske verdier, som sann, valid, holdbar, osv., altså verdier som kan dekkes under begrepet "profesjonalitet."

«Profesjonelle yrker kjennetegnes av sin kunnskapsbase og av at utdanningen gir adgang til arbeidsposisjoner. Profesjoner forsøker således å utestenge andre», sier Dæhlen og Svensson (2008, s. 119), og definerer profesjoner som ekskluderende yrkesgrupper, og at profesjonalisering er et resultat av en prosess av sosial lukning.

Dette gir videre grunnlag for å anta at sivilt tilsatte uten politiutdanning og politigrader, ikke er innlemmet i denne kollektive profesjonsidentiteten, men holdes utenfor ved sosiale lukningsmekanismer. I så måte er sivile arbeidsoppgaver i politiet å forstå som utførere av «kjerringoppgaver», i henhold til oppfatninger og holdninger beskrevet over.

Følgende kommentar fra spørreundersøkelsens åpne spørsmål ser også ut til å bekrefte dette synet:

Innstillingen må endres, og politiutdannede må ikke tviholde på arbeidsoppgaver som lett kan gjøres av sivile med kompetanse. Det er masse sivile, særlig med politimyndighet, kan avlaste politiet med.

Med støtte i Parkins videreutvikling av lukningsbegrepet, kan det konkluderes med at politiet benytter seg av det politifaglige utdanningskravet som strategi for utestengning. Dette kravet innebærer at sivilt tilsattes muligheter for tilgang til oppgaver i politiet vil være sterk begrenset, så lenge dette kravet anvendes nesten ufravikelig for tilsetninger i en ordens- eller kriminalavdeling. Behov for politimyndighet eller ikke. En av begrunnelsene hevdes å være at politiutdannede gir større fleksibilitet for arbeidsgiver med hensyn på oppgaveløsning. Disse holdningene støtter ikke Røksundutvalgets og Politianalysens konklusjon om å tilrettelegge for økt bruk av sivil kompetanse og kunnskap i etaten for å frigi politioperative ressurser.

Hvor langt politiet er kommet i sin profesjonsprosess er vanskelig å gi et svar på. Politiet står imidlertid langt fra den omforente profesjonsstatusen som idealprofesjonene har, representert ved blant annet advokat- og legestanden.

I forhold til den idealtypiske profesjonen når ikke politiet helt opp, men er mer å forstå som en semiprofesjon, som et yrke som er kommet halvveis i sine bestrebelser på å oppnå profesjonsstatus. Hvorvidt denne statusen som semiprofesjon er å anse som en overgangsfase for politiet, eller en endestasjon, er mer usikkert å konkludere med.

Ved organisatorisk profesjonalitet - autonomi med styring, er både målsetting og resultatkravene utenfor profesjonens kontroll, og nye former for profesjonalitet oppstår. Noen effekter organisatorisk profesjonalitet kan få for politiyrket er; sterkere vekt på individuell selvdisiplin i arbeidet, prestasjoner av mål og resultater, samt svekkede forutsetninger for kollegial organisasjonsstruktur.

Det synes imidlertid å virke krefter i politiets sentralledelse som ønsker å profesjonalisere politiet etter den akademiske forståelsen. Politiet på lokalt nivå ser imidlertid ut til å ha en helt annen oppfatning av hva profesjonaliseringsbegrepet representerer. Så langt virker disse to oppfatningene å stå milevis fra hverandre.

Jeg våger også påstanden om at det akademiske nivået ved politiutdanningen er mer for en yrkesfaglig utdanning å regne, enn den er en akademisk utdanning, med sine to skoleår og ene praksisår.

5.4 Hva er sammenhengen mellom politiets ledelse og kompetanseforvaltning?

Min oppfatning er at i motsetning fra skoleledere og avdelingsleger, så er ikke politiledere akademikere, men det forventes akademiske meritter av dem.

New Public Management, NPM, har påvirket ledelsestenkningen i politiet i den forstand at det stadig har blitt satt større krav til, og mer fokus på resultat- og endringsorientert ledelse.

I politidirektoratets rapport fra 2008, Politiet mot 2020, slås det fast at kunnskapsbasert politiarbeid som arbeidsfilosofi skal omfatte hele organisasjonen, og at det forutsettes at lederne i politidistriktene har kompetanse i å utøve kunnskapsbasert ledelse.

I et instrumentelt perspektiv står dette i direkte motstrid med Politianalysens anbefaling om at prestasjonsledelse med tydelige målsettinger og krav, måling og oppfølging av resultater og tiltak innføres for å håndtere manglende måloppnåelse over tid.

I et institusjonelt perspektiv viser forskningen at fremragende bedrifter har ledere som utvikler organisasjonenes verdigrunnlag, og presiserer for alle hva organisasjonen står for. Disse suksessfulle virksomhetene er først og fremst preget av et sterkt institusjonelt lederskap, og som i likhet med verdibasert ledelse legger vekt på betydningen av verdier og normer, legitimitet og tillit rundt organisasjonenes virksomhet. Implisitt medfører dette at ledelsen må gi organisasjonen et verdigrunnlag slik at den fremstår som noe de ansatte kan identifisere seg med, og være stolte av å tilhøre, og som de ansatte ser en egenverdi i.

Basert på det jeg hittil har funnet om politiorganisasjonen i et organisasjonsteoretisk perspektiv, er det lite sannsynlig at prestasjonsledelse vil føre til et mer samlet og samhandlende, effektivt politi, som får mer ut av politiressursene sine i betydningen av å se på menneskelige ressurser som de viktigste innsatsfaktorene.

Dersom en fastholder oppfattelsen av at politiet er en kunnskapsorganisasjon må vel kunnskapsledelse anses for å være den mest effektive ledelsesformen? Gottschalk (2003) viser til at kunnskapsledelse kan sees på som en systematisk prosess for å oppnå organisatoriske mål, ved å sanke, skape, syntetisere og dele informasjon, innsikt og erfaring. Effektiv og målrettet kunnskapsledelse skal bidra til at det gjøres færre feil, mindre dobbeltarbeid, styre kunnskapsarbeiderne bedre, bidra til bedre beslutninger og bedre virksomhetens relasjoner, i tillegg til å bidra til forbedret service og lønnsomhet.

Kunnskapsledelse skal se til at virksomheten blir en lærende organisasjon, som greier å utnytte både kunnskapskapitalen og den tause kunnskapen, ikke minst for å sikre at essensiell informasjon blir organisert godt nok.

Gottscalk viser til at kunnskapsbasert virksomhetsteori innebærer at forskjellen mellom suksess og fiasko for bedrifter i næringslivet kan forklares med god og dårlig evne til å utvikle, dele og anvende kunnskap i bedriftene.

Kunnskapsledelse kan, som jeg ser det, være en bedre metode for å utvikle politiorganisasjonens evne og mulighet til å få tak i kunnskap som er av kritisk verdi, samt utvikle og tilgjengeliggjøre kunnskapen på en best mulig effektiv måte.

Politiets utfordringer knyttet til forskningsspørsmålet vedrørende utnyttet, sivil formalkunnskap, blir da for lokale politiledere, gitt at de har adekvat kunnskap om emnet, å kartlegge og identifisere all kunnskap, samt finne metoder for å dele og utvikle den.

Om all utnyttet sivil formalkunnskap er lønnsom å utnytte, kan for eksempel vurderes opp mot kombinasjoner av kunnskapsressursens egenskaper jf. den ressursbaserte teorien.

6. Kapittel 5: Diskusjon av problemstilling, underliggende spørsmål og veien videre

Med grunnlag i organisasjonsteorier vil det i dette kapittelet gis svar på avhandlingens underliggende spørsmål, som igjen vil bidra til å lede frem til forklaring på hovedproblemstillingen. Dett er i noen grad allerede besvart utfra presentasjonen av resultatene fra spørreundersøkelsen i forrige kapittel. Til slutt gis en oppsummering av avhandlingenes totale forskning, samt forslag til videre forskning.

Hovedproblemstillingene og de underliggende spørsmål som vil bli besvart er følgende:

- **Finnes det utnyttet sivil formalkompetanse i politiet, og i så fall i hvilket omfang?**
- Hva er sammenhengen mellom politiets organisasjonsform og kompetanseforvaltning?
- Hva er sammenhengen mellom politiets ledelse og kompetanseforvaltning?
- Hva er sammenhengen mellom profesjonsinteresser og kompetanseforvaltning? Underforstått: Er sosial lukning en konsekvens i forsøket på profesjonalisering av polityrket?

I kapittel 2 ble tre perspektiv innenfor organisasjonsteorien gjennomgått: Det instrumentelle, det institusjonelle, og det profesjonsteoretiske perspektivet. Med grunnlag i disse tre perspektivene vil jeg forsøke å forklare årsaker til at det er et underforbruk av den samlede, sivile formalkompetansen i politiet.

Ved å trekke frem enkelte spørsmål og svar fra spørreundersøkelsen, i tillegg til diverse rapporter, analyser og styringsdokumenter for politiet, vil jeg forsøke å forklare forskningsspørsmålet i forhold til de utvalgte organisasjonsteoretiske perspektiv.

Spørreundersøkelsens hovedfunn konkluderer med at det finnes en betydelig andel av formell akademisk kunnskap som ikke oppfattes som godt nok utnyttet blant respondentene i Follo politidistrikt. 47,1 %, eller nesten halvparten av de spurte mener altså at deres samlede formalkunnskap ikke kommer fullt ut, eller godt nok til utnyttelse.

I følge spørreundersøkelsen har 20,5 % av 39 respondenter med politigrad svart at de har en sivil bachelor i tillegg til politifaglig utdanning. Ser man dette opp mot Politidirektoratets tall, hvor 2/3 av politistudentene allerede har høyere utdanning ved studiestart på PHS, så er det grunnlag for å anta at det finnes betydelig sivil formalkunnskap blant politifaglige i politiet i dag.

Likelydende tall for sivilt tilsatte i politiet har ikke vært like lett å fremskaffe, men basert på spørreundersøkelsen fra Follo politidistrikt, så er det grunnlag for å tro for at det er et høyt kunnskapsnivå også blant disse. Se blant annet konklusjon nedenfor vedrørende mastergrader.

15,9 % av respondentene fra spørreundersøkelsen har svart at de har mer enn 300 studiepoeng. Dette tilsvarer et utdanningsnivå som minst tilsvarer en mastergrad eller et hovedfag. Dette forteller oss av de 63 respondentene som har svart på spørsmålet, så har 10 av disse et formelt akademisk utdanningsnivå som tilsvarer mastergrad eller mer.

Forutsatt at svar fra spørsmål tre er besvart riktig, så er det to av respondentene som er politiadvokater/jurister, noe som forutsetter et utdanningsløp tilsvarende cand.jur eller master i rettsvitenskap. Da gjenstår det åtte respondenter med mastergrad eller mer. Gitt svar fra politiutdannede i spørreundersøkelsen, så er det ingen av disse som har svart at de har en mastergrad. Det kan da være nærliggende å trekke konklusjonen at disse øvrige åtte respondentene med mastergrad er for sivilt tilsatte å regne.

6.1 Hva er sammenhengen mellom politiets organisasjonsform i et strukturelt perspektiv og kompetanseforvaltning?

Politiet er for et typisk byråkrati hvor bruk av mål- og resultatstyring som metode legges til grunn for styring av virksomheten. I virksomhetsstyringsinstruksen fra Politidirektoratet fremgår det at «Politidirektoratet har som oppgave; «å sikre at alle underliggende virksomheter har tilfredsstillende intern kontroll slik at fastsatte mål og resultatkrav følges opp» (2010). Etter min mening er dette en god indikasjon på at politiet i høy grad er underlagt instrumentell styring, noe som også gjenspeiles i Justis- og beredskapsdepartementets styring av Politidirektoratet.

Politianalysen konkluderer imidlertid også med at det er en del strukturelle utfordringer ved politiets systemer og prosesser (Røksund & al, 2013). Offentlig sektor har sin begrunnelse i at den skal tjene befolkningen, hvor dens oppgave er å løse konflikter og problemer med minst mulig ressursbruk.

Politiet som offentlig organisasjon skal i tillegg leve opp til demokratiske idealer som; likebehandling, forutsigbarhet, deltakelse og medbestemmelse, i tillegg at de skal formidle sentrale samfunnsverdier. Konfliktmulighetene her er mange, og krav om effektivitet kan ofte stå i motstrid til krav om likebehandling.

I et instrumentelt perspektiv kan politiet oppfattes som et redskap eller instrument for å oppnå viktige samfunns mål, eksempelvis ved å forebygge, hindre og oppklare kriminalitet. Dette kommer også til uttrykk ved at offentlige organisasjoner og deres medlemmer handler formålsrasjonelt i forhold ved utføring av oppgavene (Tom Christensen, et al., 2004).

Strukturelle trekk ved politiorganisasjonen kan påvirke hva organisasjonen gjør. Ut fra et instrumentelt syn på organisasjoner, vil styring i politiorganisasjonen dels kunne skje utfra utforming av organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene, og dels ved utforming formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammene. Den lokale politiledelsen vil i ulik

grad kunne påvirke sitt eget og andre handlingsrom, samt i ulik grad gjøre bruk av dette handlingsrommet.

Resultat i fra spørreundersøkelsen tyder på at visse instrumentelle trekk på lokalt nivå som er til hinder for god utnyttelse av den samlede formalkunnskapen i politiet, her vektlagt som sivilt ervervet, akademisk kunnskap.

Politidirektoratet har som tidligere nevnt, definert noen føringer for hvilke kompetansekriterier som skal ligge til grunn for opprykk fra politibetjent 1, til politibetjent 2 og 3. I rundskrivet fremheves planmessig tjenestegjøring i henhold til strategisk kompetanseplan for politidistriktet/særorganet som et kompetansefremmende tiltak.

Den fremheves at kompetansekriteriene og stillingsstrukturen må sees i sammenheng med føringer som fremkommer i St.meld. nr. 22 (2000-2001) om Politireform 2000 og ”Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten”, samt hovedtariffavtalen i staten (HTA) (Det kongelige fornyings-, 2012). Stortingsmeldingen legger her vekt på at politi- og lensmannsetaten i økende skal bli grad en kunnskapsbasert virksomhet, og kvaliteten på de tjenester som utføres vil være avhengig av den enkeltes kompetanse.

Det vektlegges videre at politiets oppgaver blir stadig mer komplekse, noe som øker behovet for kompetanse også hos polititjenestemenn i 1. linje. Dette understrekes ved at generalister må få en mer sentral rolle i etaten for å styrke den publikumsrettede tjenesten, og jobbrotasjon fremheves som et viktig kompetansegivende tiltak for å sikre kunnskapsflyt i organisasjonen og for å bygge opp om generalist-kompetansen. Det legges videre vekt på at tilrettelegging for en positiv karriereutvikling vil være et viktig virkemiddel for å trekke til seg og beholde ønsket arbeidskraft i etaten.

Ovennevnte føringer er gjenspeilet i etatens overordnede personalpolitiske retningslinjer, og kompetansekriteriene ivaretar hensyn til hovedområdene ”strategisk kompetansestyring” samt ”karriereveier, lønn og belønninger”. Her legges det også vekt på at kompetanseplaner må ta utgangspunkt i virksomhetens behov for kompetanse på kortere og lengre sikt. Det skal samtidig legges til rette for faglig og personlig utvikling for den enkelte medarbeider.

Under området ”karriereveier, lønn og belønninger” fremmes det som et viktig prinsipp at kompetanseutvikling blir stimulert av et karrieresystem som legger hovedvekten på de ansattes ferdigheter og kunnskaper når avgjørelser om avansement eller lønnsopprykk blir tatt. Dette prinsippet peker direkte på behovet for kriterier for hva som skal kvalifisere for avansement.

Fra kompetanseplanen har jeg er trukket frem to punkter det er interessant å se nærmere på:

- Kompetansekriteriene skal ikke representere innholdsmessige føringer for hvilken kompetanse som skal verdsettes. I tråd med intensjonen om strategisk kompetansestyring i etaten skal relevansvurderinger av kompetanse foretas av det enkelte politidistrikt/særorgan. Slike vurderinger må foretas opp i mot distriktets/særorganets kompetanseplan.

og

- Ansatte som viser initiativ til å utvikle egen kompetanse skal belønnes for dette ved å oppnå raskere opprykk enn medarbeidere som ikke viser slikt initiativ.

Ut fra kompetansekriteriene ser det ikke ut til at det legges noen hindre for hvilken kompetanse eller kunnskap som skal verdsettes på lokalt nivå. Her fremkommer det tvert i mot at relevansvurderinger skal foretas at det enkelte politidistrikt eller særorgan i hht. distriktets- eller særorganets kompetanseplaner. Mangel på strukturelle verktøy, som f.eks. kompetanseplaner, ser imidlertid ut til å virke handlingslammende på politidistriktene forhold til å få til god kompetanseforvaltning, herunder også god oversikt over og implementering av tilgjengelig formell, akademisk kunnskap.

Strukturelle trekk ved politiorganisasjonen ser i større grad til både å opprettholdes, så vel som å forsterkes på lokalt nivå, jf. eksempler fra stillingsutlysninger i Follo politidistrikt.

Naturlig nok finner vi at for stillingene som pb1, 2 og 3 innen politioperativt arbeid, så er kvalifikasjonskravet først og fremst bestått eksamen fra politiskolen/Politihøgskolen. Det samme gjelder også for stillingen som pfb, men her foreligger det også et visst lederkrav i tillegg til at den har politioperative oppgaver. Imidlertid så kan kravet i dette tilfellet om formelle lederkvalifikasjoner utgå, eller sidestilles av «relevant erfaring».

For stillingen som politioverbetjent, pob, finner vi det samme formelle kravet til politifaglig utdanning fra Politiskolen eller Politihøgskolen. Krav til formelle lederkvalifikasjoner kan også her kompenseres ved «relevant erfaring».

I tillegg til at stillingen fordrer politifaglig kompetanse for stillingens virkeområder, skal lederen også sørge for kompetanseutvikling, og at de ansatte har riktig og tilstrekkelig kompetanse til enhver tid, og ivaretas.

Den formelle strukturen, og organisasjonens instrumentalitet både bekreftes og videreføres via stillingsbeskrivelser og stillingsutlysninger. I så måte kan det ikke direkte bekreftes at Follo politidistrikt har et underforbruk av samlet formalkompetanse, i og med at formalkompetanse i form av lederutdanning etterspørres, selv om den tydeligvis sidestilles av politifaglig realkompetanse. Vi må derved se nærmere på funnene i et institusjonelt perspektiv.

6.2 Hva er sammenhengen mellom politiets organisasjonsform i et institusjonelt perspektiv og kompetanseforvaltning?

Gundhus bekrefter langt på vei at det finnes bevis for institusjonalisering i politiet når hun refererer til funn som viser til at det er et variert kulturmangfold i politiorganisasjonen.

«Koblinger mellom makt og kunnskap inntar nye konstellasjoner når kunnskap fra databaser og akademiske kilder tas i bruk innenfor kontrollapparatet» Gundhus (2009).

Det at politiarbeidets kunnskapstyper tradisjonelt har blitt sett på som implisitte, har ifølge Gundhus bidratt til at boklig lærdom og utdanning har blitt nedvurdert i forhold til erfaringsbasert kunnskapsarbeid i politiet. Siden kunnskap nå i økende grad skal formaliseres, forklares og utredes, vil også de unike sidene ved den enkelte som utfører

jobben bli standardisert. Dette kan oppleves som statusfall og virke truende inn på den enkeltes autonomi og uavhengighet. Dette kan delvis forklare motstanden mot akademisk kunnskap.

Det som tildeles høy posisjon blant polititjenestemenns oppfatning av kunnskap og profesjonalitet, er implisitt kunnskap opparbeidet gjennom politioperative erfaringer fra «gata». Denne kunnskapen er intuitiv, kontekstbasert, muntlig heller enn nedskrevet, relasjonsintensiv og basert på en følelse for mennesker og situasjoner. Innen politiforskningen har politiarbeid blitt assosiert mer med «hjerte og muskler» enn «hjerne», noe som knytter erfaringsbasert kompetanse til en «romantisk» forståelse av kunnskapsutvikling (Gundhus, 2009).

Dette perspektivet kan forklare et underforbruk av akademisk formalkompetanse i politiet. Akademiske kunnskap virker nesten å vekke avsky blant politioperative tjenestemenn, og den har ikke på langt nær samme status som den politioperative gatekunnskapen har. Det blir derfor nærmest et paradoks å snakke om kunnskap og kunnskapsutvikling i politiet som kunnskapsorganisasjon når dette stadig kommer sterkere inn som element i beslutningsprosesser, uten å være klar over disse forskjellene.

Gundhus viser også til at når noen arbeidsoppgaver i politiet er å anse som «kjerringoppgaver», så handler dette om at politiets oppgaver kan plasseres i et uformelt internt rangert hierarki. «Kjerringoppgaver» er absolutt ikke tøft politiarbeid som fordrer mot, handlekraft og håndtering av potensielt livstruende situasjoner. Dette er egenskaper med maskulint konnoterte ferdigheter, mens «kjerringoppgaver» innlysende nok er feminint konnotert. Begrepet PC-politi, eller kontorpoliti er likelydende konnotert.

Disse oppfatningene er også strukturerende for hva som er statusgivende arbeid, og hva som gir anerkjennelse og respekt blant polititjenestemennene.

Ifølge Gundhus sin forskning, premieres denne machokulturen. Implisitt betyr dette at ledere ikke vil fremme eller premiere ansattes akademiske kunnskaper og ferdigheter. Dette synet støtter forskningsspørsmålets oppfatning om underforbruk av sivil akademisk formalkunnskap.

Siden politiet ikke har tradisjon for standardisert kunnskapsarbeid, former også yrkeskultur erfaringsbasert kunnskap i retninger som ikke er tilsiktede. Dette kan delvis også understøttes ved et av svarene under åpent spørsmål i spørreundersøkelsen:

Må fysisk plasseres et annet sted under annen ledelse. Min kompetanse på analyse benyttes ikke i stor nok grad.

6.3 Hva er sammenhengen mellom profesjonsinteresser og kompetanseforvaltning?

Organisasjonskultur hevdes av Christensen et al (2008) å kunne bidra til overlevelse - eller mønsterfastholdelse for en institusjonalisert organisasjon. Dette minner om overlevelsestrekk vi finner igjen i profesjonsforskningen i form av sosial lukning, og som derfor gir grunnlag for en nærmere analyse hvorvidt dette også gjenfinnes i funn fra undersøkelsens funn.

Kvalifisering for profesjonell yrkesutøvelse handler om læring av kunnskaper og ferdigheter, i kombinasjon mellom skolebasert utdanning og yrkespraksis. Men profesjonskvalifisering handler også om å identifisere seg med et yrkesfelt, og en profesjon, og i tillegg identifisere seg selv som profesjonell utøver i dette feltet.

Når politiet som yrkesgruppe omtaler seg selv som en profesjon, er det et uttrykk av et selvbilde med gitte kvaliteter som de ønsker å overbevise andre om, med hensyn på betydning og berettigelse. Å gi et yrke benevnelsen "profesjon", uttrykker samtidig visse forventninger om epistemiske verdier, som sann, valid, holdbar, osv., altså verdier som kan dekkes under begrepet "profesjonalitet."

«Profesjonelle yrker kjennetegnes av sin kunnskapsbase og av at utdanningen gir adgang til arbeidsposisjoner. Profesjoner forsøker således å utestenge andre», sier Dæhlen og Svensson (2008, s. 119), og definerer profesjoner som ekskluderende yrkesgrupper, og at profesjonalisering er et resultat av en prosess av sosial lukning.

Dette gir videre grunnlag for å anta at sivilt tilsatte uten politiutdanning og politigrader, ikke er innlemmet i denne kollektive profesjonsidentiteten, men holdes utenfor ved sosiale lukningsmekanismer. I så måte er sivile arbeidsoppgaver i politiet å forstå som utførere av «kjerringoppgaver», i henhold til oppfatninger og holdninger beskrevet over.

Følgende kommentar fra spørreundersøkelsens åpne spørsmål ser også ut til å bekrefte dette synet:

Innstillingen må endres, og politiutdannede må ikke tviholde på arbeidsoppgaver som lett kan gjøres av sivile med kompetanse. Det er masse sivile, særlig med politimyndighet, kan avlaste politiet med.

Med støtte i Parkins videreutvikling av lukningsbegrepet, kan det konkluderes med at politiet benytter seg av det politifaglige utdanningskravet som strategi for utestengning. Dette kravet innebærer at sivilt tilsattes muligheter for tilgang til oppgaver i politiet vil være sterk begrenset, så lenge dette kravet anvendes nesten ufravikelig for tilsetninger i en ordens- eller kriminalavdeling. Behov for politimyndighet eller ikke. En av begrunnelsene hevdes å være at politiutdannede gir større fleksibilitet for arbeidsgiver med hensyn på oppgaveløsning. Disse holdningene støtter ikke Røksundutvalgets og Politianalysens konklusjon om å tilrettelegge for økt bruk av sivil kompetanse og kunnskap i etaten for å friggi politioperative ressurser.

Hvor langt politiet er kommet i sin profesjonsprosess er vanskelig å gi et svar på. Politiet står imidlertid langt fra den omforente profesjonsstatusen som idealprofesjonene har, representert ved blant annet advokat- og legestanden.

I forhold til den idealtypiske profesjonen når ikke politiet helt opp, men er mer å forstå som en semiprofesjon, som et yrke som er kommet halvveis i sine bestrebelser på å oppnå profesjonsstatus. Hvorvidt denne statusen som semiprofesjon er å anse som en overgangsfase for politiet, eller en endestasjon, er mer usikkert å konkludere med.

Ved organisatorisk profesjonalitet - autonomi med styring, er både målsetting og resultatkravene utenfor profesjonens kontroll, og nye former for profesjonalitet oppstår. Noen effekter organisatorisk profesjonalitet kan få for polityrket er; sterkere vekt på individuell selvdisciplin i arbeidet, prestasjoner av mål og resultater, samt svekkede forutsetninger for kollegial organisasjonsstruktur.

Det synes imidlertid å virke krefter i politiets sentralledelse som ønsker å profesjonalisere politiet etter den akademiske forståelsen av profesjonsbegrepet. Politiet på lokalt nivå ser imidlertid ut til å ha en helt annen oppfatning av hva profesjonaliseringsbegrepet representerer. Så langt virker disse to oppfatningene å stå milevis fra hverandre. Jeg våger også påstanden om at det akademiske nivået ved politiutdanningen er mer for en yrkesfaglig utdanning å regne, enn den er en akademisk utdanning med sine to skoleår og ett praksisår.

6.4 Hva er sammenhengen mellom politiets ledelse og kompetanseforvaltning?

Min oppfatning er at i motsetning fra skoleledere og avdelingsleger, så er ikke politiledere akademikere, men det forventes akademiske meritter av dem.

New Public Management, NPM, har påvirket ledelsestenkningen i politiet i den forstand at det stadig har blitt satt større krav til, og mer fokus på resultat- og endringsorientert ledelse.

I politidirektoratets rapport fra 2008, Politiet mot 2020, slås det fast at kunnskapsbasert politiarbeid som arbeidsfilosofi skal omfatte hele organisasjonen, og at det forutsettes at lederne i politidistriktene har kompetanse i å utøve kunnskapsbasert ledelse.

I et instrumentelt perspektiv står dette i direkte motstrid med Politianalysens anbefaling om at prestasjonsledelse med tydelige målsettinger og krav, måling og oppfølging av resultater og tiltak, skal innføres for å håndtere manglende måloppnåelse over tid.

I et institusjonelt perspektiv viser forskningen at fremragende bedrifter har ledere som utvikler organisasjonenes verdigrunnlag, og presiserer for alle hva organisasjonen står for. Disse suksessfulle virksomhetene er først og fremst preget av et sterkt institusjonelt lederskap, og som i likhet med verdibasert ledelse legger vekt på betydningen av verdier og normer, legitimitet og tillit rundt organisasjonenes virksomhet. Implisitt medfører dette at

politiledelsen må gi organisasjonen et verdigrunnlag slik at den fremstår som noe de ansatte kan identifisere seg med, og være stolte av å tilhøre, og som de ansatte ser en egenverdi i.

Basert på det jeg hittil har funnet om politiorganisasjonen i et organisasjonsteoretisk perspektiv, er det lite sannsynlig at prestasjonsledelse vil føre til et mer samlet og samhandlende, effektivt politi, som får mer ut av politiressursene sine i betydningen av å se på menneskelige ressurser som de viktigste innsatsfaktorene.

Dersom en fastholder oppfattelsen av at politiet er en kunnskapsorganisasjon, så må vel kunnskapsledelse anses for å være den mest effektive ledelsesformen?

Gottschalk (2003) viser til at kunnskapsledelse kan sees på som en systematisk prosess for å oppnå organisatoriske mål, ved å sanke, skape, syntetisere og dele informasjon, innsikt og erfaring. Effektiv og målrettet kunnskapsledelse skal bidra til at det gjøres færre feil, mindre dobbeltarbeid, styre kunnskapsarbeiderne bedre, bidra til bedre beslutninger og bedre virksomhetens relasjoner, i tillegg til å bidra til forbedret service og lønnsomhet.

Kunnskapsledelse skal se til at virksomheten blir en lærende organisasjon, som greier å utnytte både kunnskapskapitalen og den tause kunnskapen, ikke minst for å sikre at essensiell informasjon blir organisert godt nok.

Gottscalk viser også til at kunnskapsbasert virksomhetsteori innebærer at forskjellen mellom suksess og fiasko kan forklares med god og dårlig evne til å utvikle, dele og anvende kunnskap i bedriftene.

Kunnskapsledelse kan, som jeg ser det, være en bedre metode for å utvikle politiorganisasjonens evne og mulighet til å få tak i kunnskap som er av kritisk verdi, samt utvikle og tilgjengeliggjøre kunnskapen på en best mulig effektiv måte.

Politiets utfordringer knyttet til forskningsspørsmålet vedrørende uutnyttet, sivil formalkunnskap, blir da for lokale politiledere - gitt at de har adekvat kunnskap om emnet, å kartlegge og identifisere all kunnskap, samt finne metoder for å dele og utvikle den.

Om all uutnyttet sivil formalkunnskap er lønnsom å utnytte, kan for eksempel vurderes opp mot kombinasjoner av kunnskapsressursens egenskaper jf. den ressursbaserte teorien.

6.5 Konklusjon

Ut fra de empiriske funnene er det klare indikasjoner på at ansatte i Follo politidistrikt besitter en forholdsvis høy andel formell, ikke-politifaglig akademisk kunnskap som ikke kommer til direkte anvendelse for organisasjonens oppgaveløsning.

Dette underforbruket kan utfra strukturelle og institusjonelle funn forklares med at politiet ikke har verktøy eller tradisjon for å identifisere, kartlegge og implementere denne type kunnskap i politiorganisasjonen.

At policy- og sentrale styringsdokumenter uten unntak opererer med begrep som kunnskapsstyring og kunnskapsstyrt politiarbeid, står for meg som noe ubegripelig all den tid de måle- og rapporteringsverktøy som stilles til rådighet for lokale politiledere er bedre egnet for bilindustrien og andre produksjonsbedrifter, enn for politiet som kunnskapsorganisasjon.

Gundhus (2009) konkluderer med at det pågår en kunnskaps- og profesjonaliseringsreform i politiet, men at profesjon og kunnskap oppfattes svært ulikt avhengig av ståsted i politiorganisasjonen.

I et slikt regime vil akademisk formalkunnskap falle på stengrunn, og den ikke-politifaglige, sivilt ervervede kunnskapen vil falle først. Skal politiet som kunnskapsorganisasjonen komme noe vei med hensyn på effektivitet og måloppnåelse, er det en del hindre som må ryddes vekk.

Ett av hindrene er profesjonaliseringsutfordringen i politiet. Enhver profesjonaliseringsprosess vil innebære utestengning av yrker som virker truende på den yrkesgruppen som forsøker å profesjonalisere seg.

Innad i politiet forefinnes det en mer eller mindre uuttalt motstand mot sivil arbeidskraft, uansett utdanningsnivå eller fartstid i politiorganisasjonen. Akkurat som for politiutdannede,

finnes det også sivilt tilsatte med høy «gatesmarthet» ervervet fra lang og bred erfaring fra i politiet. Diss får langt fra den statusen de fortjener, i og med at de per definisjon utfører «kjerringoppgaver» i motsetning til mer fartsfylte og risikopregede politioppgaver. De omfattes heller ikke av tankegangen bak kompetanseplaner og karriereplaner, som i hovedsak retter seg mot politiutdannede med politifaglige ferdigheter. Dette er for meg også nokså paradoksalt med hensyn på at politiet er totalt avhengig av sivil innsats for å få løst sine oppgaver.

Kompetanseplaner per definisjon ser dessuten heller ikke til å være ment for å skulle fange et øyeblikksbilde på den samlede formal- og realkompetansen i politiet. Det virker mer som om disse utelukkende skal være redskaper for å fange opp fremtidige kompetansebehov. Ergo er det lite som tilsier at disse planene også er ment å skulle kunne kartlegge, identifisere og implementere eventuell uutnyttet sivilt ervervet, formell akademisk kunnskap.

Det kan synes som om politiet i stor grad styres etter meritokratiske prinsipper, hvor politiintelligens, politikompetanse og politioperative ferdigheter gir grunnlag for uformell maktfordeling og sosial status (Young, 1958).

Som svar på det spørsmålet jeg stilte i kapittel 2: Kan det også være slik at profesjonsinteresser er medvirkende til at det utvikles sterke institusjonelle trekk i politiet, alternativt at institusjonelle trekk ved politiet fremmer sosial lukning i et forsøk på å profesjonalisere organisasjonen? Eller forekommer begge deler samtidig?» Vil jeg konkludere med, ja, ja og ja.

6.6 Veien videre - nye forskningsspørsmål

Initialt sett var denne oppgaven tenkt løst ut fra et forvaltnings- og samfunnsøkonomisk perspektiv. Dette perspektivet mener jeg fortsatt er interessant sett utfra den monetære

verdien de formelle akademiske kunnskapene i politiet representerer. Hva koster så et underforbruk av denne typen kunnskap?

Meg bekjent er den politifaglige utdanningen blant de fem dyreste utdanningene i landet. Høy turnover vil dermed representere et betydelig kostnad både i et forvaltningsøkonomisk-så vel som i et samfunnsøkonomisk perspektiv.

Jeg kommer spesielt i tanker om et konkret tilfelle hvor politiet «mistet» åtte år med høyere utdanning, hvorav tre av disse var politifaglig rettet, grunnet liten fleksibilitet i en byråkratisk, hierarkisk politistruktur, i godt kompaniskap med dårlig politiledelse.

Vedkommende som etter svært kort tid i polititjeneste valgte å slutte, hadde fem år høyere økonomiutdanning i tillegg til tre år ved Politihøgskolen. I stedet for å bli headhunted rett inn som etterforsker på saker med tung, økonomisk kriminalitet, ble vedkommende i hovedsak henvist til «å gå gradene» ved å bli satt til trivielle oppgaver som oppgjør av beslag.

Politiet som organisasjon ser det tydeligvis mer kostnadseffektivt i stedet å bruke et halvår på å etterutdanne politietterforskere innen grunnleggende økonomisk forståelse, som såkalt trainee.

Jeg har enn videre heller ikke begitt meg dypt inn i den ressursbaserte teorien med hensyn på å forsøke å anvende denne på funn fra spørreundersøkelsen. Dette mener jeg i stedet kunne være både interessant og formålstjenlig ved en videreføring av mitt forskningsspørsmål, men da i et økonomisk perspektiv.

7. Sammendrag

Denne avhandlingen søker å se på hvilke variabler innen organisasjons- og ledelsesformer i politiet som hindrer en god kompetanseforvaltning med hensyn på å utnytte eksisterende formalkompetanse som ikke er ervervet via PHS.

Jeg har derfor vært interessert i å se på funnene i et organisasjonsteoretisk perspektiv med utgangspunkt i at politiet definerer seg selv som en kunnskapsorganisasjon. I en tid da politiressurser defineres som et knapphetsgode, kan det virke som et paradoks hvis det er slik at politiet ikke forsikrer seg om at den kompetansen de allerede besitter, utnyttes best mulig.

I samme rapport vises det blant annet til at av 2/3 av politistudentene har universitet- eller høgskoleutdanning i forkant, hvorav hele 16 prosent har en akademisk grad. Tilsvarende tall for sivilt tilsatte i etaten finnes ikke. Med sivilt tilsatte menes det her i betydningen politiansatt uten politigrad, og i hovedsak uten politimyndighet.

Forskningsspørsmålet er testet opp mot observasjoner fra en spørreundersøkelse, egenerfarte observasjoner, intervju, samt en teoretisk referanseramme innen feltet organisasjonsteori, ledelse og profesjon.

I det teoretiske utgangspunktet er det identifisert og valgt ut variabler som jeg anser er viktige for forskning på politiet som kunnskapsorganisasjon, jf. kapittel 2 med beskrivelse av variabler som antall opptjente studiepoeng og grader i forhold til stillingskoder. For å forklare funnene har jeg belyst disse i lys av det profesjonsteoretiske perspektiv, samt i et instrumentelt og institusjonelt perspektiv. Jeg har også vurdert kunnskapsledelse opp mot prestasjonsledelse.

Ut fra de empiriske funnene er det klare indikasjoner på at ansatte i Follo politidistrikt besitter en forholdsvis høy andel formell, ikke-politifaglig akademisk kunnskap som ikke kommer til direkte anvendelse for organisasjonens oppgaveløsning.

Dette underforbruket kan utfra strukturelle og institusjonelle funn forklares med at politiet ikke har verktøy eller tradisjon for å identifisere, kartlegge og implementere denne type kunnskap i politiorganisasjonen.

8. Abstract

The Police - a knowledge organization?

An organization theoretical study of the police's ability to leverage the organization's overall formal academic knowledge

This thesis seeks to examine the variables within the organization and forms of leadership in the police which prevents a good knowledge management in regard to exploiting existing formal qualifications that are not acquired by the Police Academy.

It was therefore highly interesting to analyze the findings of an organization theory perspective on the basis that the police define themselves as a knowledge organization. At a time when police resources are defined as a scarce resource, it may seem like a paradox if the police not ensure that the skills they already possess are optimally exploited.

It is reported that of two thirds of the police students have university or college education at the forefront, of which 16 percent also have an academic degree. Corresponding figures for civilian employees of the agency are not presented. With civilian employees is here in the understanding of being police employees without police authority.

The research question is tested against observations from a survey, own experienced observations, interviews, and a theoretical framework in the field of organizational theory. The theoretical basis is identified and selected from variables that I consider important for research on police knowledge organization, according to chapter 2 with a description of variables as the number of earned credits and degrees to position codes.

To explain the findings I have detailed these in the light of the profession theoretical perspective as well as an instrumental and institutional perspective. I have also considered knowledge management to performance management.

Based on the empirical findings, there are clear indications that employees in Follo Police District possesses a relatively high proportion of formal, non - law enforcement professional academic knowledge that is not directly applicable to the organizational tasks.

Based on the structural and institutional findings this under-consumption may be explained by the fact that the police do not have the tools or tradition to identify, map out and implement this type of knowledge in the police organization.

Litteraturliste

- 22.juli kommisjonen, G. e. a. (2012). *NOU 2012: 14, Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. regeringen.no: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning Lokalisert på http://www.regjeringen.no/pages/37994796/PDFS/NOU201220120014000DDDPDF_S.pdf.
- Abbott, A. (1988). *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Andersen, J. A. (2005). Lederadferd og endringsledelse i offentlig og privat sektor. I T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Red.), *Modernisering av offentlig sektor* (s. 287-300). Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Det kongelige fornyings-, a.-o. k. (2012). *Hovedtariffavtalen i staten*. regjeringen.no: Lokalisert på http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Arbeidsgiverpol/HTA_2013.pdf.
- Dæhlen, M. & Svensson, L. G. (2008). Profesjon, klasse og kjønn. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 119-129). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fauske, H. (2008). Profesjonsforskningens faser og stridsspørsmål. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 31-53). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital: kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi*. Oslo: Universitetsforl.
- Gundhus, H. I. (2009). *For sikkerhets skyld. IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet*. Oslo: Unipub forlag.
- Gundhus, H. I. (2013). *Autonomi og styring - med eksempler fra politiet*. Lokalisert 06.05 2014, på [http://www.unio.no/kunder/unio/mm2011.nsf/lupgraphics/Autonomi-og-styring-20.03.2013.pdf/\\$file/Autonomi-og-styring-20.03.2013.pdf](http://www.unio.no/kunder/unio/mm2011.nsf/lupgraphics/Autonomi-og-styring-20.03.2013.pdf/$file/Autonomi-og-styring-20.03.2013.pdf)
- Heggen, K. (2008). Profesjon og identitet. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2002). *Introduksjon til vitenskapelig metode* (4 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaupang, A. (2012). Evaluering av prøveordning i Follo politidistrikt: Politidirektoratet.
- Kuvaas, b. & Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (2 utg.). bergen: Fagbokforlaget.
- Lovdata. (2014a). *Lov om politiet*. Lokalisert 26.03 2014, på http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53?q=politiloven*
- Lovdata. (2014b). *Lov om statens tjenestemenn*. Lokalisert 13.05 2014, på <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1983-03-04-3?q=tjenestemannsloven>
- Machiavelli, N. (1513). *Fyrsten*.
- Mjøsunnd, K. (2013). *Kunnskapsbasert politiarbeid ved bruk av PSV*. Lokalisert 06.05 2014, på <http://www.politilederen.no/fagligforpolitiledere/ledelse/868-kunnskapsbasert-politiarbeid-ved-bruk-av-psv>
- Molander, A. & Terum, L. I. (Red.). (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Parkin, B. R., Morgan, W. B. & American Society of Mechanical Engineers. (1979). *International Symposium on Cavitation Inception presented at the ASME winter*

- annual meeting, New York, New York, December 2-7, 1979.* New York: American Society of Mechanical Engineers.
- politidepartementet, J.-o. (2004-2005). *St.meld. nr. 42, (2004-2005), Politiets rolle og oppgaver.* regjeringen.no: justis- og beredskapsdepartementet Lokalisert på http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/20042005/stmeld-nr-42-2004-2005-.html?regj_oss=1&id=199239.
- politidepartementet, J.-o. (2009). *Kjempeløft for politiet - 460 nye stillinger.* Lokalisert 16.05 2014, på <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/jd/Nyheter-og-pressemedlinger/pressemedlinger/2009/kjempeloft-for-politiet--460-nye-sivile-.html?id=543720>
- Politidirektoratet. (2003). Kompetansekriterier for stillinger som politibetjent2 og politibetjent 3 - retningslinjer for planmessig tjenestegjøring. *Rundskriv* Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2008). *Politiet mot 2020.* I J.-o. politidepartementet (Red.), (s. 76). regjeringen.no: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2010). *Virksomhetsstyring. Revidert instruks for styring av virksomheter underlagt Politidirektoratet.* Lokalisert, på https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_896.pdf
- Politi høgskolen. (2014). *Bachelor - grunnutdanningen for politiet.* Lokalisert 28.04 2014, på <http://phs.no/studietilbud/bachelor/innhold-i-utdanningen/>
- Røksund & al, e. (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer.* (9). Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning Lokalisert på http://www.regjeringen.no/pages/38370010/PDFS/NOU201320130009000DDDPDF_S.pdf.
- Skog, O.-J. (1998). *Å forklare sosiale fenomener: En regresjonsbasert tilnærming* (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Skoglund, A. B. & Skoglund, G. (2012). En gang politi, alltid politi? En kvalitativ studie av de bakenforliggende årsaker til turnover hos politigeneralisten. BIBSYS: Høgskolen i Hedmark.
- Smeby, J.-C. (2008). Profesjon og utdanning (s. s. 87-102). Oslo: Universitetsforl.
- Strand, T. (2006). *Ledelse, organisasjon og kultur.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Svang, H. & Brenna, M. (2010). En forstudie om bruk av sivil kompetanse i forbindelse med etterforskning.
- Vanebo, J. O. (2005). Offentlig-privat samarbeid (OPS) - et virkemiddel for effektivisering. I T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Red.), *Modernisering av offentlig sektor* (s. 158-175). Oslo: Universitetsforlaget.
- Wennes, G. & Irgens, E. J. (2011). *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner.* Bergen: Fagbokforl.
- Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy 1870-2033 : an essay on education and equality.* London: Thames and Hudson.