

Fakultetet HHS (Handelshøgskolen Innlandet og fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap)

Knut Brox

Masteravhandling i offentlig ledelse og styring

*Har 22.juli hendelsene og Gjørv-kommisjonens rapport hatt betydning for måten Politiet styres og ledes på?*

Have the events of 22 July and the Gjørv Commission's report had an impact on the way the norwegian Police are managed and led?

MPA 13

2021

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

---

# Innhold

## Innhold

<b>INNHOOLD .....</b>	<b>3</b>
<b>NORSK SAMMENDRAG .....</b>	<b>6</b>
<b>ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT).....</b>	<b>7</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING .....	8
1.2 POLITIET SOM OFFENTLIG ETAT.....	11
1.3 AVGRENSNING AV OPPGAVEN .....	13
1.4 DISPOSISJON AV MASTEROPPGAVEN.....	14
<b>2. STYRINGSPERSPEKTIVER AV ORGANISASJONER.....</b>	<b>15</b>
2.1 INSTRUMENTELT OG INSTITUSJONELT PERSPEKTIV.....	15
2.1.1 <i>Instrumentelt perspektiv</i> .....	15
2.2 INSTITUSJONELT PERSPEKTIV .....	17
2.2.1 <i>Kulturperspektiv – Stiavhengighet</i> .....	18
2.2.2 <i>Myte/mote-perspektivet</i> .....	20
<b>3. METODE .....</b>	<b>22</b>
3.1 KVALITATIV METODE.....	22
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	23
3.3 DATAINNSAMLING .....	24
3.3.1 <i>Dokumentstudie</i> .....	24
3.3.2 <i>Uformelle intervju</i> .....	24
3.4 KVALITET PÅ DATA .....	27
3.4.1 <i>Validitet</i> .....	27
3.4.2 <i>Reliabel</i> .....	27

---

<b>4.</b>	<b>HOVDREKK I EMPERIEN .....</b>	<b>28</b>
4.1	DOKUMENTSTUDIER.....	28
4.1.1	<i>Gjørv-kommisjonen (22.juli-kommisjonen).....</i>	<i>28</i>
4.1.2	<i>Politianalysen.....</i>	<i>33</i>
4.1.3	<i>Nærpolitireformen - Prop. 61 LS (2014–2015).....</i>	<i>35</i>
4.1.4	<i>Forskning.....</i>	<i>37</i>
<b>5.</b>	<b>HOVEDTREKK I INTERVJUENE .....</b>	<b>39</b>
5.1	HANDLINGSROMMET SOM LEDER .....	39
5.1.1	<i>Deloppsummering handlingsrommet som leder.....</i>	<i>41</i>
5.2	INFORMANTENES BETRAKTNINGER KNYTTET TIL STYRING.....	42
5.2.1	<i>Deloppsummering styring .....</i>	<i>44</i>
5.3	BETRAKTNINGER OMKRING STIAVHENGIGHET .....	44
5.3.1	<i>Deloppsummering av stiavhengighet .....</i>	<i>45</i>
5.4	HOLDNINGER TIL REFORM.....	46
5.4.1	<i>Deloppsummering av holdninger til reform:.....</i>	<i>47</i>
5.5	FAKTORER FOR UTVIKLING AV LEDERSKAP .....	47
5.5.1	<i>Deloppsummering lederskap:.....</i>	<i>50</i>
<b>6.</b>	<b>HOVEDSAMMENDRAG OG KONKLUSJON.....</b>	<b>52</b>
6.1	HAR GJØRV-KOMMISJONENS KONKLUSJONER HAR FÅTT BETYDNING FOR MÅTEN POLITIET LEDES OG STYRES PÅ?.....	52
6.2	GJØRV-KOMMISJONEN HAR IKKE FÅTT DIREKTE EFFEKT, MEN FORSTERKET ALLEREDE AKSEPTERTE MÅTER Å LEDE PÅ?.....	53
6.3	GJØRV-KOMMISJONENS KONKLUSJONER HAR IKKE HATT EFFEKT PÅ HVORDAN LEDERSKAP UTØVES I ETATEN? .....	54
6.4	KONKLUSJON .....	55
	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>58</b>

---

<b>7.</b>	<b>VEDLEGG 1 – SPØRRESKJEMA .....</b>	<b>60</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG 2 – SAMTYKKESKJEMA .....</b>	<b>62</b>
<b>9.</b>	<b>NSD.....</b>	<b>64</b>

## Norsk sammendrag

Denne oppgaven tar for seg hvorvidt hendelsene 22.juli og om Gjørsv-kommisjonens konklusjoner er å betrakte som en uavhengig variabel for endring av ledelse i Politiet. Utgangspunktet ble å ta for seg Gjørsv-kommisjonens rapport om forhold som knytter seg til styring og ledelse, og se hvordan dette blir tatt med i påfølgende utredninger og til slutt Nærpolitireformen. Og deretter se hvordan et utvalg ledere i Politiet har opplevd dette selv.

For å belyse dette så ble tatt utgangspunkt i organisasjonsteorien som knytter seg til instrumentelle og institusjonelle styringsperspektivene. Gjennom å bruke disse styringsperspektivene i tre forskjellige hypoteser har man belyst at Gjørsv-kommisjonens konklusjoner har hatt en effekt på styring og ledelse i Politiet. Det er derimot vanskelig å stadfeste om endringen i Politiet skyldes trender i samfunnet for øvrig eller utelukkende kommisjonens konklusjoner. Denne oppgaven har belyst at 22.juli hendelsene og Gjørsv-kommisjonen satte fokus på et viktig tema som flere anerkjente som utfordrende før de grusomme hendelsene inntraff i juli 2011. Derfor er det naturlig å se på disse hendelsene som en katalysator for de endringene som kom i etterspillet.

## **Engelsk sammendrag (abstract)**

This thesis addresses whether the events of 22 July and whether the Gjørsv Commission's conclusions are to be regarded as an independent variable for change in leadership in the Police. The starting point was to address the Gjørsv Commission's report on matters related to management and leadership, and see how this is included in subsequent reports and finally the Local Police Reform. And then see how a selection of leaders in the Police have experienced this themselves.

To shed light on this, the starting point was the organizational theory that relates to the instrumental and institutional management perspectives. By using these management perspectives in three different hypotheses, it has been highlighted that the Gjørsv Commission's conclusions have had an effect on management and leadership in the Police. On the other hand, it is difficult to confirm whether the change in the Police is due to trends in society in general or solely to the Commission's conclusions. This thesis has highlighted that the July 22 incidents and the Gjørsv Commission focused on an important topic that several recognized as challenging before the horrific incidents occurred in July 2011. Therefore, it is natural to look at these incidents as a catalyst for the changes that came in the aftermath.

# 1. Innledning

Gjennom samtaler med polititjenestemenn på en sosial arena så knytter det seg en del diskurs fra dere oppfatning om av Nærpolitireformen og dens effekt på lederskap i Politiet. Tilsynelatende så virker mange av de offentlige ytringene er i en mer positiv forstand enn hva jeg opplever tjenestemennene si i en privat samtale. Når man i tillegg se på kritikken Gjørvt-kommisjonen gav Politiet på ledelse, holdning og kultur i etaten så blir denne diskursen enda mer tydelig opp mot hva etatens offentlige syn er. Hos meg skaper dette en undring om de underliggende faktorer som ligger bak og jeg ønsker å se mer på dette.

Både Gjørvt-kommisjonen og Politianalysen peker på lederskap i Politiet som et område som kan forbedres. Ut av disse to utredningene kom Nærpolitireformen som et tilsvarende på utredningene. Men det kan tilsynelatende virke som at fokuset på ledelse minimeres utover i disse utredningene, og at struktur får et mye større fokus. Det skal også nevnes at organiseringen av Politiet fikk også merknader i Gjørvt-kommisjonen. Men de kan se ut som reformen kun svarer ut organiseringen og ikke tar så mye fokus på ledelse, holdning og kultur. En måte å undersøke dette på er gjennom å belyse Gjørvt-kommisjonen, Politianalysen og reformen gjennom bruk av styringsperspektiver for organisasjoner. Og gjennom bruk av disse kan se hvorfor fokuset på ledelse blir mindre og fokuset på struktur øker.

## 1.1 Problemstilling og avgrensning

Ut i fra nevnte diskurs så har jeg valgt å formulere følgende problemstilling:

***Har 22.juli hendelsene og Gjørvt-kommisjonens rapport hatt betydning for måten Politiet styres og ledes på?***

Forskningsspørsmålet blir som benyttes for å se nærmere på dette blir:

***Har modellene for ledelsen og styringen/organiseringen av politiet blitt forandret som følge av Gjørvt-kommisjonens konklusjoner og i så fall på hvilke måte?***



---

Gjennom masterstudiet så har man sett mange teoretikere som peker på at det er to hovedtyper av påvirkningsfaktorer for endring og organisasjonsatferd. Det er vanlig å omtale disse som instrumentelle og institusjonelle faktorer. Det i disse to faktorene jeg tar utgangspunkt i for denne studien. Jeg utvikler tre hovedhypoteser som ville kunne gi svar på forskningsspørsmålet mitt. Det kan være flere grunner til å benytte seg av hypoteser i en slik studie. Slik som Gilje og Grimen (Gilje & Grimen, 1993) skriver så det være fornuftig å bruke en hypotese for å forklare noe vi har observert eller forutsi noe vi enda ikke har observert.

For å kunne se nærmere på forskningsspørsmålet til problemstillingen søker jeg å belyse dette gjennom tre hypoteser som knytter seg til styringsperspektiver på organisasjoner, nemlig instrumentelt perspektiv og institusjonelt perspektiv. Årsaken til å benytte disse to perspektivene er at disse ofte kan ses på som påvirkningsfaktorer for organisasjonsatferd. Og det er gjennom disse to hovedpåvirkningsfaktorene jeg utleder tre hypoteser.

Hypotesene som benyttes for å undersøke forskningsspørsmålet blir som følger:

- Den første instrumentelt pregede hypotesen vil være at Gjørsv-kommisjonens arbeid preges av læring og at dens konklusjoner har fått direkte betydning for måten politiet ledes styres og organiseres på, og videre at betydningen er slik at de løser de problemer kommisjonen har pekt på
- Den første institusjonelle hypotesen vil være at Gjørsv-kommisjonens konklusjoner ikke nødvendigvis har hatt noen direkte effekt, men at den over tid kan ha fått betydning på den måten at konklusjonene har forsterket allerede aksepterte måter å lede, styre og organisere politiet
- Den andre institusjonelle hypotesen vil være at Gjørsv-kommisjonen konklusjoner ikke har hatt noen effekt på ledelsen, styringen og organiseringen av politiet utover en rent symbolsk verdi om at ledelse, styring og organisering er svært viktig

Dermed så vil man ut i fra besvarelsen se om Gjørsv-kommisjonen med påfølgende utredninger kan ses på som en uavhengig variabel for utvikling av lederskap i Politiet eller om dette skyldes andre faktorer som mer globale og/eller populære trender.

Det jeg søker å gjøre med hypotesene er å se hvilken grad de er dekkende for hva som har skjedd i med ledelse og styringen av Politiet i tiden etter Gjørsv-kommisjonen. Dette gjør jeg i to trinn. Det første er å se på konklusjonene fra Gjørsv og se på hvordan de er fulgt opp i andre offentlige dokumenter som sier noe om hvordan ledelsen og styringen av etaten skal være etter

22.juli. Det andre trinnet er å intervju noen utvalgte informanter om hva de har opplevd har skjedd med ledelse og styring av Politiet etter 22.juli hendelsen.

Kan man knytte utviklingen til lederskap opp mot en hendelse? Det er naturlig å dra en kobling mot Vassdal-ulykken og dens påvirkning på Forsvarets som etat og Forsvarets fokus på ledelse. Det er en undring hvorvidt man vil finne igjen det samme i Politiet etter 22.jul. Eller vil man heller kunne peke mot andre faktorer. Det er dette jeg vil forsøke å se nærmere på gjennom denne avhandlingen.

I det offentlige i de siste årene så har det vært stort fokus på ledelse og styring. Dette komme blant annet veldig synlig frem i program for bedre styring og ledelse i staten utgitt av KMD.

Program for bedre styring og ledelse i staten utgitt av KMD peke ut en retning for hvordan ledelse i staten skal utøves. Målsetningen for programmet var *«God ledelse bidrar til at forvaltningen har gjennomføringskraft, oppnår resultater for samfunnet og har attraktive, moderne arbeidsplasser. Forvaltningen skal fremme demokrati og rettsikkerhet, og stå for faglig integritet og effektivitet.»* (Kmd, 2018, s. 17)

Bakgrunnen for dette programmet var at man så en del utfordringer knyttet til ledelse og styring i det offentlige. Man opplevde blant annet at ledere i staten ikke hadde det nødvendige handlingsrommet og man ikke utnytter det handlingsrommet som man faktisk har. Dette henger ofte sammen med detaljstyring og uklare prioriteringer.

Andre faktorer som gjorde at KMD ønsket å sette lys på lederskap i offentlig sektor var blant annet at det mangler gjennomføringskraft og resultatorientering og at dette kan henge sammen med holdninger, lederskap og kultur.

*«(...) Videre pekte kommisjonen på at Stortinget var mer opptatt av planer, mål og beslutninger enn av resultater (...)»* (Kmd, 2018, s. 6)

Mange opplever ofte krav og resultatstyring som en form for mistillit, og dermed kan dette lede til en forsiktighetskultur som er uheldig for økt handlekraft blant ledere (Kmd, 2018).

Med disse bakenforliggende årsakene satte Regjeringen i gang et program for å skape mer effektiv ledelse i offentlig sektor.

---

*«Programmet skal bidra til høyere resultatorientering og gjennomføringskraft gjennom følgende:*

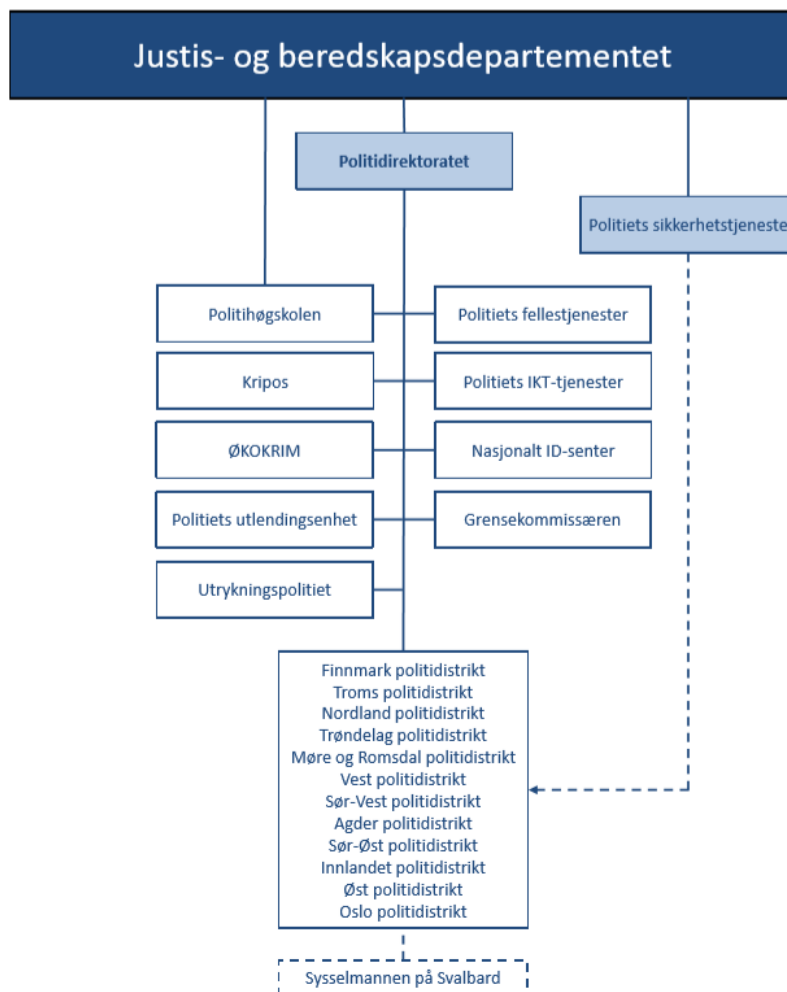
- 1. Statlige ledere som tar ansvar og utnytter sitt handlingsrom*
- 2. Effektiv etats- og sektorstyring med tydelige mål og prioriteringer og frihet i oppgaveløsningen» (Kmd, 2018, s. 8)*

Et delresultat av dette programmet ble blant annet en «plakat for ledere i staten» som gir noen prinsipper for hvordan en leder i staten skal være. I tillegg så satset man på det man kaller «Ledersatsningen»

*«Ledersatsningen bygger på lederplakaten og skal bidra til at statlige ledere tar mer ansvar og utnytter handlingsrommet sitt. Lederplakaten formidler overordnede forventninger til ledere gjennom viktige kjennetegn ved god statlig ledelse. Ledersatsningen skal ytterligere tydeliggjøre hva god ledelse i staten er og bidra til å sette lederne i stand til å møte de kravene og forventningene som stilles til lederrollen.» (Kmd, 2018, s. 17)*

## 1.2 Politiet som offentlig etat

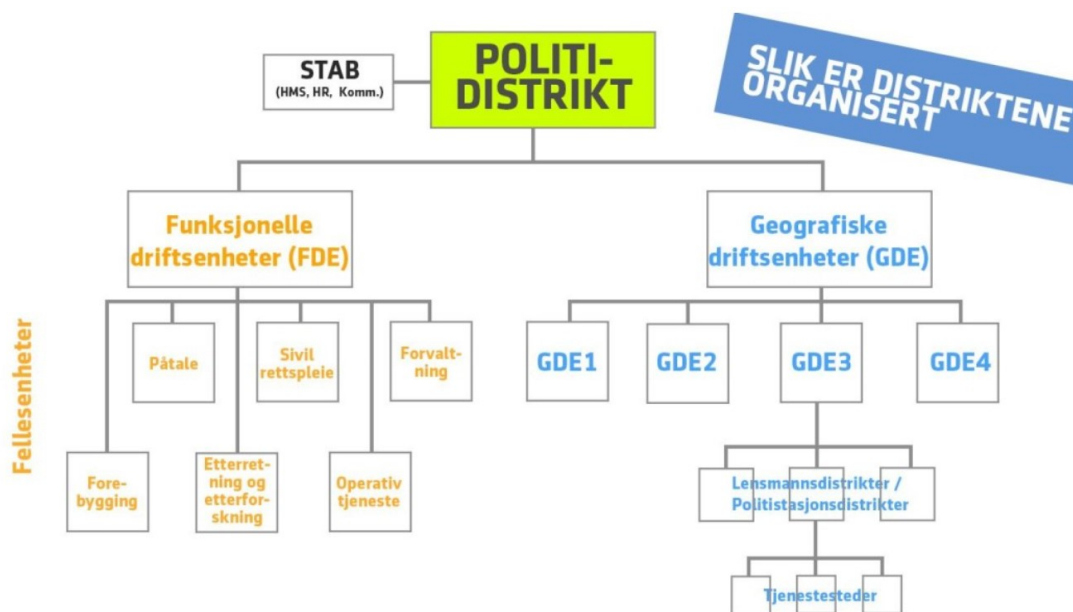
POD er en formålsetat under Justis- og beredskapsdepartementet (JD). Politiet ledes av Politidirektoratet (POD) som utøver faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og politiets særorganer. POD er politidistriktenes og særorganenes overordnede myndighet og nærmeste støttespiller. Det som vi kjenner som «Politiet på gata» tilhører ett av politiets tolv politidistrikt. I tillegg består politiet av en rekke særorgan slik som Kripos, Nasjonal ID-senter, Utrykningspolitiet med flere.



Figur 1: hentet fra Politiet.no <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/organisasjonskart-politiet.pdf>

Hvert politidistrikt ledes av en Politimester. Denne Politimesteren har ansvar for budsjett, tjenester og resultater innenfor sitt distrikt. Hvert distrikt har sine egne operasjonssentral for ledelse av operativt arbeid, samt en egen administrasjon for å støtte med ikke polisiære tjenester, for eksempelvis HR og anskaffelser med mer. Deretter deles distriktene grovt i to hovedbolker. Hvor en er funksjonelle driftsenheter (FDE) og en del geografiske driftsenheter (GDE). FDE er hvor man finner alle spesialiserte enheter som jobber på tvers i hele distriktet. I FDE så har man samlet ekspertisen og spesialiserte fagmiljøer. GDE er igjen delt inn i politistasjonsdistrikter eller lensmannsdistrikter. Et politistasjonsdistrikt eller lensmannsdistrikt kan inneholde flere tjenestesteder.

Politiet er organisert hierarkisk med 4 nivåer for ledere, der nivå 1 omfatter politimester og visepolitimester, nivå 2 enhetsledere, nivå 3 seksjonsledere og nivå 4 avsnittsledere. (Letvik, 2017)



Figur 2: Organisering av FDE og GDE. Hentet fra Politiforum.no <https://www.politiforum.no/funksjonelle-driftsenheter-geografiske-driftsenheter-lensmannsdistrikt/mange-nye-navn-og-forkortelser-slik-er-politidistriktene-organisert/147714>

Før 22.juli og Nærpolitireformen var Politiet inndelt i 27 politidistrikt i tillegg til særorganene. Og det var ikke tydelige likheter i organiseringen mellom disse 27 distriktene (NOU 2013:9, 2013). Og som Politianalysen konkluderte med så er kontrollspennet for Politidirektøren for stort når vedkommende må forholde seg til 27 leder av distriktene i tillegg til sjefen over særorganene.

Slik som det blir beskrevet i forskningsartikkelen utgitt av Oslo Met så har Politiet vært preget av New Public Management prinsipper i den hensikt å bli mer effektiv og kutte kostnader, uten at dette skulle gå utover kvaliteten (Ziesler, 2019). Historisk så kom New Public Management inn i Politietaten på tidlig 2000-tallet, på lik linje som i andre offentlige etater (Straumann, 2019). På et overordnet nivå kan New Public Management oppsummeres til å omhandle effektivisering og metoder for offentlig styring og kontroll, men det er ikke noe helhetlig teori men heller en samordning av flere forskjellige prinsipper (Hansen, 2018).

### 1.3 Avgrensning av oppgaven

Denne oppgaven vil kun fokusere på det som omhandler styring og ledelse av Politietaten. Gjørsv-kommisjonen kommer med mange betraktninger som knytter seg til Politiet, men det

vil være et for stort arbeid å ta for seg alle disse. Oppgaven vil dermed kun fokusere på hva Gjørsv-kommisjonens konklusjoner har resultert i av videre utredninger og hva dens praktiske implikasjoner på etaten har vært med tanke på ledelse og styring.

Den pågående pandemien (Covid-19) har gjort det også nødvendig å avgrense oppgaven. Reiserestriksjoner har gjort det utfordrende å kunne reise rundt for å intervju informanter fra flere distrikter. Dermed så har tilgjengeligheten på aktuelle informanter blitt noe innskrenket.

## 1.4 Disposisjon av masteroppgaven

Denne oppgaven kommer først til å ha en kort innledning, som lest ovenfor, hvor problemstilling og forskningsspørsmålet blir definert. Deretter kommer oppgaven til å kort ta for seg styringsperspektivene som blir bruk videre oppgaven. Etter denne innledningen med problemstilling og styringsperspektivene blir det en gjennomgang av metoden før man går videre for å se på empirien. I dette tilfellet består dette av både dokumentstudier og intervjuer. Hovedfokuset i dokumentstudiene vil være på Gjørsv-kommisjonens rapport. Dette fordi de andre utredningene kan se som en videreføring av utredninger som knytter seg til kommisjonens konklusjoner. Helt til slutt så vil det bli en oppsummering som knytter seg til de utviklede hypotesene før man konkluderer på forskningsspørsmålet og problemstillingen.

---

## 2. Styringsperspektiver av organisasjoner

### 2.1 Instrumentelt og institusjonelt perspektiv

Det store hovedskillet mellom disse to hovedgruppene av styringsperspektiver går i all hovedsak på hvordan man oppfatter og forstår organisasjoner. Instrumentelt perspektiv går ut på at man anser organisasjoner som verktøy, eller objekter som står til disposisjon for en høyere hierarkisk ledelse. Institusjonelt perspektiv legger derimot sitt fokus på organisasjoner som et slags subjekt med egne verdier og normer, på mange måter en organisasjon med egne regler

Christensen(Christensen et al., 2015) har valgt å fokusere på tre hovedgrupper av forklaringsfaktorer for å forsøke å forklare styringsperspektivene.

- Ledelse og andres aktørers bevisste valg og intensjoner (handlingslogikk)
- De føringer som legges til grunn gjennom etablerte tradisjoner og kultur
- Dominerende verdier og normer i omgivelsene som påvirker handlingsrommet til organisasjonen

Disse tre faktorene kommer også til å bli benyttet videre for å forsøke å besvare problemstillingen til avhandlingen. Dette vil jeg gjøre gjennom å bruke styringsperspektivene til å utvikle forventninger til hva slags betydning 22.juli og Gjørsv-kommisjonen har hatt for styring og ledelse av Politiet.

#### 2.1.1 Instrumentelt perspektiv

Som navnet i seg selv vil utlede, så handler dette at man anser organisasjoner som instrumenter eller redskaper for å nå gitte mål. Dette kan vise seg i at organisasjoner og dets medlemmer handler formålsrasjonelt. Dette vil si at man utøver en handlingslogikk gjennom å vurdere tilgjengelige alternativer ut i fra konsekvensene mot måloppnåelsen og foreta bevisste valg mellom alternativene og derav oppnå ønsket effekt.

I teorien for organisasjonsteori så skiller man på to varianter av det instrumentelle perspektiv (Christensen et al., 2015).Den ene kan kalles hierarkiskvariant og den andre kan kalles forhandlingsvariant. Den hierarkiske ser på organisasjonen som enhetlig og det legges vekt på mål og kunnskaper om sammenhengen mellom mål og middel hos ledelsen, eller hos dem som organisasjonen er redskap for. Dette kaller Rasch (Rasch, 2000)for prinsipal-agent teori. Der

lederen er prinsipalen og agenten er de underordnede som opptrer på vegne av prinsipalen. Lederen sin autoritet vil være forankret de formelle strukturene, og som nevnt tidligere vil ledelse i stor grad være gjennom mål og resultatstyring og ikke nødvendigvis gjennom lederskap i form av sosiale ferdigheter. Implisitt så kan man hevde at perspektivet baserer seg på en mistillit mellom prinsipal-agenten og at for å få kontroll så implementerer man mer kontrollmekanismer. En typisk løsning vil være mer rapportering. En annen utfordring med perspektivet er at det ikke gir rom for det man kan kalle godt lederskap. I denne sammenhengen så menes godt lederskap at man utnytter handlingsrommet sitt utover fastsatte rutiner. Dette vil ofte vise seg i kritikk av styringslinjen og av organisasjonsformen. Dermed så vil et forslag om endring av organisasjonen og styringslinjen bringe med seg en forventning av en løsning på problemet. (Christensen et al., 2015)

I forhandlingsvarianten så er organisasjonen satt sammen av ulike underenheter som kan ha delvis ulike mål og interesser. Ingen aktør i forhandlingsvarianten kan oppnå sine mål alene, men måloppnåelse vil være basert på forhandlinger mellom underenhetene.(Christensen et al., 2015)

Gjennom det instrumentelle perspektivet vil jeg forvente at Gjørvt-kommisjonens rapport får en effekt på ledelse av Politiet. Dette knytter seg blant annet til kommisjonens mandat om læring trekke lærdom fra hendelsene, slik man kan unngå tilsvarende hendelser i fremtiden.

Det instrumentelle perspektivet vil også medføre en forventning om videre utredninger og rapporter som vil konkretisere Gjørvt-kommisjonens konklusjoner og bryte konklusjonene ned til håndterbare grep. Dette vil igjen kunne føre til en merkbar endring i tjenestemennenes hverdag, slik at de løser utfordringene som kommisjonen påpekte gjennom sin rapport.

Det instrumentelle perspektivet vil også bringe med seg en klart ide om at vi er i befatning med rasjonelle aktører som har klare oppfatninger. Christensen (Christensen et al., 2015) skriver man at begrepet «*fullstendig formålsrasjonalitet viser til at en organisasjon har klarer og konsistente mål, har full oversikt over alternativer, og full innsikt i konsekvensene alternativene vil gi med tanke på måloppnåelse.*»(Christensen et al., 2015, s. 37) Men det vises til, gjennom empiriske studier, at slikt ikke nødvendigvis er alltid korrekt(Christensen et al., 2015). Noen ganger er målene uklare og problemene komplekse. Det igjen fører til at man har ikke god nok informasjon om alternativene og konsekvensene. Dette kalles gjerne betinget rasjonalitet. Betinget rasjonalitet fører gjerne til at man velger det som kan kalles «godt nok»



---

med tanke på måloppnåelse. Det er kanskje basert på at det vil kreve for mye ressurser og tid å skaffe godt nok beslutningsgrunnlag.

*«Selv om den formelle organisasjonsstrukturen legger klare begrensninger på det enkelte organisasjonsmedlemmenes handlingsvalg, skaper den samtidig kapasitet for organisasjonene å realisere bestemte mål. Med andre ord kan rasjonalitet på organisasjonsnivå styrkes gjennom strukturelle trekk. De både begrenser og muliggjør formålsrasjonell handling for organisasjonen.»* (Christensen et al., 2015, s. 45)

Ut i fra et instrumentelt perspektiv vil jeg forvente at 22.juli hendelsene og erfaringene vil gi grunnlag for hvordan Politiet og skal ledes og styres og at denne føringen oppsummeres i Gjørvt-kommisjonens rapport. Det forventes at konklusjonene fra Gjørvt blir utledet til konkrete forslag til forbedring av ledelsen og styringen av etaten, og at ledelsen og styringen blir oppfattet som mer hensiktsmessig for å svare ut utfordringene kommisjonen har tatt frem.

Oppsummert forventinger til det instrumentelle perspektivet:

- Vil være at Gjørvt-kommisjonens arbeid preges av læring og at dens konklusjoner har fått direkte betydning for måten politiet ledes styres og organiseres på, og videre at betydningen er slik at de løser de problemer kommisjonen har pekt på
- Videre utredninger som fokuserer på ledelse og styring vil komme som følge av kommisjonens funn
- Organisasjonen består av rasjonelle aktører
- Økt fokus på læring av hendelser
- Endringer som gjennomføres vil bli opplevd å ha ønsket effekt

## 2.2 Institusjonelt perspektiv

Institusjonelle perspektivet deles gjerne inn to hovedbolker, kulturperspektivet og myte-/mote-perspektivet. Det som skiller institusjonelle perspektivet fra det instrumentelle er de uformelle normene og verdiene som knyttes til formelle organisasjoner(Christensen et al., 2015). Christensen skriver at *«når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier, i tillegg til de formelle, får den institusjonelle trekk, og man snakker om institusjonaliserte organisasjoner»*(Christensen et al., 2015, s. 53).

I institusjonelle organisasjoner blir ofte beslutninger tatt på grunnlag av «akseptabel atferd» i motsetning til formålsrasjonaliteten til instrumentelle organisasjoner.

Slik man vil kunne utlede ut av kapitlene nedenfor så vil lederskap i det institusjonelle perspektivet knytte seg til å skape tilhørighet og sosialisering i de historiske verdiene og normene. Ledelse utøves via bruk av uformelle verdier og normer, samt det å skape holdninger som samsvarer med disse normene og verdiene. Lederskapet i det institusjonelle perspektivet blir gjerne sett på som demokratisk, gjennom at kommunikasjonen bærer preg av å være toveis kommunikasjon, også på tvers av hierarkiske forhold. Samarbeid og involvering er nøkkel ord i lederskapet i et institusjonelt perspektiv (Christensen et al., 2015).

Et av de oppsummerte forventingene til de institusjonelle trekkene er at Gjørvt-kommisjonen ikke nødvendigvis vil få noen reell betydning for ledelse i Politiet. Og hvis det skulle gjøre dette så behøver det ikke å være ut i fra de utfordringer som kommisjonen påpeker. Effektene kan likeså være mer av det som allerede er etablert og akseptert som effekter av organisatoriske endringer. Slike effekter kan være sentraliserte løsninger eller økt fokus på kontroll og rapportering. Dette igjen kan åpne for at den opplevde effekten av kommisjonen kan være utfordrende å spore tilbake til kommisjonens anbefalinger, eventuelt at de ikke har hatt den effekten anbefalingene tilsa.

### **2.2.1 Kulturperspektiv – Stiavhengighet**

Kulturperspektivet knytter seg til det som Christensen (Christensen et al., 2015) kaller logikken om den kulturelt passende. Det vil si at man ikke handler ut ifra et rasjonelt mønster, Men velger det som anses rimelig eller akseptabel atferd. Dette blir igjen kalt matching, hvor man knytter kulturelle normer mot situasjoner og identiteter. Christensen (Christensen et al., 2015) trekker frem tre spørsmål som blir sentrale i forbindelse med matching:

1. *Hvilken type situasjon står jeg overfor som offentlig aktør? Dette gjelder gjenkjennelse*
2. *Hvile identiteter er viktigs for meg selv og min institusjon, og hvor tydelige er disse?*
3. *Hva er det jeg og min institusjon er forventet å gjøre? Hvilke handlingsregler gjelder i dette tilfellet. Matchingen skal skje intuitivt og at organisasjonskulturen er består av konsistente regler og identiteter slik at machtingen er relativ enkel å gjøre*

*(Christensen et al., 2015, s. 54)*

Koblingen gjøres som regel via følgende prinsipper. Hvor det ene prinsippet knytter seg til bred læring av erfaring. Det vil si at man ut i fra situasjonen, basert på erfaring vet hvilket handlingsmønster som skal utføres. Det andre prinsippet knytter seg tidsmessig nærhet. Det vil si at man har opplevd tilsvarende hendelser i tid og rom. Det tredje prinsippet knytter seg til generalisering av andres erfaring og en forventning om allmenn ønskelighet. Dette kalles

---

gjærne dekontekstualisering. Eller at man ser på andres erfaring som lik den situasjonen man er i og kontekstualiserer handlingsmnstret. Det fjerde prinsippet knytter seg til kategorisering. Dette vil si at man har laget komplekse kategorier eller kart som gir mening om hendelser rundt seg. Man har noen kulturelle normer og verdier som man prioriterer sterke enn andre og nr de dukker opp vil man kategorisere dem som ønskelig og handle deretter. (Christensen et al., 2015)

Et viktig aspekt i det kulturelle perspektivet er knyttet til det som kalles stiavhengighet. Det beror seg på at gjennom historien så vil de kulturelle normene og verdiene prege organisasjonen. En organisasjon begynnelse vil ha betydning for hvordan den utvikler seg videre. Og den vil bære med seg historien som et slags «fødselsmerke» som vil preke dens utvikling. Fordelen med stiavhengighet vil ofte være stabilitet og mindre usikkerhet. Man vet hvilke veivalg organisasjonen tar basert på historisk betingelser. Ulempen vil være en mindre fleksibel organisasjon, eller sagt på en annen måte så vil handlingsrommet minimeres (Christensen et al., 2015).

Ledere vil være en viktig faktor i institusjonaliserte organisasjoner. På den ene siden så vil de være meningsbærere for historien, altså at de uformelle normene og verdiene fr gode vekstvilkår og blir videreutviklet, samt beskyttet. Ledere vil dermed ivareta organisasjonskulturens kjerne. På den andre siden vil ledere bidra til endring «(...) som innebærer rom for en viss grad av selvstendig, intensjonal eller instrumentell handling» (Christensen et al., 2015, s. 66)» knytter også det seg også en kommentar til at det er nødvendigvis ikke ledere i form av formelt lederskap som utøver kulturelt lederskap, men at sosiale grupperinger også spiller en viktig rolle knyttet til bestemmelse av kulturelle verdier og normer.

Det som er budskapet for det kulturelle perspektivet er at kulturelle normer og verdier utvikles gradvis gjennom internt og eksternt press som igjen knyttes til de avgjørelsene lederne tar. Og at organisasjonene handler ut i fra handlingsmønstre som er historisk beting og basert på hva som er ansett som passende atferd.

Mine forventinger til kulturperspektivet:

- Den første institusjonelle hypotesen vil være at Gjrv-kommisjonens konklusjoner ikke nødvendigvis har hatt noen direkte effekt, men at den over tid kan ha fått betydning på den måten at konklusjonene har forsterket allerede aksepterte mter å lede, styre og organisere politiet

- Gjørv-kommisjonens fokusområder vil blir oversatt og fortolket på en slik måte at de kommer med endringsforslag som er i tråd med allerede aksepterte normer for ledelse og styring
- Stiavhengighet
- Kraftige lederskikkelser vil påvirke organisasjonen
- Utnyttelse av et opplevd handlingsrom

### 2.2.2 Myte/mote-perspektivet

Myteperspektivet knytter seg til hvordan organisasjoner forholder seg til omverden. Ingen organisasjon er uten påvirkning fra omgivelsene og vil påvirkes av sine omgivelser. Disse normene som omgivelsene bringer med seg kalles myter eller moter. Myter/moter knytter seg til det som man kan kalle «best-practice»/oppskrifter. Dette kan fremstå som effektive løsninger som er allmenn overførbare, men det er ikke sikkert at organisasjonen får samme gevinst gjennom å imitere dette som den opprinnelige organisasjonen.

Det er mange fine trendord på slike oppskrifter som kan være myter som organisasjoner prøver å adoptere, eksempelvis Lean (metode for effektivisering), horisontal samhandling, sirkulær økonomi, matriseorganisasjon, kvalitetskontroll med mer. En mytes liv inn i en organisasjon kan ofte begynne med at en leder bli begeistret over oppskrift. Og hvis man ser at dette kan være overførbart til egen organisasjon vil man ofte prøve å iverksette denne oppskriften (Christensen et al., 2015).

Christensen (Christensen et al., 2015) viser til DiMaggio og Powell som gir tre årsaker til å forsøke å adoptere oppskrifter. Den ene knytter seg til tvangmessighet. Det vil si at organisasjonen pålegges oppskriften, gjerne gjennom lov og forskrift. Den andre årsaken viser til det man kaller normativt basert adoptering. Det vil si at oppskriften spres og adopteres på grunnlag av eksperter og profesjonelles felles verdier og normer. Tredje og siste årsaken som DiMaggio og Powell viser til for å adoptere oppskrifter på er det som kalles mimetisk adoptering. Det handler om at i en tid hvor det er mye usikkerhet så prøver man å etterligne de som har suksess. Noen ganger er dette et bevisst valg, andre ganger følger man etter uten særlig refleksjoner.

---

Når man først knytter en oppskrift til sin organisasjon så mener Christensen (Christensen et al., 2015) at det er tre forventninger om utfallet som vil skje i implementeringen. Det ene handler om rask tilkobling. Det vil si at det finnes empiri som sier at dette bør rask implementeres og at det vil ha en positiv effekt. Verktøyene er som ofte ferdig utviklet og klar til bruk. Det blir på mange måte et «plug and play»-scenario. Den andre forventningen er at man kan få det som blir kalt frastøting. Ordet i seg selv peker ut hva som menes med begrepet. Dette knytter seg til at komplekse organisasjoner ofte er motstandsdyktige mot reformer, særlig når ting blir forsøkt implementert hurtig. Ofte så viser det seg at oppskriftene ikke passer helt inn i komplekse organisasjoner. De er rett og slett så forskjellige fra hva som etablert kultur og normer. Også vil enkelte populære oppskrifter bli avfeid fordi de er «for enkle» ut i fra organisasjonens kompleksitet.

Siste forventningen er basert på det som bli kalt frikobling. Denne forventninger viser til at selv om populære oppskrifter ikke nødvendigvis passer inn, så oppleves det press fra omgivelsene om å implementere dette. Man kommer til et scenario hvor man vil holde på etablerte oppskrifter og ikke vil endre sin måte å gjøre ting på uten videre. Derimot så vil nye oppskrifter være mer moderne og gi en tydeligere legitimitet ut i omgivelsene(Christensen et al., 2015). Ofte vil en slik frikoblingsforventning føre til at man tar en oppskrift og implementerer den kun for å få ekstern legitimitet. Dette er ofte synlig i eksterne sertifiseringsordninger for bedrifter. Disse sertifiseringsordningene er ofte bare for å «følge strømmen» og bli anerkjent blant omgivelsene. Eksempler på slike sertifiseringer er blant annet ISO270001 – Ledelsessystemer for IKT.

Mine forventninger til myte/mote-perspektivet:

- Gjørv-kommisjonen konklusjoner ikke har hatt noen effekt på ledelsen, styringen og organiseringen av politiet utover en rent symbolsk verdi om at ledelse, styring og organisering er svært viktig
- Gjørv-kommisjonens konklusjoner blir retorisk viktige. Med det så mener jeg at det kan være vanskelig å se sammenhengen mellom kommisjonens konklusjoner og det som faktisk blir endret, men at man bruker det som et argument for sine ønskede endringer

### 3. Metode

Denne oppgaven vil bruke en del historiske data for å gi nødvendige perspektiver på hvordan ledelsen har utviklet seg i Politiet som etat. Jeg vil legge opp oppgaven som en komparativ studie der vi benytter oss av en kombinasjon av publiserte data og sannhetsvitner (i form av intervjuer med utvalgte ledere på forskjellige nivå og tjenestemenn som har valgt å studere ledelse). Jeg vil deretter prøve å forklare dagens ledelses situasjon i etaten ut ifra et historisk perspektiv. Tilsynelatende kan man hevde at Vassdal-ulykken i Forsvaret var med å bidra på en markant endring i utøvelse av ledelse i Forsvaret. Jeg vil finne ut om det er tilsvarende historiske betingelser for hvordan ledelse i Politiet utøves i dag.

#### 3.1 Kvalitativ metode

Denne oppgaven vil i all hovedsak bero seg på en kvalitativ metode.

Samfunnsvitenskapelig metode handler for alle praktiske formål ut på å gi en rettesnor for hvordan man skal fremskaffe informasjon og hvordan dette kan tolkes med et kritisk øye. God kunnskap til metode er nødvendig, hevder Jacobsen (Jacobsen, 2005) i sin bok, for å kunne skille mellom de resultater som kommer som et resultat av metodens innvirkning (metodologiske forklaringer) og de som skyldes «virkeligheten» (substansielle forklaringer).

De data som kommer ut av den metodiske undersøkelsen må tilfredsstillende to krav: Den må være gyldig og relevant (valid) og den må være pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2005). Forskjellen på disse to begrepene kan gjerne også forklares på følgende måte. Reliabilitet handler om at det du måler er gjentagende og konsistent. Mens validitet omhandler at det man måler faktisk er det man måler. Man eksempelvis kan lese av tiden på et armbandsur og si at målingene er reliable, men man vet ikke om de valide fordi man ikke vet om tiden armbandsuret viser er korrekt.

Det å gjennomføre en samfunnsvitenskapelig metode kan gjennomføres på to overordnede måter. Hvor den ene er kvalitativ metode og den andre er kvantitativ metode. Jacobsen (Jacobsen, 2005, s. 126) henter i sin bok et sitat fra Ian Dey som beskriver forskjellen på disse to metodene på en fin måte; «*mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, operere kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i all hovedsak via språk og handlinger*».

---

En annen måte å se dette på er at kvalitativ metode handler om å se i dybden av problemstillingen, mens kvantitativ handler om bredden (antallet du ønsker å undersøke).

Empiriske data er gir liten mening for seg selv. De må forstås og tolkes i konteksten de er innhentet fra, samtidig må man vurdere avsenderens virkemidler. Dette gjøres av de som innhenter og samler dataene. Analyse og fortolkning blir ofte fremstilt som to like ord for den samme betydningen, men i kvalitative studier er det nyanser mellom de som er viktig å ha med seg videre. Analyse betyr å dele opp i mindre deler eller elementer. Totaliteten består av mange mindre deler, og målet med å dele opp er å finne et mønster i dataen. Å tolke, hevder Johannessen (Johannessen et al., 2016, s. 161) betyr å se noe i en større kontekst. Her må man ta på seg «fugleblikket» og se på analysen og konklusjonen av dataen av det som er undersøkt.

Fortolkning av data er sentralt for å kunne bekrefte eller avkrefte sine problemstillinger. Hermeneutikk er viktig begrep når man snakker om fortolkning av data. I boken samfunnsvitenskapelig forutsetninger skriver Gilje og Grimen (Gilje & Grimen, 1993) at *«forsøkene på å klargjøre hva forståelse og fortolkningene er, hvordan forståelse er mulig og hvilke spesielle problemer fortolkninger av meningsfulle fenomener reiser går under navnet hermeneutikk»*. Den hermeneutiske sirkel er sentralt begrep innenfor fortolkninger av data fra undersøkelser. *«Generelt kan vi si at uttrykket «den hermeneutiske sirkel» betegner det forholdet at all fortolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det vi skal vi skal fortolke, og den kontekst det fortolkes i, eller mellom det vi skal fortolke og vår egen forståelse»* (Gilje & Grimen, 1993, s. 153)

## 3.2 Forskningsdesign

Jeg har i mitt studie valgt en kvalitativ studie av Politiet. Det som er spesielt med denne oppgaven er at den kan fungere som en egen selvstendig oppgave, men den er laget for å ses i sammenheng med en tilsvarende oppgave to andre medstudenter skriver om Forsvaret. Disse to kan på mange måter ses på som en «stor» masteravhandling, men de står som en selvstendig akademisk avhandling.

Studien vil være en case-studie av Politiet som etat med fokus på ledelse. En av fordelene ved bruk av case er at man kan benytte seg av mange kilder. En case-studie er ikke utelukkende forbeholdt kvalitativ metode, men tillater også bruk av kombinasjoner av kvantitativ- og

kvalitative metoder. Jeg vurderte en periode om jeg skulle utelukkende basere oppgaven på kvantitative data, men fant ut av dette ville bli for omfattende for denne avhandlingen.

## 3.3 Datainnsamling

### 3.3.1 Dokumentstudie

Jeg har under hele prosessen brukt skrevne kilder som brorparten til denne oppgaven. Dette først og fremst til å skaffe overblikk over de historiske hendelsene som kunne påvirke Politiet.

Dokumenter kan først og fremst deles inn i tre forskjellige kategorier sier Johannessen (Johannessen et al., 2016) i sin bok. Hvor av den ene går under betegnelsen primærkilder. Primærkilder bygger ikke på andre og er den eldste bevarte kilden og den som ligger nærmest til begivenhetene. Eksempler på primærkilder er stortingsmeldinger, offentlige utredninger, forskningsrapporter med mer.

Sekundærkilder er en kilde som bygger på primærkilden ved at den henviser eller refererer til den. Sekundærkilder er på mange måter en motsats til primærkildene som får sin empiri direkte fra kilden, hvorav sekundærkilden baserer seg på primærkilder. Eksempler på sekundærkilder kan være oppslagsverk, lærebøker med mer.

Tertiærkilder er kilder hvor dataen er tolket av andre. Johannessen (Johannessen et al., 2016) trekker frem ord- og guidebøker som eksempler på dette.

I studien bruker jeg i størst mulig grad primær- og sekundærkilder til vår dokumentanalyse.. Uten et godt dokumentstudie har det vært vanskelig å finne frem til hva som kan ha vært variablene for hvordan ledelsen og styring utøves i etaten i dag etter 22.juli hendelsene. Dokumentstudiet har også bidratt til å kunne avklare noen hypoteser jeg har bygd opp underveis i arbeidet og enten avkreftet disse eller bekreftet disse.

### 3.3.2 Uformelle intervju

Jeg så fort underveis i arbeidet at oppgaven vil ha fordel av å bli supplert med sannhetsvitner om «tingenes tilstand» i Politiet. Jeg fikk derfor mulighet til å intervjuer en del ledere og noen tjenestemenn som har valgt å studere ledelse fra forskjellige nivåer i hierarkiet og fikk dermed data som kunne nyttes for å enten bekrefte eller avkrefte hypotesene i oppgaven. Intervjuene



---

ble gjennomført som semi-strukturerte samtaler. Informantene fikk på forhånd tilsendt et samtykkeskjema og en kort beskrivelse av formålet med studiet. Jeg hadde på forhånd laget noen spørsmål for å kunne få samtalen til å flyte greit, men valgte å spille mer på svarene til respondentene enn å følge spørsmålene intervjuguiden til punkt og prikke. Utfordringen ved å gjennomføre samtaler på denne måten, er at det kan være vanskeligere å finne fellestrekk mellom respondentene i de tilfeller hvor man har svart på spørsmål som er forskjellig fra hverandre.

### *Valg av respondenter*

Utvalget av respondenter ble gjort basert på tilgjengelige muligheter. Covid-19 har satt en del begrensinger på tilgjengelige ressurser som kunne stille, samt at det tilsynelatende kan virke som organisasjonen er trett på å bli forsket på i forbindelse med 22.juli.

Jeg ønsket å få et utvalg som favner flere organisatoriske nivåer, og tjenestemenn som har en interesse for lederskap.

Planen opprinnelig var å basere seg på en komparativ intervjurunde hos to forskjellige distrikt, men grunnet uforutsette hendelser så ble dette ikke mulig. Dermed så fikk man bistand av bekjentskaper som har studert ledelse tidligere og arbeider i etaten. Bekjentskapet henviste meg videre til tjenestemenn som hadde mulighet og kapasitet til å delta på intervjuene.

Utvalget kan sådan sies bestå av et bred spekter av både ledere i etaten og tjenestemenn som ikke sitter i lederstilling, men har valgt å studere ledelse.

En av faktorene for å bli valgt som respondent var at man hadde jobbet i etaten før og etter 22.juli hendelsen.

Respondentene ble til slutt følgende (anonymisert):

- Informant 1: Leder i politiet som også studert lederskap i og utenfor Politihøgskolen. Leder nivå 3
- Informant 2: Tjenestemann som har studert ledelse utenfor Politihøgskolen, og som jobber som etterforskningsleder (ikke innenfor nivå 1-4, men kun for fagleder for saksgang i egen portefølje)
- Informant 3: Seksjonsleder (nivå 4) for patrulje, etterforskning og forebygging i en stor-norsk by
- Informant 4: Leder på nivå 2 i en stor-norsk by, som har «alt av lederutdanning» Politihøgskolen tilbyr, som vedkommende selv hevder

- Informant 5: Tidligere tjenestemann som har studert ledelse utenfor Politihøgskolen, og valgte å forlate etaten

Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte. Dette for å kunne grave dypere i kommentarer og påstander respondentene kom med. Derimot gir dette en ulempe ved at svarene ikke direkte kan sammenlignes med hverandre. For denne aktuelle casen, med de valgte respondentene, ser jeg på dette som uproblematisk siden det er mer aktuelt å se etter mønstre i svarene til respondentene, enn uniforme meninger blant de.

En mulig kritikk av min oppgave er at jeg har vært medstudent med to av informantene til oppgaven. Dette aspektet vurderer jeg jevnlig underveis i hele arbeidet for å kunne være mest mulig uhildet.

### *Gjennomføring av intervjuene*

Gjennomføringen av intervjuene ble gjort på en digital plattform. Dette på grunn av den pågående pandemien i landet. Ved bruk av en digital plattform så mister man det mellommenneskelige aspektet av å se tydelige kroppsreaksjoner under samtalen.

Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte. En av årsakene til at jeg valgte semi-strukturerte beror seg på fleksibiliteten dette har i gjennomføringen av intervjuet. Blant annet så gis det rom for å spille videre på utsagn som respondentene kommer med for å få en større forståelse av respondentens synspunkt. Intervjuet fulgte tematikken i intervjuguiden. Men denne ble ikke fulgt slavisk. Den ble mer brukt som et måte å få i gang samtalen på.

Intervjuene ble, grunnet den pågående pandemien, gjennomført på en digital plattform. Tidsforbruket var mellom 45 minutter til rett over 60 minutter. Ulempen med en digital plattform er at det kan være vanskelig å se kroppsspråket tydelig på respondentene. Og dermed miste et viktig sanseinntrykk i gjennomføringen. Alle intervjuer ble gjennomført med videosamtale på en digital plattform, og lydopptak ble gjort. Etter gjennomføringen av intervjuene ble disse transkribert. De transkriberte lydopptakene vil ikke kunne formilde kroppsspråk eller stemmebruk, men vil likeså være nyttig i det videre arbeidet med oppgaven.

---

## 3.4 Kvalitet på data

Jacobsen (Jacobsen, 2005) skriver i sin bok at en undersøkelse handler om å samle inn empiri og uansett type empiri så må den tilfredsstillende to krav; validitet og reliabilitet.

### 3.4.1 Validitet

Med validitet så mener Jacobsen (Jacobsen, 2005) at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, oppfattes relevant og at det har overføringsverdi til andre enn kun respondentene. Jacobsen går deretter videre på å dele validitet inn i tre grupper; begrepsgyldighet, intern gyldighet, og ekstern gyldighet.

Begrepsgyldighet går faktisk ut på om det vi måler er det vi faktisk tror vi måler. Intern gyldighet handler om at de konklusjonene vi drar ut av dataene har dekning i den empirien vi samler inn. Ekstern gyldighet går på for å se om det vi har funnet for en liten gruppe kan ha overføringsverdi for andre. For å kunne ha ekstern gyldighet må gruppen vi har undersøkt være et representativt utvalg.

### 3.4.2 Reliabel

Reliabilitet er viktig for god forskning. Selv om reliabilitet er enklest å forstå i en kvantitativ sammenheng, har dette begrepet også nytte for seg i kvalitative undersøkelser. Reliabilitet handler om at dersom man kan reprodusere samme resultat dersom man gjennomfører forskningen på lik måte som opprinnelig. Dette er som sagt enklest å overføre til en kvantitativ undersøkelse. Dette fordi kvantitative undersøkelser er mer strukturert i sin datainnsamling. Johannessens (Johannessen et al., 2016) sier at det er tre grunner for at reliabilitet ikke passer direkte i kvalitativ undersøkelse: Fordi det ikke nyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker, observasjonene er verdiladet og kontekstavhengig, og forskeren bruker seg selv som instrument og ingen andre har samme erfaringsgrunnlag som forskeren selv.

Men derimot så kan forskeren styrke reliabiliteten til sin forskning ved å gi et dyptgående innblikk av sammenhengen (konteksten) og en åpen og detaljert fremstilling av hele av fremgangsmetoden. Dette slik at andre kan ettergå fremgangsmåten og gjøre en vurdering om resultatet som blir presentert i forskningen er plausibelt.

## 4. Hovdetrekk i emperien

Studiet blir gjennomført som en et casestudie av lederskap i Politiet og hvor man ser på om 22.juli hendelsene kan være en uavhengig faktor for endring i ledelse i etaten. Casen ble gjennomført som et dokumentstudie og med støtte av intervjuer. Dette for å få til en slags bekræftelse/avkreftelse på eventuelle funn. Dette kalles gjerne metodetriangulering. Metodetriangulering vil si at man nytter seg av ulike metoder for å undersøke problemstillingen sin fra flere hold, eksempelvis dokumentstudier, intervjuer og observasjoner (Johannessen et al., 2016).

For å knytte dokumentstudiene opp imot teorigrunnlag har valgt så se på to teoretiske rammeverk, nemlig det instrumentelle- og det institusjonelle-perspektivet. Jeg kommer først til å gå igjennom aktuelle tema som kom frem gjennom de forskjellige dokumentstudiene.

### 4.1 Dokumentstudier

#### 4.1.1 Gjørv-kommisjonen (22.juli-kommisjonen)

Som nevnt tidligere så vil det instrumentelle perspektivet søke at organisasjoner styres for å oppnå gitte mål. Ledelsen vil stille krav om at organisasjonen løser målene gjennom rasjonelle handlinger, og bevisst styrer organisasjonen mot måloppnåelse. Mine forventninger til det instrumentelle perspektivet var:

- Kommisjonen vil få en effekt på ledelse i Politiet
- Videre utredninger vil komme som følge av kommisjonens funn
- Organisasjonen består av rasjonelle aktører
- Økt fokus på læring av hendelser

I kommisjonens arbeid så finner vil flere elementer som kan ses i sammenheng med et instrumentelt styringsperspektiv. For å synliggjøre litt hvordan styringsperspektivene nyttes i kommisjonens rapport vil jeg først kort vise til hvordan kommisjonen beskriver forhold som knytter seg til sikringsarbeidet i regjeringskvartalet.

Det kan for eksempel nevnes kommisjonens fremhevelse av uklare forhold knyttet til ansvar og myndighet i forbindelsen med sikring av regjeringskvartalet. Kommisjonen peker i den sammenheng på blant annet manglende styring av sikringsarbeidet. Det er naturlig å dra en sammenheng mellom styring og det instrumentelle perspektivet. Og når kommisjonen påpeker

---

at med bedre styring så ville man fått en mer ønsket effekt av sikringsarbeidet. Dette utsagnet kan dermed tolkes i en instrumentell retning

Kommisjonens fokus i sin rapport på regler og prosedyrer kan også ses ut ifra det instrumentelle perspektivet. Slik som Christiansen (Christensen et al., 2015) påpeker så er prosedyreverket et viktig middel for en formell struktur i sin utøvelse å nå sine mål.

Når det kommer til den konkrete politiaksjonen i regjeringskvartalet, så kritiserer kommisjonen denne innsatsen. Flere aspekter i kommisjonens kritikk kan ses i sammenheng med et instrumentelt perspektiv. Kommisjonen påpeker blant annet en lavere bemanning hos Politiet under sommeren enn en normal hverdag. Bemanning er tett knytt opp mot ledelsens måte å styre en organisasjon. Den lave bemanningen er ifølge kommisjonen et bevisst valg fra ledelsen (Gjørøv, 2012) for å kunne ha fleksibilitet på andre tidspunkt i året. Dette kan tolkes ut i fra et instrumentelt perspektiv.

Gjørøv-kommisjonen hevder at selv om dette var en ekstraordinær dag uten sidestykke, så går kommisjonen kraftig ut mot ledelsen i Politiet. *«Håndteringen var tidvis preget av lav bemanning, svakheter i samhandling og ledelse og bruk av planverk.»* (Gjørøv, 2012, s. 308)

Beredskaper i Politiet hevder kommisjonen (Gjørøv, 2012) er et resultat av et spørsmål om å utnytte kapasiteten og kompetansen i det ordinære politikorpset, og å styre disse på en fornuftig måte.

Justisdepartementet styrer Politiet gjennom årlige tildelingsbrev. Disse tildelingsbrevene er veldig forenklet sagt en måte departementet sier hvilke fokusområder som regjeringen ønsker at Politiet setter fokus på. Altså så gir tildelingsbrevet noen økonomiske rammer og setter fokus for prioriteringer, resultatmål og rapporteringsområder for etatene.

Det påpekes i rapporten fra kommisjonen at Politiet har fått flere og mer konkrete mål, enn tidligere år. *«I 2011 var det over 100 ulike mål det skulle rapporteres på. Enkelte ledere i politiet har i møter med kommisjonen pekt på at antallet mål nå vanskeliggjør god ledelse og dermed utvikling av etaten, og at det er usikkerhet knyttet til om målene er de rette.»*(Gjørøv, 2012, s. 311). Slike endringer mot mer spesifikke og konkrete mål er ofte en utfordring i offentlig sektor. Blant annet derfor iverksatte Kmd programmet for bedre styring og ledelse i staten (Kmd, 2018). Dette programmet hadde som mål å prøve å hindre blant annet at resultatstyring og krav ble sett på en form for mistillit og bidra til at leder tok i bruk

handlingsrommet sitt, og ikke utviser en forsiktighetskultur for å sørge for å være på «riktig side» av mål og resultatkravene (Kmd, 2018).

Politidirektoratet fordeler tildelte midler mellom distriktene og utarbeider mål. I og med politimesteren har ansvar for eget distrikt så vil POD måtte utøve sin ledelse gjennom det man kan populærvitenskapelig kalle «lead-by-proxy». Dette får de til gjennom stille faglige krav, fastsette budsjetter, utarbeidelse av instruksjer, styringsdialog og tilsyn/revisjoner (Gjørsv, 2012).

POD har også et eget styringsverktøy for å kontrollere de samlede målene for etaten. Kommisjonen sier at denne inneholder 25 dimensjoner, hvor de fleste går på saks- og straffesaksbehandling. Det er ingen direkte eller indirekte mål på beredskap eller operasjonssentralene i distriktene. Styringsverktøyet er et viktig verktøy i styringsdialogen mellom POD og distriktene. Kommisjonen mener det er «urovekkende» at det er fravær mellom kobling av mål og ressurser. Spesielt når det kommer til beredskap mener kommisjonen at dette fraværet er svært uheldig. Kommisjonen går videre i å anbefale at POD etablerer en sterke faglig ledelse og innfører tydeligere skille mellom faglig ledelse og politisk ledelse av etaten.

Kommisjonen påpeker også gjennom sitt arbeidet at fra deres ståsted så er det viktig at for at en aksjon skal ses på som vellykket at denne ledes fra tilstrekkelig høyt overordnet nivå, og at det er Politimesterens stab som bør ha de kraftigste verktøyene i sitt handlingsrom. Dette kan tolkes ut i fra et instrumentelt perspektiv.

Kommisjonen har også gitt en merknad om styring av bemanningen av Politiet. De viser at det er halvparten av bemanningen på helger versus hverdagen, selv om antall hendelser er størst i helgene. Kommisjonen går videre til å hevde at dette gjør at Politiet har *«dårligere responstid i helgene og publikum får dårligere trygghet enn de burde.»* (Gjørsv, 2012, s. 330)

Kommisjonen mener at utfordringen mellom ressurstilgangen og oppdragsmengde ikke evner å sikre at det er nok tjenestemenn på vakt når det oppstår behov.

Kommisjonen ser at det er styringen og bruken av kompetansen og kapasiteten i etaten som har grunnleggende utfordringer. Det mangler aggregert informasjon om aktivitet, ressurspådrag og oppnåelse av mål. Kommisjonen mener dette er helt fundamentalt å ha oversikt over for å kunne drive kunnskapsbasert ledelse. Kommisjonen sier selv at de greide

---

å innhente informasjon om kapasitet, kapabilitet og annen informasjon fra Politiets egne systemer. Men sier samtidig at det krevde en del innsats for å sammenstille dette. De mener det er et tankekors at informasjonen ligger tilgjengelig, men ledelsen ikke greier å anvende dette fornuftig.

Kommisjonen oppsummerer sine funn til at å si at det få mål og krav for de operative fagene i Politiet og at det ikke er gode nok verktøy for ledelse. Kommisjonen sier det er behov for endringer på flere områder. Disse endringene oppsummerer de i at det må tydeligere mål og visjoner for etaten, etaten må styre ressursene sine mer aktivt, en tydelig ikt-strategi, styrking av ordinært politis evne til å levere resultater, og behov for å styrke de nasjonale beredskapsressursene. Kommisjonen går videre til å anbefaler en rekke tiltak og fokusområder som Politiet bør se nærmere på. Disse går blant annet ut på ledelsen i etaten må tydeliggjøre hvordan man skal respondere på en alvorlig beredskapssituasjon. «*Uten klare forventninger er det vanskelig å levere.*»(Gjørsv, 2012, s. 335). Kommisjonen mener at etaten har mål som er «enkle» å måle, men som kanskje ikke måler det som er «viktigst» å måle. Gjennom sitt arbeid så kommisjonen at det oppleves som om etaten har lite fokus på optimalisering, økt kvalitet og det å bli mer effektive. De som kommisjonen snakket med opplevde mer et fokus på daglig drift og ikke utvikling. De sentrale spørsmålene som kommisjonen stiller er hvordan vil det fremtidige risikobilde se ut om 5 år, og hva er forventningene til Politiet.

Kommisjonen peker også til at de enkelte patruljene må få større mulighet til å løse sin oppgaver selvstendig, og opptre koordinert. De peker blant annet på at ved større hendelser så vil behovet for å være koordinert komme raskere enn det enn operasjonssentral greier å tilby av situasjonsforståelse.

Kommisjonen påpeker at styring bør skje gjennom de forhåndsetablerte handlingsmønstrene og etter formelle posisjoner. Dette samsvarer med det instrumentelle perspektivet fordi det er den formelle strukturen og den formålsrasjonelle aktøren som avgjør hvordan man handler i en gitt situasjon (Christensen et al., 2015).

Det underliggende premisset er dermed at underordnede tjenestemenn vil handle rasjonelt etter etablerte prosedyrer og instruksjoner som igjen fører til hensiktsmessige tiltak. Dette kan tolkes ut fra det instrumentelle perspektivet, som ser organisasjoner som redskaper for å løse utfordringer. På samme måte ser kommisjonen politiet som et viktig redskap i å utøve krisehåndtering i en slik ekstrem situasjon.

Ut i fra et institusjonelt kulturperspektiv så finner vi også flere trekk i kommisjonens arbeidet som kan knytte seg til kulturperspektivet. Et markant trekk på det kulturelleperspektivet knytter seg til hvordan tankesettet i departementsfelleskapet var før 22.juli med tanke på sikringsarbeidet. Departementsfelleskapet, ifølge kommisjonen, satt igjen med et tankesett som var påvirket av at den kalde krigen var over og verden hadde fått helt nye fokusområder. Dette kan gjerne ses på som resultat av uformelle normer og verdier som har fått tid til å etablere seg og påvirke en organisasjonskultur.

Kommisjonen har gjennom sitt arbeid gitt en del anmerkninger knyttet til JD oppfølging av Politiet så kan mye av dette ses i en instrumental kontekst. Men det er også mange tanker som kan knytte seg til det kulturelle perspektivet. Kommisjonens utsagn argumenterte for at JD ikke var vant til å følge opp etater på en slik måte som kommisjonen mente var hensiktsmessig (Gjørsv, 2012).

*«Et spørsmål kommisjonen sitter igjen med, er om den politiske ledelsen i JD har engasjert seg for sterkt i detaljer ved virksomheten, og om den faglige uavhengige ledelsen av etaten har utviklet seg i henhold til intensjonene.»(Gjørsv, 2012, s. 314)*

Videre i rapporten går kommisjonen så langt som å si at det fremstår som Politiet har utviklet mål for de områdene som er enklest å måle, eksempelvis straffesakskjeden og ikke beredskap. Uten mål er det vanskelig for etaten å se en eventuell resultatoppnåelse og eventuelle strategiske prioriteringer for fokusområder for Politiet. «Siden det er få konkrete mål som er knyttet til den operative beredskapen, mens det er konkrete mål på forvaltningsoppgaver med mer, kan operativ beredskap bli en salderingspost når prioriteringer må gjøres mellom aktiviteter og penger skal spares.»

I det kulturelleperspektivet vil noen institusjonelle trekk gjøre organisasjonen mindre fleksibel overfor nye krav. Det kan tilsynelatende virke som om kommisjonen delvis legger til grunn et slikt premiss i noen av argumentasjonen sin med tanke på hvorfor ikke departementet fulgte opp Politiet på en mer hensiktsmessig måte.

Et tydelige tegn på kommisjonens anmerkninger som kan knytte seg til det kulturelleperspektivet knytter seg til blant annet begrepet stivhengighet. Dette ser vi at kommisjonen på flere hold har for eksempel gjort betraktninger knyttet til IKT-systemer og



---

utrustning for tjenestemennene. En manglende utvikling på utstyrsfronten kan mulig knytte seg til stivhengighet. Det vil ofte være ressurskrevende for en etat å investere i nytt ikt-systemer og utstyr for å bryte stivhengigheten. Og spesielt når etaten selv var kjent med utfordringer på utstyrsfronten, men unnlater å ta grep, av forskjellige grunner, så kan det ses i sammenheng med kulturell-tenkning om stivhengighet.

### ***Deloppsummering***

Kommisjonen peker på store utfordringer knyttet til mål og resultatstyring i Politiet. Og at en del kompliserte fagfelt ikke har tydelige mål, fordi dette er vanskelig å måle. Kommisjonen sier også at de operative patruljene mangler nødvendige verktøy for å kunne løse oppdrag effektivt og på en koordinert måte. Kommisjonen kommer med flere anmerkninger knyttet til ledelse og styring av Politiet, og at dette var en underliggende faktor for at situasjonen ble slik den ble den 22.juli.

Mye av disse funnene kommisjonen peker på kan tenkes å være kjent problematikk knyttet til NPM (New Public Management), institusjonalisering og stivhengighet.

### **4.1.2 Politianalysen**

Politianalysen ble lagt frem i 2013 og ble titulert som «Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer». Mandatet for analysen ble gitt av Justisdepartementet i 2012 og arbeidsgruppen for denne analysen se på *«politiets ressursbruk, prioriteringer, kompetanse, ledelse og organisering, herunder om sentrale administrative ressurser kan omdisponeres for å gi mer politikraft ute i distriktene.»* (NOU 2013:9, 2013, s. 11)

Det som Grete Faremo sier i sin tale til Politiets fellesforbund landsmøte 8.nov 2012 er at denne analysen søker å finne svar på hvordan Politiet best kan innrette seg etter de merknader som Gjørsv-kommisjonen påpekte.(Faremo, 2012)

Faremo går videre i sin tale til å si: *«Kommisjonen mener at lærdommene etter 22. juli i større grad handler om ledelse, samhandling, kultur og holdninger – enn mangel på ressurser, behov for ny lovgivning, organisering eller store verdivalg.»* (Faremo, 2012)

Det er dermed naturlig å se Politianalysen som en naturlig konsekvens av Gjørsv-kommisjonens arbeid.

Arbeidsgruppen sier tidlig i sin rapport at gjennom sitt arbeid så har de også sett mye av det som Gjerv-kommisjonen kommer frem til. «*Utvalgets gjennomgang av norsk politi bekrefter i stor grad svakhetene og problemområdene 22. juli-kommisjonen påpekte i sin rapport. (NOU 2013:9, 2013, s. 17)*»

Politianalysen (NOU 2013:9, 2013) legger i sin rapport fokus på fire kjerneområder for å imøtekomme merknaden fra Gjerv-kommisjonen. Disse fokusområdene er: økt vekt på kjerneoppgavene, ny struktur og organisering, forbedret styring og ledelse, bedre kvalitet og prestasjoner. Utledd ut i fra dette så kan man gjerne tenke seg at Faremo sine utsagn knytter seg mye opp mot et institusjonelt perspektiv, mens mye av fokusområdene i analysen knytter seg til det instrumentelle synet.

Analysen hevder selv at evnen til å levere gode tjenester er betydelig koblet opp mot etatens organisering og struktur. Videre sier analysen at de begrensinger som er lagt på etaten til å selv innrette og organisere seg på gir ikke rom for å kunne videreutvikle seg i en positiv retning med tanke på interne prosesser og sikre god styring. Analysen mener at organiseringen er en viktig del av de utfordringer som etaten sliter med i dag.

Analysen går videre frem til å skissere noen anbefalinger knyttet til organisering og hvilke mulige effekter disse vil ha for etaten. Blant annet så anbefaler de følgende:

- *Etablere færre, men mer robuste politidistrikter*
- *Styrke lokalpolitiet gjennom økt politibemanning og færre små enheter*
- *Særorganenes funksjon og kapasitet tilpasses ny distriktsstruktur*
- *Gi Politidirektoratet rammebetingelser for å ta et helhetlig ansvar for strategisk utvikling og ledelse av politiet*  
(NOU 2013:9, 2013)

Ut av disse grepene så mener analysen at man vil kunne hente inn følgende effekter:

- *Frigjøre ressurser til politioperativt arbeid gjennom en mer effektiv ressursutnyttelse og økt kostnadseffektivitet*
- *Mer robuste enheter*
- *Enhetlig organisering av politiet med politidistrikter*
- *Legge til rette for en helhetlig og bedre ledelse av politiet gjennom redusert kontrollspenn for Politidirektoratet, bedre balanse mellom ledelsesnivå lokalt, samt etablering av en strategisk ledergruppe i etaten på nasjonalt nivå.*  
(NOU 2013:9, 2013)

Disse forslagene ble til syvende og sist en reform som kalles nærpolitireformen. Nærpolitireformen utdypes i neste delkapittel.

---

Neste hovedfokusområdet som Politianalysen trekker frem er dette som går på styring og ledelse.

*«Det er flere årsaker til utfordringene med styringen og ledelsen av politiet. På den ene siden har ikke politiet fått de rammevilkårene som er nødvendige for å kunne styre, lede og utvikle virksomheten på en måte som best mulig svarer til oppgavene. På den annen side har heller ikke politiet evnet å utnytte de mulighetene som faktisk finnes.» (NOU 2013:9, 2013, s. 40)*

Utvalgets anbefalinger må tolkes i en slik retning til å være en effekt av Gjørsv-kommisjonens konklusjoner, og er så ledes i tråd med instrumentalismen. Utvalgets anbefalinger (NOU 2013:9, 2013) er blant annet at det blir tydelig rolle og ansvarsfordeling mellom JD, POD, politidistriktene og politiets særorgan. Utvalget peker videre på at det må på plass en tydelig strategisk ledergruppe for etaten, og at man må få en tydelig ledelsesutøvelse med tydelige forventinger og krav til etatens ledere. De går vider til å anbefale standardiserte lederutvelgelser, og reformere styringsprosessene og utviklingsarbeid i etaten.

Effektene man søker å hente ut av disse tiltakene er blant annet at en klarere styringsrelasjon mellom JD og POD med klar sentral styring og standardisering. I tillegg vil en ønsket effekt av tiltakene være en styrket systematisk kunnskapsutvikling, samt økt læring og kunnskapsdeling på tvers av etaten.

Analysen går videre frem til å anbefale to reformer, en strukturreform og en kvalitetsreform. Strukturreformen vil skape muligheter, mens kvalitetsreformen vil realisere mulighetene.

### ***Deloppsummering:***

Analysen har et tydelig fokus på ønsket utvikling av Politiet og at lederskap skal utvikles til å få en sterkere ledelseskultur i etaten. Dette kan godt ses i sammenheng med en instrumentelt syn på organisasjoner, hvor styring knyttes tett opp mot det instrumentelle. Analysen er således et svar på Gjørsv-kommisjonens konklusjoner, og de effektene man søker å hente ut av det neste steget som blir en reform, er på mange måter i tråd med å besvare utfordringene i etaten.

### **4.1.3 Nærpolitireformen - Prop. 61 LS (2014–2015)**

Regjeringen hadde i sin politiske plattform et ønske om å omstrukturere Politiet for å skape en mer handlekraft etat. Nærpolitireformen kan god ses på som et produkt av Gjørsv-kommisjonen og Politianalysen. Proposisjonen hadde som ambisjon om å nå følgende målsetninger:

- Styrking av nærpoltiet gjennom krav til polititjenesten
- Færre, men mer robuste og kompetente politidistrikter
- Mer samarbeid mellom politiet og kommunene
- Noe færre oppgaver for politiet  
(Prop. 61 LS, 2015, s. 5)

I 2015 så daværende justisminister Anundsen at «*Vi må sikre et kompetent og effektivt lokalt nærpolti som er der befolkningen er. Samtidig skal vi utvikle sterke fagmiljøer som er i stand til å løse dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer*» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015)

Regjeringen trekker også frem andre viktige momenter som nærpoltireformen skal bedre utover de synlige handlinger som strukturendring. Regjeringen trekker fram blant annet kultur, holdninger og ledelse som viktige fokusområder.

Reformen søker å sette mer fokus på lederskap gjennom utvikling av lederskapsplattformen som igjen fører til at lederskapet i politiet baserer seg på faglig frihet, tillitt til de ansatte og tydelig ansvarsfordeling (Prop. 61 LS, 2015).

JD krever at fokuset på lederskap skal utvikles og følges opp gjennom nevnte prinsipper nedenfor. Dette er bortimot de eneste gangene hvor lederskap blir nevnt som eget punkt i hele proposisjonen.

- *Alle deler av politiets oppgaveløsning skal undergis relevant og kvalifisert ledelse. Ikke minst gjelder dette for etterforskningsarbeidet i politiet.*
- *Ledelse skal ses som en av flere karriereveier. Å gå inn i en lederstilling skal ikke være den eneste måten å oppnå anerkjennelse og karrieremessig fremgang.*
- *Det skal anlegges en bred tilnærming ved rekruttering til lederstillinger i politiet.*
- *Lederutdanningen i politiet skal videreutvikles. Både Politihøgskolen og andre relevante læresteder skal benyttes.*
- *Politihøgskolens tilbud om videreutdanning skal utvikles, og ha et faglig oppdatert perspektiv på ledelse.*  
(Prop. 61 LS, 2015, s. 31)

Departementet går videre i proposisjonen og sier at mål og resultatstyring for Politietaten har nødvendigvis ikke fungert optimalt.

*«Det er flere årsaker til at en ikke har lykkes godt med denne styringsformen. Målene har ikke nødvendigvis gitt et dekkende uttrykk for det som ønskes prioritert, og det har vært satt så mange mål at de i noen grad har blitt utydelige. I tillegg er det utfordrende å finne gode*

---

*resultatkrav og styringsparametere for en del av politiets virksomhet.» (Prop. 61 LS, 2015, s. 56)*

Derfor har JD(Prop. 61 LS, 2015) blant annet valgt en sterke involvering av POD i arbeidet med tildelingsbrevene til etaten. Målet for siste årenes tildelingsbrev har vært blant annet å søke større vekt på overordnet strategisk styring og færre mål og resultatkrav.

I proposisjonen (Prop. 61 LS, 2015) så sier JD også et det POD skal fortsette arbeidet med å utvikle bedre ledelse i etaten. De peker på en ny leder og medarbeiderplattform som er under implementering, og det er satt i gang et program for lederutvikling. Dette skal først brukes i POD, men er også tiltenkt ut i hele etaten. Programmet søker å utvikle en felles ledelsespraksis i Politiet, samt søke en felles forståelse av samfunnsoppdraget, samt tilse at det blir økt bevissthet omkring kravene til en leder i etaten.

Det er også et betimelig spørsmål knyttet til proposisjonen som svar på Gjørøv-kommisjonen og Politianalysen til begrepet ledelse. I hele proposisjonen er ledelse som eget ord eller som sammensatt ord kun nevnt 127 ganger i hele dokumentet. Dette fører til at det knytter seg en del spørsmål omkring fokuset på lederskap. Kultur er bare nevnt 22 ganger, og holdninger er nevnt 8 ganger. Et utledet spørsmål av disse funnene er hvorfor fokuset på lederskap, kultur og holdninger er minimalt med tanke på at dette var en av de store ankepunktene Gjørøv-kommisjonen hadde mot etaten etter 22.juli og gjennom politianalysens anbefalte tiltak med ønskede effekter.

Proposisjonen har veldig fokus på dette knyttet til strukturelle endringer og ikke så mye med kvalitet. Men dette kan også knytte seg til det instrumentelle perspektivet hvor man iverksetter organisatoriske endringer med et ønske om at dette vil gi en bedre effekt for måloppnåelsen.

#### **4.1.4 Forskning**

Det er gjort en del forskning knyttet til effekten av reformen. Cathrine Filstad leverte et større stykke arbeid knyttet til dette i begynnelsen av 2020.

Hun oppsummere sine funn med blant annet at nærpolitireformen er i stor grad dominert av styring enn ledelse. Filstad (Filstad, 2020) peker på at mye av strukturreformen i nærpolitireformen er knyttet til «top-down» beslutninger, enn en deltagende endringsprosess. Samtidig peker hun på at dette også kan ha sammenheng med at store endringer foregikk

samtidig og det kan ha vært nødvendig for å skape fremdrift, slik at etaten ikke ble satt i en limbo-situasjon.

*«Det er imidlertid å finne balanse mellom styring og ledelse som er kritisk i endringsprosesser. Vi finner derfor at måten nærpolitireformen er styrt og hva som kjennetegner reformprosessene har gitt mye negativitet og motstand mot nærpolitireformen. Det har gått på bekostning av gode arbeidsprosesser og det å kunne skape mening om hvordan de initierte endringene skulle implementeres.» (Filstad, 2020, s. 4)*

Videre så oppsummerer Filstad at siden majoriteten av fokus var på strukturreformen og ikke kvalitetsreformen, og dermed fikk man kanskje ikke ønsket tilhørighet til nærpolitireformen. *«Fra høsten 2018 ga derfor mange politiledere uttrykk for at «nå må vi få nærpolitireformen til å virke» (...).» (Filstad, 2020, s. 5)*

Videre viser Filstad til at det er tre faktorer som er hemmende for utvikling av ledelse i etaten og i reformen, gitt at ledelse var et fokusområde for nærpolitireformen.

- *Det ene er at politilederes kompetanse og praktisk erfaring som ledere i liten grad er utnyttet for videreutvikling i nærpolitireformen i henhold til hva som forventes av politiledelse fremover.*
- *Det andre er å tilrettelegge for læring av ledelse gjennom praksis, og at ledelse handler om å utvikle en ledelsespraksis kollektivt sammen med medarbeidere heller enn at det handler om den individuelle politileder.*
- *Det tredje er begrenset fokus på hva som vil være barrierer og drivere for god ledelse i politiet og i hvilken grad det forutsetter tilrettelegging og tilpasning, ved at barrierer fjernes eller reduseres, og at drivere oppmuntres og videreutvikles.» (Filstad, 2020, s. 5)*

Filstad skriver videre i sin forskningsoppgave:

*«Flere av politilederne sier at nærpolitireformen ikke er noe særlig tema lenger; «Det er ingen som skylder på nærpolitireformen lenger», forklarer flere. Det stemmer ikke helt med det bildet som politiansatte gir uttrykk for. Politiansatte kan snakke generelt om utfordringer i daglig drift, hva de har fått til, nye rutiner, hva som motiverer de, oppgaver de liker o.l. Er tema nærpolitireformen endrer sinnsstemningen seg til oppgitt, følelsesmessig engasjement og mye negativitet rundt det de har vært igjennom. De trekker ofte frem hendelser i fortid, men viser til konsekvenser i nåtid hvor svært mange, spesielt blant utøvende politiansatte, referer til nærpolitireformen som en sparereform.» (Filstad, 2020, s. 43)*

---

## 5. Hovedtrekk i intervjuene

En av hypotesene mine var om Gjerv-kommisjonens arbeid har fått betydning for hvordan Politiets ledere styres og hvordan de løser de problemene som kommisjonen har pekt på. Den andre hypotesen var om det ikke var en direkte effekt gjennom kommisjonens konklusjoner og status slik det er i dag. Siste hypotesen var at kommisjonen ikke har hatt noen effekt på ledelse, styring og organisering.

For å dra ut essensen som kan knyttes opp mot hypotesene velger jeg å fremstille intervjuene i fem bolker, hvor ett fokusområde er handlingsrommet til ledere, det andre fokusområdet går på styring og det tredje handler om stivhengighet, og det fjerde handler om holdninger til reform og det siste går på lederskap. Disse temaene i inndelingen samsvarer med mye av faktorene som tilligger i de aktuelle styringsperspektivene. Og gjennom denne fem-delingen vil jeg bedre kunne besvare de tre aktuelle hypotesene.

### 5.1 Handlingsrommet som leder

Informant 4 sitter relativt høyt i hierarkiet for dette aktuelle distriktet. Vedkommende fremstod som overordnet positiv til reformen, og dens effekter. Og trekker frem handlingsrommet som en av de positive effektene av reformen. Men at handlingsrommet også kommer med begrensinger:

*«Budsjettet er det største hinderet for handlingsrom, men innenfor budsjettet kan du utvikle ganske mye innen en GDE, og du kan utforme ganske mange strategier, og når du er enig i de grunnleggende forutsetningene så kan du gjøre ganske mye lokalt for å utvikle de grunnleggende forutsetningene og optimalisere dem. Du kan ikke finne på noe helt nytt, men det ser jeg ikke behovet for heller. Jeg ser ikke behovet for å ha et handlingsrom som gjør at vi går rett ut høyre når vi nå har rammer som peker oss ganske greit fremover.»*

Dette utsagnet oppsummerer veldig mye av et instrumentelt tankesett. Informant 4 sier at det er rom for å gjøre handlinger på en ny måte, så lenge man er innenfor gitte rammene. Det at informant 4 ikke ser behovet for å utfordre fastsatte parameter da de, etter hans syn, peker greit fremover.

Informant 3 sier følgende opp handlingsrommet sitt som leder:

*«Rammene var lagd i form av at vi nå var organisert i én seksjon og så var det opp til meg å få det til å fungere. Så der fikk jeg ingen føringer og bestillinger, så det var å snakke med alle lederne og høre hva de savner og hva som kunne gjøres for at de kunne bli bedre og så prøve å endre det.»*

Informant 1 henviser til konkrete handlinger hun gjorde som nytilsatt leder for å utnytte sitt handlingsrom:

*«Men jeg så det at nå kan vi godt tenke tradisjonelt, vi kjører restanseaksjoner, vi begynner på de eldste sakene først. Men det vil ikke hjelpe. Så jeg lagde mer et helhetlig system, hvor jeg tok inn alle aspekter fra rekruttering, hvordan vi kunne beholde folk, permisjonspraksis, men også litt tydeligere styring når det gjelder straffesak, at enhver er ansvarlig for sin portefølje»*

Informant 1 går videre i å utdype effektene av sitt gitte handlingsrom:

*«Vi fikk jo da med litt sånn nye arbeidsmåter restansene ned fra 2005 til det laveste de har ligget på er litt over 400. Og, ja, jeg har kanskje fått noen flere stillinger. Men det betyr jo egentlig bare en smartere arbeidsmåte, og benytte de ressursene vi har fått på en litt bedre måte. Så jeg synes at det viser handlingsrommet. Handlingsrommet ligger ikke bare i hvilke penger du får, men hvordan du utnytter det best mulig. Hvor får du best mulig effekt.»*

Informant 1 hevder at hun utnytter sitt handlingsrom, men at dette har blitt mindre i reform perioden.

*«Handlingsrommet ble mindre under reformen, fordi at da ble det mye arbeidspakker fra Politidirektoratet, som det heter. Er det tilbakemeldinger man skal gi i forbindelse med reformsammenheng, så er det på å være mye mer slack. (...) Og jeg tror nok generelt sett at folk bruker handlingsrommet sitt litt for lite. Tenker litt for lite kreativt. Rett og slett.»*

Informant 2 nyanserer handlingsrommet noe, sett fra hennes ståsted som «ordinær tjenestemann», men som har valgt å studere ledelse, og har et faglederansvar når kommer til saksgang.



---

*«Informant 2: På hver sak sitter jeg sammen med en påtalejurist og setter opp en etterforskningsplan i forhold til det som er absolutt minimum og det er klart at jeg har et handlingsrom i forhold til det å bestemme gjøremålene og å prioritere gjøremålene, men jeg jobber tett med juristen og det er de som har det siste ordet i forhold til om saken er godt nok etterforsket eller ikke. Vi har et handlingsrom i forhold til å kalle ut folk på overtid, og hvis jeg trenger folk på helg eller utover kvelden for eksempel, så får jeg mulighet til å gi folk overtid.*

*Intervjuer: Men i utvikling av nye prosesser og instruksjoner og rutiner og organisering?*

*Informant 2: Ja, vi har et e-leder-forum hvor vi ofte tar opp sånne ting, så vi har fokus på det med metodeutvikling, og å prøve ut nye metoder og dette er egentlig litt nytt for oss de siste årene fordi før hadde vi ikke det. Så det er egentlig veldig greit. Vi tar tak i ting og så formidler vi det oppover og jeg føler på en måte at vi blir hørt og at vi får mulighet til å uttale oss om veldig mye, men vi har skapt et forum hvor vi kan drøfte ting.»*

Informant 5 er ganske tydelig i sin mening omkring handlingsrommet i etaten:

*«(...) kommer det en del krav fra statsadvokaten om at "i år er det disse sakene som skal prioriteres." Så du får så mange føringer at handlingsrommet du har som leder i de tilfellene vil være lite. Politiet utlyser nye stillinger og det skal kun brukes til digital etterforskning. Det er litt sånn, "okay, men dette politidistriktet her, vi sliter litt med fyllekjøring eller et eller annet", "nei, det driter vi i, her har du tre digitale etterforskere, du får ikke midler som sørger for opplæring."*

### **5.1.1 Deloppssummering handlingsrommet som leder**

Mine tanker omkring respondentenes svar på handlingsrommet, er at jo høyere man sitter i hierarkiet, jo større opplever man handlingsrommet. Selv om flere knytter handlingsrommet til budsjetter og målkrav fra høyere hold så finnes det et handlingsrom å utnytte. Men som informant 1 hevder så er ikke alle like dyktige til å unytte handlingsrommet. Samtidig som flere aktivt søker frem muligheter innenfor det de definerer som sitt handlingsrom.

## 5.2 Informantenes betraktninger knyttet til styring

Det instrumentelle perspektivet utøver mye av sitt «lederskap» gjennom mål og kontroll av måloppnåelse. Derfor var det også interessant å se på hvordan respondentene opplevde krav satt av høyere ledelse og deres påvirkning på dette.

Informant 5 knytter følgende kommentarer til målstyring:

*«Jeg tenker det er vanskelig å skulle måle. Det er en del ting som skal måles, men det er så mange feilmarginer i disse måleparameterne som brukes. Responstid for eksempel, hva er det for noe? De måler tidene det tar fra innringeren ringer til telefonen blir tatt på operasjonssentralen, og så måles tiden operasjonssentralen tar på å varsle patruljen og til patruljen koder inn et mottatt-nummer på sambandet. Det er ikke kvaliteten på meldingsmottaket, det er ikke kvaliteten på videreformidling som måles. Så er det tiden det tar fra patruljen rykker ut, altså fra de har kodet inn der til de koder inn fremme på stedet. Det måles ikke hvordan opplevelsen til den skulle ha hjelp eller om oppdraget ble løst.*

*Intervjuer: Er det fordi det tar for mange ressurser å faktisk måle det, eller er det bare enklere å måle de enkle tingene.*

*Hvordan skal du måle det? Du kan måle liksom "ja det var en voldshendelse", skal du da måle at "ja, vi hadde en oppfølgingssamtale, det gjorde at vi tok kontakt med koordinator, ja vent litt, da må jeg gå tilbake 3 uker i tiden og så må jeg kode om det oppdraget", ikke sant, det blir så fragmentert og det er så vanskelig å måle den type tjeneste. Jeg skjønner jo at man har lyst til å måle, men jeg synes at fokus blir så høyt. Det blir det samme som restanse prosjektet.»*

Informant 4 knytter følgende kommentarer til krav fra ledelsen:

*«Vi har ikke så veldig mange mål, og det blir kommunisert veldig at politiet ikke har så mange mål som tidligere, men vi har flere rapporteringspunkter enn vi noen gang har hatt, så det er bare omdefinert. Før het alt mål og nå heter det mål og rapporteringspunkter og den mengden øker bare mer og mer. Så kan man stille seg spørsmålet om den detaljstyringen mister handlingsrommet.»*

---

Informant 4 knytter til seg en del av de samme betraktningen omkring målinger, og spesielt kravet om responstid til mannskaper:

*«Vi måler ikke kvaliteten, vi måler bare tiden. Så det er klassiske fra gulvet klaging på det kravet, men jeg tenker at det gjør noe med mentaliteten til mannskapene, blant annet i forhold til at vi har 12 minutter fra operasjonssentralen får første innringning, og det har vært det lenge, det er innarbeidet rutine (...). Kvaliteten skulle sikkert vært bedre, og det merker vi særlig på nattevakter. Da er det pengene som rår i forhold til bemanning.»*

Videre sier informant 4:

*«Det er bare noe som kommer, og man må være ganske pragmatisk for å være leder i politiet, samtidig som du må ikke resignere, men du må liksom ta dette her, og når det gjelder mål og resultatstyring så kom det inn i politiet i 1997, og det er mange som mener mye om det, men det er nå det vi har for tiden og vi har ikke fullgodt annet verktøy i staten. Det er det man har valgt ut fra en sånn "New Public Management" tankegang og så tilpasser vi det så godt vi kan.»*

Informant 1:

*«Min tanke er at alle bør tenke enda mer strategisk. At alle bør egentlig være kjent med de strategiske målene i Oslo politidistrikt, og styre etter de, og styre etter hva som er best for borgerne. (...) Og så blir de brutt ned til den enkelte jurist. Så hver jurist hos meg, vet jo, og det vet alle i Oslo, vet akkurat hva de skal levere på. Du kan ha så og så mange restanser over tre måneder, så og så mange restanser over tolv måneder, og det må de styre etter.*

*Intervjuer: Da ser man hele den røde tråden, fra sitt daglige virke og opp til det strategiske målbildet?*

*Det gjør man særlig på tall. Og så har vi noe som heter Riksadvokatens rundskriv, mål og prioriteringer som kommer hvert år, og der gir man også prioriteringer for politiet. (...) Også har man fått lov til visse avvik (...)»*

Informant 1 viser til dermed til at det er lett å se en rød tråd når det kommer til det de andre viser til som «enkle» måleparametre.

### 5.2.1 Deloppssummering styring

Flere av respondentene knytter krav og målstyring fra ledelsen som kanskje et nødvendig onde, i fravær av andre gode metoder å måle på. Dette knytter seg spesielt til at det er enkelt å måle tall, men ikke kvalitet. Som informant 5 nevner så er det kanskje vanskelig å få en god kvalitetsvurdering på hvordan responsen var på en håndtering av en voldshendelse. Men det er også interessant så trekke fram informant 1 sine betraktninger omkring at den enkelte tjenestemann kan følge en rød tråd i det de gjør og helt opp til de strategiske målene kravene som kommer fra høyere. Selv om dette for informant 1 knytter seg til tall, så kan man kanskje utlede ut i fra hennes utsagn at en slik rød tråd gjør det lettere for tjenestemennene å se hvorfor de har slike krav på seg.

## 5.3 Betraktninger omkring stiavhengighet

Stiavhengighet knytter seg at historien til en organisasjon vil være med på å prege de kulturelle normene og verdiene.

Informant 4 sier følgende knyttet til stiavhengighet:

*«Vi har fått helt andre rammer nå, og det lettere å styre politidistriktet nå enn det var tidligere. De har blitt likere og vi har fått mer standardiserte oppgaver som kan være en vei inn i stiavhengighet selvfølgelig og stagnasjon, med at jo mer du strukturer oppgavene, jo vanskeligere blir det å endre på dem. Så her er det en balanse hele veien. Vi må være obs på at "ja, vi har fått standardiserte oppgaver, men de må ikke være hogd i granitt.»*

Informant 1 sier følgende om det som kan kalles stiavhengighet:

*«Men der er øvrig ledelse veldig klar og tydelig, det sier de politimesterne og, de vil ha de gode forslagene nedenfra og opp. Og de mener at veldig mye innovasjon i politiet også har kommet fra grasrota. Og de vil ha noen sårne som man i anførselstegn kaller for gærninger, som kan utfordre litt. Jeg tror det er mer mellomsjiktet, hvor det styres mer tradisjonelt enn det gjør på toppen. Jeg tror toppen er mye, mye mer åpen og villig til å ta inn endringer enn det kanskje de lavere sjiktene er. De styrer mer tradisjonelt.»*

---

Informant 5 sier at også kulturen i etaten har hatt en stor påvirkning på gjennomføring og resultatet av nærpolitireformen.

*«Selvfølgelig har væremåten til lederen mye å si, men jeg tenker kulturen har vel så mye å si, fordi det er litt sånn i politiet at det er en indre justis. Siden handlingsrommet til leder er så stort, blir det mye interne ledere som leder seg imellom på vaktlag og sånne ting, så kulturen er nok det som har spilt inn mest.»*

Videre så trekker informant 5 frem noen konkrete miljøer for kulturen har vært fremtredende.

*«(...) kultur også vil være personavhengig. Man ser jo bare innenfor for eksempel innsatsleder miljøet, de som har fått en del kritikk, som UEH, hvor det har vært noen UEH brassebasser som har skapt sin egen subkultur med egne nøkkelknipper og fest bare for dem og litt sånt (...) det har skapt en slags subkultur. Så det kan være personavhengig og det tenker jeg også har endret seg og blitt mindre av. Det har det vært fokus på, og det har blitt klarere retningslinjer om hva som er forventet og det tror jeg nok har kommet i forbindelse med alle disse varslings sakene og sånt. Det er et annet politi enn det var for 20 år siden.»*

Det fremkommer ikke tydelig i dialogen med informant 5 hvorvidt denne endringen skyldes utvikling over tid eller en ytre påvirkningsfaktor.

Informant 3 knytter endringer i dette med historisk arv opp mot endringer i fungeringer og ansettelser i etaten.

*«Det som er helt tydelig er at vi er borte med det at, "nå er det min tur", så er det klart det er flere ting vi ser på når vi søker ut ting. (...) Der har ting endret seg veldig. Før var det mye mer bekjentskap og den typen ting. Alt har blitt mer ryddig og det er formaliteter på alt.»*

### **5.3.1 Deloppsummering av stiavhengighet**

Informant 4 er kanskje den av informantene som er mest bevisst på dette med stiavhengighet, og knytter dette opp mot standardisering og at dette kan føre til en stagnasjon for ny utvikling. Informant 1 sier også at fra høyere hold så ønsker man at ny og innovativ tenkning skal komme frem for å skape utvikling. Mens informant 5 trekker frem dette med at subkultur også kan være med på å skape kulturer som har egne referansepunkter og igjen dette kan føre til en slags

uformell ledelse som baserer seg på sin interne stivavhengighet for denne gruppen. Informant 3 trekker også frem at arv har hatt en innvirkning på utvikling av etaten, spesielt med rekruttering. Men samtlige er tydelige på at det har vært en endring i etaten. Mens som informant 4 ser i glasskulen så kan denne standardiseringen føre til en stagnasjon.

## 5.4 Holdninger til reform

Flere av respondenten knyttet til seg en del kommentarer omkring reformer.

Informant 4 sier blant annet:

*«Det har gjort det mer strømlinjeformet, og det har satt veldig fokus på det og det har vært veldig mye fokus på lederskap, kultur og holdninger, noe som det ikke var så mye fokus på tidligere, så det er hvert fall satt lys på en god del ting og jeg tror det stilles høyere krav til ledere nå, og jeg tror de fleste ledere lever opp til de kravene mer enn for noen år tilbake.»*

Videre sier han;

*«(...) jeg er en tilhenger av at vi skal drive kontinuerlig utvikling og ikke at vi skal hver 15. år ha noen store reformer som vi gjennomfører i løpet av 3-4 år og så skal vi sedimentere de arbeidspraksisene vi ligger på der til vi ser det er behov for å knekke opp og gjennomføre en ny stor reform. Så jeg håper at vi har gjennomført vår siste reform nå og at vi klarer å endre oss fortløpende.»*

Informant 3 sier følgende om implementeringen av reform:

*«Det hjelper ikke å legge opp til en struktur hvis du ikke putter de riktige menneskene inn i det. Når PNT-en kom nå, var måten vi organiserte politiet på et resultat av forhandlinger med fagforeningen. Det var fagforeningen som la grunnlag for hvordan vi skulle organisere oss (...). Dette ble tatt opp i gruppen vår, så sier mine folk at, "ja, men hvorfor er vi her da, er det fordi vi ønsker å utøve faget å være en del av beredskapen, eller er det fordi at vi skal få mer lønn?" og da går vi på akkord med oss selv, (...), men det er for galt at man skal legge ut både strukturen og kapasiteten vår i et fagforening spor, spør du meg. Så det hadde jeg reagert på.»*

Informant 1 sier:

---

*«Jeg tror man var veldig styrt. Det var på en måte bare bestemt at sånn skal det være. Det var veldig mye motstand, men spesielt i distriktene. Jeg synes Oslo har kommet veldig godt ut av det, men i forhold til distriktene har det vært en tung vei for mange. Jeg vet ikke hva status er nå, men det må jo ha gått seg til.»*

Informant 5 gjorde seg noen refleksjoner om reformen før hun valgte å forlate etaten.

*«(...) men jeg har tenkt når jeg har lest den politianalysen for eksempel at der er det noen som er ruset på Public management altså, og som tenker at det er svaret på alt, og samtidig på Gjørvt kommisjonen sin del, hvis du ser på sammensetningen av de som har skrevet den så er det ingen organisasjonspsykologer eller noe, men likevel tar de seg den friheten å skrive om kultur og at det er noe galt med kulturen, og det er liksom to streker under det svaret, uten at det problematiseres noe mer.»*

Informant 4 trekker også frem en mulig årsak til reformer.

*«Enhver endring i politiet kommer som en følge av en eller annen slags lederkrise, enten den er reell eller konstruert. Så det er alltid mulig å si at når politiet feiler så er det ledelsen som har feilet, og det sier jo Gjørvt kommisjonen også.»*

#### **5.4.1 Deloppsummering av holdninger til reform:**

Disse utsagnene til respondentene viser tydelig tegn på mine forventinger knyttet til holdninger for reform selv om dette ikke kommer frem i klartekst i svarene hos respondentene. Men her vil jeg trekke frem informant 5 og 3 sitt toneleie da de kom med sine betraktninger. Informant 5 uttrykket et toneleie som tydelig gav tegn på at hun mente at det var feil av Gjørvt kommisjonen å komme med disse betraktningene til holdning, kultur og ledelse uten å gi begrepene noe referansepunkter. Samtidig uttrykte informant 3 en slags oppgitthet i stemmen sin da vedkommende sa at det nytter ikke med struktur så lenge du ikke plasserer de riktige folkene inn i de riktige stillingene. Informant virket litt nonchalant til reformen, men opplevde en del motstand for reformen hos kollegaer uten at dette påvirket hennes betraktninger.

### **5.5 Faktorer for utvikling av lederskap**

Utviklingen av lederskap har ulik begrunnelse hos de forskjellige respondentene.

Informant 4 sier blant annet:

*«Det er stor endring og etter 22/7 mener jeg det er ganske stor endring i hvordan politiet driver. Nå har jeg gjennomført stabsopplærings programmer som kom etter 22/7 og det stabsopplærings programmet som vi har i politiet nå, det er det ikke alle ledere som har vært gjennom, men de mest sentrale operative lederne har vært gjennom det. Det er jo et program som bygger veldig mye på det tankegodset man har i Forsvaret når det gjelder ledelse. Det som går på manøverkrigføring rett og slett, altså oppdragsbasert ledelse hvor ledere er veldig tydelige på hva som skal oppnås og hvorfor det skal oppnås, mens underliggende ledd skal finne ut hvordan ting skal gjøres. Så samtidig som vi styrer litt hardere nå enn vi gjorde før, så er det også en veldig mye mer tillitsbasert lederform.»*

Informant 4 gjør seg noen refleksjoner omkring lederskap:

*«(...) som predikeres fra PHS innen ledelse er ikke en ensartet lederprofil. Det er et veldig teoretisk studie hvor man gransker ledelse fra veldig mange perspektiver og så blir det litt opp til den enkelte å velge om man vil være en situasjonsorientert leder og hvor mye man vil vektlegge det personellmessige eller det oppgavemessige. (...).*

*Enhver endring i politiet kommer som en følge av en eller annen slags lederkrise, enten den er reell eller konstruert. Så det er alltid mulig å si at når politiet feiler så er det ledelsen som har feilet, og det sier jo Gjörv kommisjonen også. Den peker på ledelse, kultur og holdninger og det er abstrakte verdier du alltid kan bruke som forklaringsmodeller når noe går galt, men vi har tatt tak i det og alle ledergruppene i politidistriktene har gjennomført lederutvikling, men "den ideelle leder" er ikke definert annet enn i stabs opplæringen som er veldig tydelig på dette med intensjonsbasert ledelse.»*

Informant 4 knytter en del av endringer til hendelser, men også trender i verden:

*«Nå har PHS sin lederutdanning fått øynene opp for den tyske politileder utdanningen. (...) Det med oppdragsbasert ledelse, det er veldig dyrket i stabsopplæringen og mindre dyrket gjennom PHS ordinære lederutdanning, men det kommer nå fordi de ser at det veldig tydelig i den tyske lederutdanningen.»*

Informant 3 knytter følgende til hvordan ledelse og bevisstheten omkring lederskap oppleves.:



---

*«Du blir så slukt i hverdagen at jeg tror ikke at lederstil og leder tankens innhold streifer menneskene i noen særlig grad. Hvis jeg spør meg selv hva jeg har lært av det jeg har gjort på handelshøyskolen, så tror jeg at jeg heller har lært av de gode lederne jeg har hatt før meg.»*

Videre knytter informant 3 følgende tanker om hendelser som har påvirket ledelse.

*«Ja, det er de to store hendelsene. Det er Nokas-ranet og det 22. juli. Det har ført til betydelige endringer, og spesielt på utstyr-fronten. Så har de nok ønsket å gjøre mer på den operative kapasiteten etter 22. juli, og så var det ganske greit i starten, men så har økonomien tatt over.»*

Videre knytter informant 3 følgende kommentarer til utvikling av lederskap:

*«Vi er flinkere internt i distriktet til å utdanne operative ledere. PHS har veldig lite tilbud på det operative, det er kun innsatsleder studiet, mens vi har arrangert lagførerkurs og aksjonsleder kurs lokalt. (...) Så har vi vært flinke til å være ydmyke og til å lære av hverandre.»*

Informant 1 nevner blant annet følgende om lederskap:

*«Jeg synes jo at Gjorv-kommisjonen har vært litt streng på enkelte punkter, men jeg synes det har skjedd veldig mye med ledelse de siste årene. Og jeg synes jo også at politidirektøren åpner opp for mye mer forskjellig ledelse. Jeg synes at topplederen, at det hun sier og gjør, siver veldig bra ut i hele organisasjonen. Og at det er mye, mye mer takhøyde nå for akkurat de siste årene, å ta litt andre typer lederroller og lederstiler enn før.»*

Videre sier informant 1:

*«Selvfølgelig 22. juli var jo en kjempevekker, og så kom reformen. Og så kom hjemmekontor. Disse årene så tenker jeg at det er det jeg kan plote ut, men jeg vil faktisk si at det sterkeste har vært det siste året.»*

Informant 3 drar frem en mer generell betraktning om lederskap.

*«At politi som yrke innebærer ledelse uansett hvilket nivå du er på. At det er en forventning samfunnet har til at kommer politiet så skal de ta styring og kontroll, så jeg tror det er det som er forbundet med den rollen.»*

Informant 5 om ledelse:

*«Nå er det som sagt en prosess som har pågått over tid, hvor det har kommet stadig nye elementer, det startet med politireform 2000, der var det noen endringer, og så tenker jeg at PHS har endret form og fokus underveis, fått på plass LOU1 og LOU2 og disse ulike utdanningene innenfor de ulike fagfeltene, så det har blitt mer fokus på kompetanse og utdanning, det bærer nok ledelses biten preg av også for det er sjeldent at de nye lederne i politiet ikke har en formell ledelseskompetanse.»*

Ved videre spørsmål om den offentlige kritikken av etaten har vært berettiget svarer informant følgende:

*«Ja, til dels er det jo berettiget, man kan jo velge å se på Gjorv kommisjonen som en rapport som er basert på antagelser og forutsetninger og urettmessig kritikk av enkeltpersoner og så videre, eller så kan man bøye nakken og si at, "ja, det er klart", og det var nok derfor det var så lite støy innad i politietaten også når den kom, fordi man kjente seg igjen i noen av problemstillingene, men det føltes urettferdig at politietaten skulle få tyn for at operasjonssentralen på Hønefoss hadde 1 operasjonsleder på jobb. (...) men samtidig tror jeg ikke jeg har vært borti noen som har vært uenige i at politiet burde endre seg. Så sann sett er det en ganske ydmyk organisasjon med tanke på at veldig mange ønsker å forbedre seg, men så var det noen, og det kjenner man jo litt på også, som kjente på at det kunne føles som litt urettferdig.»*

### **5.5.1 Deloppsummering lederskap:**

Flere av informantene nevnte større hendelser som 22.juli og Nokas som viktige hendelser som førte til en eller annen endring. Men samtidig så trekker flere frem at det nødvendigvis var en slikt «enkelt hendelse» som var årsaken i seg selv, men heller en slags katalysator for en forventet endring. Informant 4 trekker frem blant annet PHS sin knytning opp mot tysk politis lederutdanning og dette med oppdragsbasert ledelse. Samtidig så er det et viktig punkt man gjerne skulle sett nærmere på, men grunnet oppgavens begrensninger ikke var mulig. Og det knytter seg til informant 1 betraktninger omkring lederskap under pandemien (Covid-19)

og at denne har hatt mer å si for lederskapet i Politiet enn andre hendelser. Og at pandemien har ført til at fjernledelse med alle fordeler og ulemper dette har ført med seg har gitt store endringer i utøvd lederskap i etaten.

Informant 1:

*«(...) det har vært veldig mye tanker og tro om at det og det er det beste. Også ser man nå, særlig nå det siste året, hvordan ledere bare har måtte bruke alle deler av lederskapet sitt for å få folk gjennom den pandemien her på alle mulige områder. Og det bare synes jeg viser at man kan få til det meste når man vil.»*

## 6. Hovedsammendrag og konklusjon

Jeg vil forsøke å besvare problemstillingen gjøre gjennom besvarelse av forskningsspørsmålet og hypotesene. Forskningsspørsmålet og problemstillingen vil besvares til slutt. Men først tar jeg for meg hypotesene.

### 6.1 Har Gjørsv-kommisjonens konklusjoner har fått betydning for måten Politiet ledes og styres på?

- *Den første instrumentelt pregede hypotesen vil være at Gjørsv-kommisjonens arbeid preges av læring og at dens konklusjoner har fått direkte betydning for måten politiet ledes styres og organiseres på, og videre at betydningen er slik at de løser de problemer kommisjonen har pekt på*

Slik som jeg belyste i kapitlet om kommisjonens arbeids så er det flere merknader som knytter seg til det instrumentelle perspektivet. Blant annet satte kommisjonen også tydelig fokus på dette med prosedyreverk og etterlevelse av dette, og at dette er blant annet et virkemiddel ledelsen nytter i utøvelsen av sitt virke for å nå satte mål. Kommisjonen knytter også en del kommentarer til dette med bemanning i Politiet og hvilke dager og tidspunkt tjenestegjørende personell er tilstede. Bemanning er tett koblet opp mot hvordan en ledelse utøver lederskap i en organisasjon. Kommisjonen påpekte også at det er viktig at store kritiske hendelser ledes fra et høyt nok nivå som har tilstrekkelig med myndighet til å fatte beslutninger. Og at det må være samsvar mellom den formelle strukturen og den rasjonelle aktøren for at man skal være vellykket i måloppnåelsen. Med samsvar så menes det at man handler etter forhåndsdefinerte handlingsmønstre. Disse momentene er sentrale i et instrumentelt perspektiv.

Ut i fra strukturreformen så kan man se klare grep for å besvare kommisjonen konklusjoner. Det har blitt færre politidistrikt, det har blitt utarbeidet en leder og medarbeiderplattform. Informantene påpekte også at det var tydelig gjennom hele organisasjonen hvilke målkrav som gjald for etaten og hvordan dette påvirket en leders hverdag gjennom rapportering av status. Det kan også trekkes frem at JD og POD jobber tettere sammen omkring utarbeidelsen av tildelingsbrev til etaten, og at dermed så har styringen av etaten blitt endre enn slik det var før 22.juli.

Gjennom respondentenes svar finner vi også tegn som tyder i den retning av at kommisjonens anmerkninger er i tråd med en instrumentelt perspektiv.

---

Mine tanker omkring respondentenes svar på handlingsrommet, er at jo høyere man sitter i hierarkiet, jo større opplever man handlingsrommet. Selv om flere knytter handlingsrommet til budsjetter og målkrav fra høyere hold, så finnes det fremdeles et handlingsrom å utnytte. Men som informant 1 hevder så er ikke alle like dyktige til å unytte handlingsrommet.

Flere av respondentene knytter krav og målstyring fra ledelsen som kanskje et nødvendig onde. Dette knytter seg spesielt til at det er enkelt å måle tall, men ikke kvalitet. Som informant 5 nevner så er det kanskje vanskelig å få en god kvalitetsvurdering på hvordan responsen var på en håndtering av en voldshendelse. Men det er også interessant så trekke fram informant 1 sine betraktninger omkring at den enkelte tjenestemann kan følge en rød tråd i det de gjør og helt opp til de strategiske målene kravene som kommer fra høyere. Selv om dette for informant 1 knytter seg til tall, så kan man kanskje utlede ut i fra hennes utsagn at en slik rød tråd gjør det lettere for tjenestemennene å se hvorfor de har slike krav på seg.

Således så gir empirien grunnlag for å hevde at Gjørsv-kommisjonens konklusjoner (og påfølgende utredninger) omkring ledelse og styring av Politiet har fått betydning for etatens ledelse og styring, samt at etaten løser de utfordringene kommisjonen påpekte.

## 6.2 Gjørsv-kommisjonen har ikke fått direkte effekt, men forsterket allerede aksepterte måter å lede på?

- *Den første institusjonelle hypotesen vil være at Gjørsv-kommisjonens konklusjoner ikke nødvendigvis har hatt noen direkte effekt, men at den over tid kan ha fått betydning på den måten at konklusjonene har forsterket allerede aksepterte måter å lede, styre og organisere politiet*

I den empiriske gjennomgangen fant jeg flere merknader fra kommisjonen som kunne tolkes til å være i tråd med det institusjonelle perspektivet. Kommisjonen har aspekter av institusjonalismen i sine konklusjoner. Kommisjonen er tydelige på dette når det kommer til planverk og prosedyreverket. Det er også tydelig når det kommer til kommisjonens betraktninger omkring hvem som hadde ansvaret for sikring av regjeringskvartalet. Myte/mote-perspektivet kommer også til spill når kommisjonen påpeker at det er til tider lite samsvar mellom ord og handling hos Politiet. Dette kan være et uttrykk for myter og moter.

Flere av informantene er også innom aspekter av institusjonalisme i sine påstander. Blant annet er informant 4 veldig bevisst på at stivhengig knyttes opp mot standardisering og dette igjen kan fører til stagnasjon for ny utvikling. I tillegg så er informant 1 tydelig på at det er ønskelig

fra høyere hold at man ønsker ny og innovativ tenkning slik at man kan skape utvikling. Derimot så er informant 5 innom subkulturer og uformell ledelse som igjen kan skape interne aksjonsmønstre. Informant 3 nevner også at historiske arv har hatt en betydning for utvikling av etaten, spesielt med tanke på rekruttering.

Flere av informantene nevnte at store dramatiske hendelser som Nokas-ranet og 22.juli har vært viktige hendelser som har ført til en eller annen endring i etaten. Men samtidig trekker noen frem at det ikke nødvendigvis har en «enkelt hendelse» som var årsaken i seg selv, men heller et argument for å implementere en allerede ønsket endring. Informant 4 nevnte blant annet PHS sin knytning opp mot tysk lederutdanning i politiet, og hvordan de har stort fokus på oppdragsbasert ledelse. Samtidig så var det et viktig punkt som ble nevnt som gjerne skulle ha blitt gitt mer oppmerksomhet, men som ikke var mulig grunnet avhandlingens beskaffenhet. Og det var påstanden fra informant 1 og hennes betraktninger omkring lederskap i den pågående pandemien (Covid-19) og at denne har hatt mer å si for lederskapet i etaten enn andre hendelser. Og at pandemien har ført til at fjernledelse med alle fordeler og ulemper har gitt store endringer i utøvd lederskap i etaten.

Konklusjonen for om Gjørsv-kommisjonens arbeid er et symbol eller ikke blir for meg mest tydelig gjennom respondent 1 sitt utsagn om at 22.juli har hatt en innvirkning på Politiet, men at det siste året med pandemi og hjemmekontor (COVID-19) har gjort mer for utviklingen for Politiet. Dette kan således være i tråd med hypotesens premiss om at 22.juli med påfølgende utredninger er mer ett symbol og at effekter skyldes både 22.juli hendelsene, men også andre trender i samfunnet som sådan. For å underbygge dette kan jeg påpeke informant 4 sin kommentar som knytter utviklingen av lederskap i politiet opp mot erfaringer det tyske politiet har gjort på sin lederforskning. Så sett fra nivået til de utøvende lederne så vil det hevdes at Gjørsv-kommisjonens resultater er et symbol for å forsterke allerede aksepterte løsninger. Men det kan ikke avkreftes at 22.juli ikke har hatt en effekt på etaten.

### 6.3 Gjørsv-kommisjonens konklusjoner har ikke hatt effekt på hvordan lederskap utøves i etaten?

- *Den andre institusjonelle hypotesen vil være at Gjørsv-kommisjonen konklusjoner ikke har hatt noen effekt på ledelsen, styringen og organiseringen av politiet utover en rent symbolsk verdi om at ledelse, styring og organisering er svært viktig*

---

Siste hypotesen er vanskelig å besvare, fordi dette spørsmålet kan oppleves vidt forskjellig avhengig av hierarkisk plassering i organisasjonen. Blant annet så kan denne nivelleringen synliggjøres mellom svarene fra to av informantene. Informant 4 (leder nivå 2) sier blant annet: *«Enhver endring i politiet kommer som en følge av en eller annen slags lederkrise, enten den er reell eller konstruert. Så det er alltid mulig å si at når politiet feiler så er det ledelsen som har feilet, og det sier jo Gjørvt-kommisjonen også. Den peker på ledelse, kultur og holdninger og det er abstrakte verdier du alltid kan bruke som forklaringsmodeller når noe går galt, men vi har tatt tak i det og alle ledergruppene i politidistriktene har gjennomført lederutvikling»*

Mens derimot informant 3 som er på nivå 4 (laveste ledernivået) sier at lederutviklingen sett fra hans ståsted baserer seg heller på hva han selv har møtt av godt lederskap og deretter forsøkt å adaptere dette selv. Sitat informant 3: *«jeg heller har lært av de gode lederne jeg har hatt før meg».*

Men sett ut i fra et organisasjonsperspektiv så har Gjørvt-kommisjonen hatt en effekt på hvordan ledelse utøves i etaten. Det har gjennom reformen og utvikling av leder- og medarbeidplattform blitt satt fokus på dette tema. I tillegg så nevnes det fra informant 1 at hennes opplevelse er at for å få utvikling i organisasjonen, så ønsker høyere ledelse at de gode forslagene kommer til dem. Og som informant 4 sier så er det rom for å komme med nye tanker for utvikling av ledelse og styring så lenge det er innenfor rammene som er forutsatt.

I tillegg så gjorde nærpolitireformen ganske drastiske grep med tanke på struktur og lederspennet i etaten. Og gjennom disse strukturendringene så er det naturligvis blitt en del påvirkning på hvordan ledelse utøves i etaten. Topplederne søker gode løsninger på sine utfordringer gjennom bruk av sine medarbeidere, og medarbeidere har fått en forståelse for at det er en rød tråd gjennom sitt daglige virke og opp til etatens målkrav.

Således kan hypotesen forkastes sett ut i fra et organisatorisk perspektiv.

## 6.4 Konklusjon

Problemstillingen som ble definert innledningsvis var:

*Hva har 22.juli hendelsene og Gjørvt-kommisjonens rapport hatt å si for ledelsen som anvendes i Politiet i dag?*

Forskningsspørsmålet som ble utledet ut i fra problemstillingen var:

*Har ledelsesmodellen som anvendes i politiet forandret seg som en følge av Gjørv-kommisjonens konklusjoner, og i så fall på hvilken måte?*

Jeg skulle forsøke å utrede dette gjennom å bruk av de kjente organisasjonsteoriene, instrumentelt og institusjonelt perspektiv.

Jeg kommer først til å forsøke å konkludere på forskningsspørsmålet. Gjennom å utrede de tre nevnte hypotesene så finner jeg klare tegn til at Gjørv-kommisjonen og påfølgende utredninger har hatt en effekt på hvordan ledelsen i Politiet. Det mest åpenbare er Nærpolitireformen og de strukturelle endringene den skapte i Politiet. Ved å tillegge eksempelvis politimesterne klarere roller og ansvar så har Nærpolitireformen svart ut en del av utfordringene i etaten som Gjørv-kommisjonen fremla. Og slik som Dyrhaug (Dyrhaug, 2019) påpeker i sin masteravhandling så førte reformen til blant annet til tydeligere roller og ansvarsfordeling på operasjonssentralene ved innføring av operasjonsleder, oppdragsleder og operatør. Slike endringer er også synlig flere plasser i etaten, blant annet innføringen av geografisk driftsenheter (GDE). Disse strukturelle grepene vil kunne være med å få en tydeligere likhet mellom arbeidet til daglig og ved kriser. Et slik strukturell grep etter mitt syn er med på å fjerne uklarheter på hvem som har ansvar for hva og hvem som har ansvar på forskjellige tidspunkt.

Gjennom arbeidet med hypotesene ble det tydelig at det endringene i ledelse bærer preg av å ta med seg både instrumentelle og institusjonelle preg. Ut i fra mine undersøkelser så er det tydelig at kommisjonens konklusjoner har ført til flere endringer, og at kommisjonens konklusjoner kan ses på mer enn et symbol. Kommisjonen konklusjoner har gjennom strukturreformen ført til en del instrumentelle endringer ved å endre organisasjonen og sette den sammen på en slik måte at de håper denne blir mer effektiv i måloppnåelsen.

Selv om en del informantene mente Politiet fikk unødig mye «pepper» i Gjørv-kommisjonens rapport så mener de også at det var utfordringer i etaten som trengtes å adresseres. Gjennom mine samtaler med informantene kan virker det som flere er sliten av reformer, og har akseptert tingenes tilstand og gjør sitt for å gjøre det beste ut av forutsetningene som er gitt. Blant annet sa informant 5 følgende; *«derfor det var så lite støy innad i politietaten også når den (kommisjonen, red.anm.) kom, fordi man kjente seg igjen i noen av problemstillingene».*



---

Når det kommer til anvend lederskap i Politiet så er det vanskelig å komme med en tydelig konklusjon hvorvidt det er endringer som følge av 22.juli og Gjørsv-kommisjonens konklusjoner. Det som er tydelig er at det har blitt en endring, blant annet med tanke på økt handlingsrom, fokus på medarbeider og ledelses-plattformer med mer. Men hvorvidt dette utelukkende skyldes Gjørsv-kommisjonens resultat er jeg tvilende til. Det er for meg tydelig at Gjørsv-kommisjonen har på mange måter vært en katalysator for å sette i gang endringsarbeidet i Politiet når det kommer til ledelse. Men det skal sies at Gjørsv har ført til markante endringer i organiseringen av etaten, og det kan kanskje over tid føre til endringer i ledelse. Men det er for tidlig etter mitt syn å konkludere med nå.

Oppsummert så finner jeg at Gjørsv-kommisjonen har ført til endringer i Politiet som kan ses som instrumentelle grep. Det vil over tid være større mulighet for å se hvorvidt disse strukturelle endringene har påvirket lederskapet i etaten. Når det kommer til styring av etaten så har det vært veldig tydelige endringer i etaten, blant annet ved målstyring og gjennom dialogen mellom POD og JD når det kommer til tildelingsbrevene.

Når det kommer til spørsmålet som knytter seg til ledelse, så finner ikke et tydelig svar på om all endring kan pålegges Gjørsv-kommisjonens konklusjoner. Jeg ser dette ut i fra et institusjonelt perspektiv, med basis i respondentens svar, og at endringene skyldes i større grad trender i samfunnet for øvrig, og at den har vært med på å forsterke allerede aksepterte måter å lede på. Spesielt når en av informantene var så tydelig med å poengtere at den pågående pandemien har gjort med for lederskapet i Politiet enn hva Nærpolitireformen har gjort.

Så dermed blir konklusjonen på problemstillingen at Gjørsv-kommisjonen har hatt en betydning for ledelsen som anvendes i Politiet i dag, men graden av tilknytning endringen kan tilskrives kommisjonens konklusjoner er usikker.

Et spørsmål for videre utredning vil naturligvis være å finne ut graden av endring. Selv om Filstad har gjort et meget god stykke arbeid i sin forskning så vil det være interessant å se dette over en lengre tidshorisont når kvalitetsdelen av Nærpolitireformen har fått tid til å virke. I tillegg vil det være spennende så se hvorvidt det er større endringer nå etter den pågående pandemien med tanke på ledelse enn etter Nærpolitireformen.

## Litteraturliste

- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. utg.). Universitetsforl.
- Dyrhaug, J. D. (2019). Nærpolitireformens innvirkning på operasjonssentralen som høypålitelighetsorganisasjon *Masteroppgave - NORD UNIVERSITET*.  
<https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2650230/Dyrhaug.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR1nR358GOea5RqFdezROnCjtJsliDYX9DNsGoMWMA47il7Y1bJ9pOr0fik>
- Faremo, J.-o. b. G. (2012). Innlegg av justis- og beredskapsminister Grete Faremo på landsmøtet i Politiets fellesforbund. Molde, 8. november 2012. . I J.-o. beredskapsdepartementet (Red.).  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/jd-2/taler-og-artikler/2012/innlegg-pa-politiets-fellesforbunds-land/id707516/>
- Filstad, C. (2020). Politiledelse og ledelse av nærpolitireformen: Forskning, diskusjoner og refleksjoner. *PHS Forskning;2020: 2*. <https://hdl.handle.net/11250/2653842>
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* ([3. prøveutg.]. utg.). Universitetsforlaget.
- Gjørsv, A. B. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen : oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011 : avgitt til statsministeren 13. august 2012* (9788258311482). Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Hansen, T. (2018). New Public Management. I S. n. leksikon (Red.), *New Public Management*. Store norske leksikon. [https://snl.no/New\\_Public\\_Management](https://snl.no/New_Public_Management)
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Høyskoleforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Abstrakt.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2015, 17.02.2015). *Et bedre og nærere politi* <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/et-bedre-og-narere-politi/id2396529/>
- Kmd. (2018). *Program for bedre styring og ledelse i staten 2014 - 2017 Erfaringsrapport*. <https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/files/2018/04/Program-for-bedre-styring-og-ledelse-sluttrapport-endelig.pdf>
- Letvik, J. n. T. (2017). Ansettelser i lederstillinger kan rokke ved særalderspensjon. <https://juristen.no/2018/09/ansettelser-i-lederstillinger-kan-rokke-ved-s%C3%A6ralderspensjon%C2%A0%C2%A0>
- NOU 2013:9. (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer : politianalysen* (Bd. NOU 2013:9). Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Prop. 61 LS, -. (2015). *Prop. 61 LS (2014-2015) Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*. J. o. beredskapsdepartementet. DSS.
- Rasch, B. E. (2000). *Demokrati : ideer og organisering*. Fagbokforl.
- Straumann, H. H. (2019). Steng «politifabrikken». *Parat*. <https://www.parat.com/npl/steng-politifabrikken--5410-410246>
- Ziesler, K. (2019). Når mening drukner i måling. *Oslo met*. <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/nar-mening-drukner-i-maling>



## 7. Vedlegg 1 – Spørreskjema

# Intervjuguide masteroppgave

- **Innledende spørsmål**
  - Navn
  - Tjenestested
  - Tjenesteområde
  - Tidligere stillinger i etaten?
  - Formell lederutdanning/lederkurs?
- **Hva er din nåværende stilling? Kan du fortelle litt hva du gjør i din nåværende jobb**
  - Ansvarsområder, arbeidsoppgaver?
  - Personalansvar, formelt ansvar? Uformelt ansvar?
  - Hvilke lederstillinger har du hatt?
  - Hvor lang ansenitet har du i nåværende stilling?
- **Kan du fortelle historien din om å være leder i politiet**
  - Hva forventes av deg som leder?
  - Hva forventer du av dine ledere?
  - Føler du at du får levert godt nok i som leder i din stilling?
  - Utøves ledelse forskjellig avhengig av tjenestenivå? Operativ, strategisk?
- **Hvordan definerer du ditt lederskap i politiet. Verdigrunnlag, handlingsrom**
  - Verdigrunnlag
  - Fokusområder
  - Handlingsrom som leder
  - Hva er forskjellene på politileder og en i off.sektor
- **Hvordan opplever du det å være leder i politiet**
  - Fortell litt om hvordan ledere har forandret seg siden du gikk ut av PHS
  - Hva mener du er de viktigste lederegenskapene for å kunne være en leder i Politiet i dag?
  - Har dette forandret seg gjennom de siste 10-15årene?
  - Hva trengs for å være å være leder
  - Fortell om den typiske lederen i politiet i dag - ledelseskulturen i Politiet i dag?
- **Samsvarer utøvd ledelse med det som undervises av ledelses på PHS?**
- **Kjenner du til hva som er ledelsesprinsippene i etaten i dag? Hva tenker du om dette**
- **Har det vært hendelser i Politiet som har ført til endringer i utøvelse av ledelse.**

- 
- Lokalt eller nasjonalt?
  - **Hva tror du er den største årsaken til at ledelse utøves i etaten slik det gjøres i dag?**
  - **Ledelsen i Politiet har vært usatt for kritikk av offentligheten siste årene, hva tenker du om det?**
    - Berettiget kritikk?
  - **Hvordan reflekterer du om Gjørsv-kommisjonens merknader på ledelseskulturen i Politiet?**
  - **Har Politiets modell for den ideelle lederen endret seg i nyere tid med hensyn til terroren 22.juli?**
  - **Er det stor forskjell på hva som undervises/formidles som den ideale lederen og hvordan dette utøves i praksis?**
  - **Har du utviklet deg som leder siden du ble uteksaminert?**
    - Hva tror du dette skyldes? Erfaring? Alvorlige hendelser lokalt/nasjonalt?
  - **Er politiledelse det samme landet over, eller er det forskjell på geografisk områder/tjenesteområder?**
  - **Kan Nærpolitireformen ha noe å si for den utøvende ledelsen i Politiet i dag?**
  - **Historisk sett, basert på dine erfaringer, har ledelse i Politiet forandret seg nevneverdig?**
    - I så fall hvorfor/årsak?

## 8. Vedlegg 2 – Samtykkeskjema

*Vil du delta som intervjuobjekt i forskningsoppgaven som omhandler ledelse i Politiet?*

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan ledelse har utviklet seg. Dette i en kontekst av før og etter terroranslaget 22.juli 2011. Vi ønsker å se på hvordan lederskapet i Politiet kan ha endret seg gjennom årene og hvordan dette manifesterer seg i den daglige utøvelsen av lederskap.

Formålet med oppgaven har satt seg som mål å svare på følgende problemstilling:

*Har Politiets modell for den ideelle lederen endret seg i nyere tid med hensyn til terroren 22.juli?*

Prosjektet er en masteroppgave som gjennomføres i en masterstudie i offentlig ledelse og styring på Høgskolen Innlandet.

*Ansvarlig for denne studien er:*

- Knut Brox
- Veileder er førsteamanuensis Hans Christian Høyen ved Høgskolen Innlandet

*Hvorfor får du spørsmål om å delta?*

Vi vil trekke ut utvalget basert på hvilke stillinger de omspurte sitter i, samt tjenestetid. For oss er det viktig at man har tjenestegjort før og etter terroranslaget for å kunne diskutere problemstillingen vår.

*Hva innebærer det for deg å delta?*

Hvis du ønsker å delta, så vil du bli med på et personlig intervju som er semi-strukturert. Det vil si at tema er fastlagt og spørsmålene er delvis satt, men vi ønsker å kunne utdype med oppfølgingsspørsmål der vi ønsker å belyse saken ytterligere.

*Personvern:*

Det er frivillig å delta i denne studien. Du kan trekke samtykket til å delta når som helst uten å oppgi grunn. Alle opplysninger vil bli anonymisert i oppgaven. Underveis i intervjuet vil vi nytte oss av taleopptak som senere vil bli transkribert. Lydloggen vil bli slettet samtidig som dine personopplysninger.

Vi kommer til å behandle følgende personopplysninger om deg underveis i studien:

- Navn
- E-postadresse
- Tjenestested/stilling

Det er kun jeg som studenter og vår veileder som vil ha tilgang til dine personopplysninger underveis i bearbeidelsen. Alle dine persondata vil bli kryptert når dette oppbevares hos oss.

---

Vi sletter dine persondata innen sommeren 2021.

### ***Dine rettigheter:***

Så lenge du kan identifiseres av datamaterialet har du rett til:

- Få innsyn i dine personopplysninger
- Få rettet feil i personopplysningen
- Få slettet personopplysningene
- Få utlevert en kopi av personopplysningene
- Sende en klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

### ***Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om det?***

Vi behandler kun dine personopplysninger basert på samtykke fra deg.

***Ønsker du mer informasjon om personvern eller studien generelt kan du ta forbindelse med følgende:***

- *Knut Brox: 916 49 941 knutbrox@hotmail.com*
- *Veileder Hans Christian Høyer - hans.hoyer@inn.no 62430427*

---

### **Samtykkeerklæring**

**Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet og fått anledning til å stille oppklarende spørsmål. Jeg samtykker til følgende:**

- **Å delta i studien**
- **Bli tatt lydopptak av**
- **Oppbevaring av personopplysninger frem til sommeren 2021**

**Navn:** \_\_\_\_\_

**Dato:** \_\_\_\_\_

## 9. NSD

1.5.2021	Meldeskjema for behandling av personopplysninger
<b>NSD</b> NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA	
<b>NSD sin vurdering</b>	
<b>Prosjektittel</b>	
Har Politiets modell for den ideelle lederen endret seg i nyere tid med hensyn til terroren 22.juli?	
<b>Referansenummer</b>	
589935	
<b>Registrert</b>	
28.01.2020 av Knut Solem Brox - 125093@stud.inn.no	
<b>Behandlingsansvarlig institusjon</b>	
Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring	
<b>Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)</b>	
Hans Christian Hoyer, hans.hoyer@inn.no, tlf: 62430427	
<b>Type prosjekt</b>	
Studentprosjekt, masterstudium	
<b>Kontaktinformasjon, student</b>	
Knut Brox, knutbrox@hotmail.com, tlf: 91646941	
<b>Prosjektperiode</b>	
03.08.2020 - 27.05.2021	
<b>Status</b>	
06.04.2021 - Vurdert	
<b>Vurdering (3)</b>	
<hr/>	
<b>06.04.2021 - Vurdert</b>	
NSD har vurdert endringen registrert 02.04.2021	
Vi har nå registrert 27.05.2021 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.	
NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.	
Lykke til videre med prosjektet!	
<a href="https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5df725f4-e9d6-4c5e-bae4-68b93d913f2b">https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5df725f4-e9d6-4c5e-bae4-68b93d913f2b</a>	1/3



1.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

**15.10.2020 - Vurdert**

NSD har vurdert endringen registrert 13.10.2020

Vi har nå registrert 01.04.2021 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.

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

Lykke til videre med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

**28.01.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 28.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 06.11.2020.

**LOVLIG GRUNNLAG**

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

**PERSONVERNPRINSIPPER**

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

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

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

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

1.5.2021

Melde skjema for behandling av personopplysninger

12.1 og art. 13.

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

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

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

Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Henrik Netland Svensen  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)