



---

Universitetet  
i Stavanger

***«Morgendagens politi – fra generalist til spesialist?»***

*-En studie av hvilke faktorer som er avgjørende for politiets evne til å være i takt med tiden*

**Siw-Jane Skaar**

Kandidatnummer: 260430

Universitetet i Stavanger

Master i Endringsledelse

Våren 2023



Universitetet  
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master i Endringsledelse

Vårsemesteret, 2023

Åpen

Forfatter: Siw-Jane Skaar

(signatur forfatter)

Veileder: Kristiane Marie Fjær Lindland

Tittel på masteroppgaven: *Morgendagens politi – fra generalist til spesialist?* - En studie av hvilke faktorer som avgjør politiets evne til å være i takt med tiden.

Engelsk tittel: *The police of tomorrow – from generalist to specialist?* - A study of what factors that determine the police's ability to keep pace with the times.

Emneord: Politiet  
Politikultur  
Politiutdanning  
Kompetanseledelse  
Spesialisering

Sidetall: 97

+ vedlegg/annet: 5

Stavanger, 15.06.2023

dato/år

## Forord

Med denne masteroppgaven avslutter jeg en toårig studie ved Universitetet i Stavanger, noe som tidvis har fremstått som et uoverkommelig og fjernt mål langt der fremme. Øyeblikkene med frustrasjon og tvil, motløshet og oppgitthet har vært mange og kombinasjonen fulltidsjobb og fulltidsstudier, bryllupsplanlegging og alvorlig sykdom i nær familie har vært krevende. Hadde det ikke vært for min kjære mann hadde jeg aldri stått løpet ut. Takk for at du har vært og er min klippe i livet. Og til deg mamma; takk for at du aldri et sekund har gitt meg dårlig samvittighet for at jeg ikke har kunnet være der for deg på den måten jeg har hatt lyst til. Det blir bedre nå.

Det å ha muligheten til å etterutdanne seg i voksen alder anser jeg som dyrebart. Det mest dyrebare fra årene ved UiS er likevel ikke graden, men vennskapet til en fantastisk bukett med damer jeg har fått æren av å bli kjent med. Dere har tilført både studiet og livet mer enn jeg kunne forestilt meg. Takk for all inspirasjon, motivasjon, kunnskap og «galskap». Dere er GULL og jeg gleder meg til å pleie vennskapet på andre arenaer enn denne.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til min veileder Kristiane Marie Fjær Lindland for kyndig veiledning, oppløftende ord, interessante samtaler og for at du har gjort prosessen gjennomførbar. Du har vært en sann støtte gjennom det siste halvåret.

Sist, men ikke minst, ønsker jeg å takke alle dere som velvillig stilte opp til intervjuer og delte av deres kunnskap, erfaringer, personlige tanker og ideer. Det har vært interessant og lærerikt og studien hadde på alle måter vært fattigere uten deres deltakelse.

Randaberg, juni 2023

Siw-Jane Skaar

## Sammendrag

Denne studiens formål er å undersøke om endring av politiutdanningen fra generalist- til spesialistutdanning er viktig for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Gjennom kvalitative intervjuer av informanter med tilknytning til Politihøgskolen og dokumentanalyser har jeg avdekket at spesialisering er viktig for å være i takt med den digitale utviklingen og samfunnsendringene for øvrig. Tidspunktet for når i utdanningsløpet det skjer fremstår imidlertid ikke å være avgjørende.

Resultatet av studien viser at Politihøgskolens viktigste rolle er rollen som premissleverandør for kvalitet, kunnskap, kompetanse og rolleforståelse. Kompetanse og kvalitet dreier seg ikke kun om teoretisk kunnskap, men også om personlige egenskaper. En felles grunnutdanning sikrer at *menneskene* som utdannes til politi i Norge har kvalitet og kompetanse i form av personlige egenskaper, verdier og holdninger, noe som fremstår som vel så viktig (og kanskje viktigere?) enn å utdanne spesialister på et så tidlig tidspunkt som mulig. Utdanningen bidrar til å etablere en felles kultur og samhold i norsk politi som gjør at man snakker samme språk og forstår hverandre. Det er ingen tvil om at politiet har behov for flere spesialister, men uten bredden generalistutdanningen legger opp til, risikerer man å miste helhetsperspektivet.

Flere faktorer synes å påvirke politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Mest fremtredende er likevel det jeg tolker som svak kompetansestyring i politiet. Det er i liten grad oversikt over hvilken kompetanse man allerede har, hvilken kompetanse man har behov for og hvordan man skal utvikle og beholde kompetansen som anskaffes. Med strategisk kompetanseledelse vil man kunne redusere faren for verdilekkasje og unødig bruk av menneskelige og økonomiske ressurser.

Videre fremstår organisasjonskultur som en sentral faktor. Ikke bare som positiv og viktig ved å være samlende og identitetsskapende, men også som hinder for utvikling grunnet en rekke subkulturer som hindrer helhetstankegang og felles mål. I tillegg beskrives en svak tilbakemeldingskultur som hindrer kvalitet og utvikling på en rekke områder.

Selv om tidens krav legger økt press på behovet for spesialisering, utelukker ikke det generalisten. Slik jeg ser det er ikke spørsmålet *om* politiet må satse på spesialister, men *når* i utdanningsløpet det skal skje og *hvordan* man gjennom strategisk kompetanseledelse kan sørge for at generalisten og spesialisten går hånd i hånd inn i fremtiden.

## **Abstract**

The purpose of this study is to find out whether a change in Norwegian police-education from a generalist- to a specialist-education is decisive for the police`s ability to meet future crime-challenges. Through qualitative interviews with informants connected to the Norwegian Police University-College and document analysis, I have revealed that specialization is important to keep up with both the digital development and societal changes, but the timing of when in the education course specialization occurs, does not appear to be decisive.

The results of the study show that the most key role of the Police University-College is the role as premise-supplier for competence and understanding of the role as a police officer. Competence is not only about theoretical knowledge, but also about personal qualities. A joint basic education ensures that the people being trained as police officers in Norway have quality and competence in form of personal characteristics, values, and attitudes, which appears to be just as important (and even more important?) than training specialists at as early a stage as possible. The training helps to establish a common culture and a sense of unity in the Norwegian police, which means that people speak the same language and understand each other. There is no doubt that the police need more specialists, but without the width of generalist education, you risk not seeing the forest for the trees.

Several factors seem to affect the police's ability to meet future crime challenges, beyond societal changes and digitization, which increases the rate of change. Most prominent, however, is what I interpret as weak competence management in the police. There`s to a little degree overview of what competence is available within the organization, what competence is needed and how to develop and retain the competence that is acquired. With strategic competence management it will be possible to reduce the risk of value leakage, and the financial framework could be utilized in a better way.

Furthermore, organizational culture appears to be a crucial factor; not only as positive and important by being unifying and forming identity, but also as an obstacle to development due to several subcultures that prevent holistic thinking and common goals. In addition, a weak feedback culture is described as preventing quality in several areas. Cultural factors can also play a role in the lack of competence management.

Although the demands of the time we live in put increased pressure on the need for specialization, the generalist will be important for the police in the future as well, due to their versatility and ability to think holistically. The question, as I see it, is not *whether* the police must invest in specialists, but *when* during education it should happen and *how*. Through strategic competence management you can ensure that the generalist and the specialist go hand in hand into the future.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Abstract .....	4
Forkortelser .....	8
<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>8</b>
<b>2.0 Kontekstuell beskrivelse av politiutdanningen og politiet .....</b>	<b>12</b>
2.1 Politiet og Politihøgskolens samfunnsrolle .....	13
2.2 Fra statlig etatsskole til Politihøgskole .....	13
2.3 Bredder eller dybde? .....	15
2.4 Politiutdanningen anno 2023 .....	16
<b>3.0 Teoretisk utgangspunkt for videre drøfting .....</b>	<b>18</b>
3.1 Arbeidsdeling og spesialisering .....	18
3.2 Kultur .....	20
3.2.1 Organisasjonskultur .....	21
3.2.2 Subkultur .....	23
3.2.3 Politikultur og politikulturens 4 praksiser .....	24
3.3 Strategisk kompetanseledelse .....	27
3.3.1 Kompetanseinkongruens og verdilekkasje .....	29
3.3.2 Strategisk kompetanseledelse som prosess .....	29
<b>4.0 Metode og design .....</b>	<b>32</b>
4.1 Forskningsdesign .....	33
4.1.1 Forskningsstrategi .....	34
4.2 Empiriutvikling .....	36
4.2.1 Dokumentanalyse .....	37
4.2.2 Intervjuprosessen .....	38
4.2.3 Utvalg av informanter .....	41
4.3 Databehandling og analyse .....	42
4.3.1 Analyse .....	43
4.4 Etske refleksjoner .....	45
4.5 Validitet, reliabilitet og transparens .....	46
<b>5.0 Empiri og analyse .....</b>	<b>50</b>
5.1 Empirisk beskrivelse av politigeneralisten og -spesialisten .....	50
5.2 Empirisk beskrivelse av kvalitet i politiet .....	52
5.2.1 Inntakskvalitet .....	52
5.2.2 Programkvalitet .....	53

5.2.3 Resultat- og relevanskvalitet .....	53
5.3 Empirisk beskrivelse av eksterne påvirkningsfaktorer for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer .....	54
5.4 Empirisk beskrivelse av politiets og politiutdanningens organisering .....	59
5.4.1 Politiutdanningens organisering .....	59
5.4.2 Politiets organisering .....	61
5.5 Empirisk beskrivelse av kompetanseoversikt og -styring .....	62
5.5.1 Medarbeidersamtalens betydning for kompetansestyring .....	64
5.6 Empirisk beskrivelse av politiets organisasjonskultur.....	65
5.6.1 Etats- og yrkeskultur.....	66
5.6.2 Tilbakemeldingskultur.....	67
5.6.3 Subkulturer .....	68
5.7 Oppsummerende fortolkning av empiri.....	69
<b>6.0 Drøfting av empiriske funn i lys av teori.....</b>	<b>72</b>
6.1 Organisering av politiet .....	72
6.2 Kompetanseoversikt og -styring.....	77
6.3 Kultur .....	82
6.3.1 Etats- og yrkeskultur.....	83
6.3.2 Tilbakemeldingskultur.....	85
6.3.3 Subkulturer .....	86
6.4 Oppsummering av drøfting.....	88
<b>7.0 Konklusjon.....</b>	<b>90</b>
7.1 Implikasjoner og veien videre .....	92
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>94</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>98</b>
Vedlegg I: Intervjuguide.....	98
Vedlegg II: Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....	99
Vedlegg III: Godkjenning fra Sikt.....	102



## Forkortelser

**PHS:** Politihøgskolen

**POD:** Politidirektoratet

**EVU:** Etter- og videreutdanning

**GDE:** Geografisk driftsenhet

**FDE:** Funksjonell driftsenhet

## 1.0 Innledning

I en tid med økende krav til spesialisering ønsker jeg i denne masteroppgaven å se på om *generalistmodellen* for norsk politi er forbi. Generalistmodellen legger opp til at nyutdannede politifolk kan jobbe hvor som helst i landet, og etterutdanne eller spesialisere seg senere i karrieren. Jeg ønsker å undersøke om spesialisering allerede på politiets grunnutdanning er nødvendig for å være i takt med samfunns- og kriminalitetsutviklingen eller om andre faktorer i større grad påvirker politiets evne til å være i takt med tiden.

I et samfunn som er i stadig endring vil politiet og andre organisasjoner måtte endre seg for å tilpasse seg tiden vi lever i. Jeg tar utgangspunkt i at organisasjoner kjennetegnes av forutsigbarhet, og at endring bryter med denne forutsigbarheten (Jacobsen, 2018, s. 15). At noe er forutsigbart innebærer ikke at noe er stillestående, for ingen organisasjoner er statiske. Når vi snakker om endring handler det om at en organisasjon på minst to ulike tidspunkt utviser ulike trekk, altså når man kan observere forskjeller i form, kvalitet, eller tid (Jacobsen, 2018, s. 17). I denne oppgaven er det sentrale endringstemaet om politiutdannelsen bør endres fra en generalistutdanning til en spesialistutdanning eller om andre faktorer er mer fremtredende for politiets evne til å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer.

At politiet må utvikle seg i takt med tiden og samfunnet vi lever i er lite tvilsomt, men er utvikling synonymt med endring? Det er ikke nødvendigvis slik at all endring er god endring. Det er heller ikke slik at intensjonen med en endring alltid blir som man hadde tenkt. Det blir derfor viktig å se på verdien av det man har, og om radikale endringer er svaret på hvordan man skal fylle gapet mellom nåværende og ønsket tilstand.

Ideen til temaet for denne oppgaven fikk jeg etter å ha lest kronikken «*Generalistrolla er ikkje framtidretta*» hvor kronikkforfatteren ytrer sin mening om behovet for endring av både rekruttering og utdanning ved Politihøgskolen. Forfatteren anser seg selv som mangeårig sterk forsvarer av generalistrollen som hovedmodell for norsk politi, men anser det som nødvendig med en endring, til tross for at generalistrollen har stor betydning for helhetstenking og breddekompetanse. Med Nærpolitireformens krav til kvalitet i alle ledd, innser forfatteren at det er en tilnærmet umulig oppgave å mestre etterforskning, forebyggende arbeid og politioperative oppgaver like godt og med den trygghet og kvaliteten man skulle ønske seg (Johannessen, 2022).

Utdanningen som tilbys i dag er basert på at nyutdannet politi skal være *generalister*. Dette innebærer at alle studenter søker opptak på samme vilkår og gjennomfører det samme treårige utdanningsløpet. Kronikkforfatteren foreslår et todelt utdanningsløp, hvor man enten søker seg inn på en treårig spesialisert politioperativ utdanning eller en treårig spesialisert etterforskerutdanning. Dette vil ifølge forfatteren gi etterforskningsfaget høyere status og sterkere identitet, samtidig som man hever kvaliteten på det etterforskningsarbeidet som gjøres. Opptakskravene må nødvendigvis være ulike på de to ulike utdanningene. Forfatteren mener at en slik utdanningsmodell vil styrke etterforskningsfagets status og identitet og påpeker viktigheten av spesialisering på dette feltet, spesielt opp mot etterforskning av kriminalitet i det digitale rom.

Forfatteren trekker videre frem at fokuset politiet har på mangfold og integrering ikke blir godt nok synliggjort i rekrutteringen og utdanningen ved PHS. Grunnet fysiske opptakskrav utelukker man en rekke ressurspersoner fra utdanningen som kunne gjort en veldig god jobb innen for eksempel etterforskningsfeltet. Det er ifølge forfatteren store utfordringer knyttet til det å rekruttere og beholde ansatte på etterforskningsavdelingene i politiet til tross for at man har sett en økning i lønn som rekrutterings- og bevaringstiltak. Høy «turn-over» bidrar til at man ikke får kontinuitet eller nødvendig erfaring og kompetanse på de ulike avdelingene.

Selv om forfatteren foreslår en omorganisering av politiutdanningen innser han at det vil kunne føre med seg noen utfordringer. Han trekker spesielt frem evnen til helhetstenking, fleksibilitet og mobilisering av mange operative ressurser ved behov. En slik modell vil både være kostnadsdrivende og utfordrende for de mindre tjenestestedene. Til tross for utfordringene mener han at dette er en fremtidsrettet modell som tar morgensdagens utfordringer på alvor. Han understreker at politiet hele tiden må utvikle seg i takt med samfunnet, og at det er nødvendig med endringer innen rekruttering og utdanning for å nå

målene i virksomhetsstrategien. Skal politiet leve opp til forventningene må politiet ta radikale grep (Johannessen, 2022).

I denne studien undersøker jeg om norsk politiutdanning er organisert på en måte som gjør norsk politi i stand til å løse fremtidens kriminalitetsutfordringer, eller om generalistens tid er forbi. Jeg ønsker å se på hvilke trekk ved politiutdanningen som står sentralt for å opprettholde kvalitet, og hvilke faktorer som påvirker politiets evne til å møte fremtidens krav fra samfunnet. Her finnes ingen «riktige» svar. Min intensjon er å sette i gang en refleksjonsprosess som kan bidra inn i en høyaktuell debatt. Min problemstilling er derfor som følger:

***«Hvordan påvirker generalistutdanningen ved Politihøgskolen norsk politi, og hvilke faktorer påvirker politiets evne til å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer?»***

For å besvare denne problemstillingen vil jeg ta utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke faktorer påvirker kriminalitetsbildet i Norge?
- Hvilken rolle spiller Politihøgskolen for norsk politi?
- Hvordan kan politiet bli best i stand til å møte morgendagens kriminalitetsutfordringer?

Da jeg startet arbeidet med denne oppgaven ønsket jeg å undersøke hvordan spesialisering og linjedeling av politiutdanningen kan påvirke norsk politi i positiv og negativ forstand. Etter hvert som intervjuer og analyser ble gjennomført innså jeg at oppgaven tok en annen retning enn jeg i utgangspunktet hadde tenkt. Fra å utelukkende dreie seg om politiutdanningen og om denne bør endres for at norsk politi skal være i takt med tiden, har studien synliggjort andre dimensjoner ved politiutdanningen som kanskje taler mot en så radikal endring som kronikkforfatteren argumenterer for. Gjennom innhenting og utviklingen av data ble det tydelig at kompetansestyring, kultur og politiets organisering står sentralt for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer med den kvalitet og kompetanse det er behov for, noe som på ingen måte utelukker generalisten fra fremtidens politiorganisasjon.

Det er forsket mye på politiet og norsk politiutdanning, blant annet studien *«Holder Norsk politiutdanning mål (slik politiet selv vurderer den)?»* av Aas, Thomassen og Sund ved PHS, avdeling Oslo, som tar for seg politiets egen vurdering av kvaliteten på politiutdanningen.

Det er også en del forskning på politikultur og studier av hvordan man kan omorganisere politiutdanningen for at den skal samsvare med samfunnsutviklingen, i tillegg til en rekke offentlige dokumenter hvor diverse utvalg gjør rede for hvordan de vurderer kompetansestyringen i politiet. Jeg har derimot ikke funnet forskning som ser på sammenhengen mellom politiets organisering, organisasjonskultur og kompetanseledelse og hvilken rolle dette samlet sett spiller for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. På generelt grunnlag ønsker man seg gjerne spesialisering, men det er i liten grad sagt noe om *hvorfor* man ønsker det, *hvor* behovet for spesialister er størst eller *hvordan* man skal beholde spesialkompetansen i politiet. Jeg mener derfor at min oppgave kan være et relevant bidrag inn i debatten om økt spesialisering i politiet og i diskusjonen om fremtidens politiutdanning. Videre tror jeg at min oppgave kan være en påminnelse om hvilke faktorer som påvirker politiets evne til å møte de utfordringene som ligger foran oss som samfunn og rettsstat, og at det å foreta radikale endringer krever innsikt i hva som reelt sett utgjør gapet mellom nåværende og ønsket tilstand.

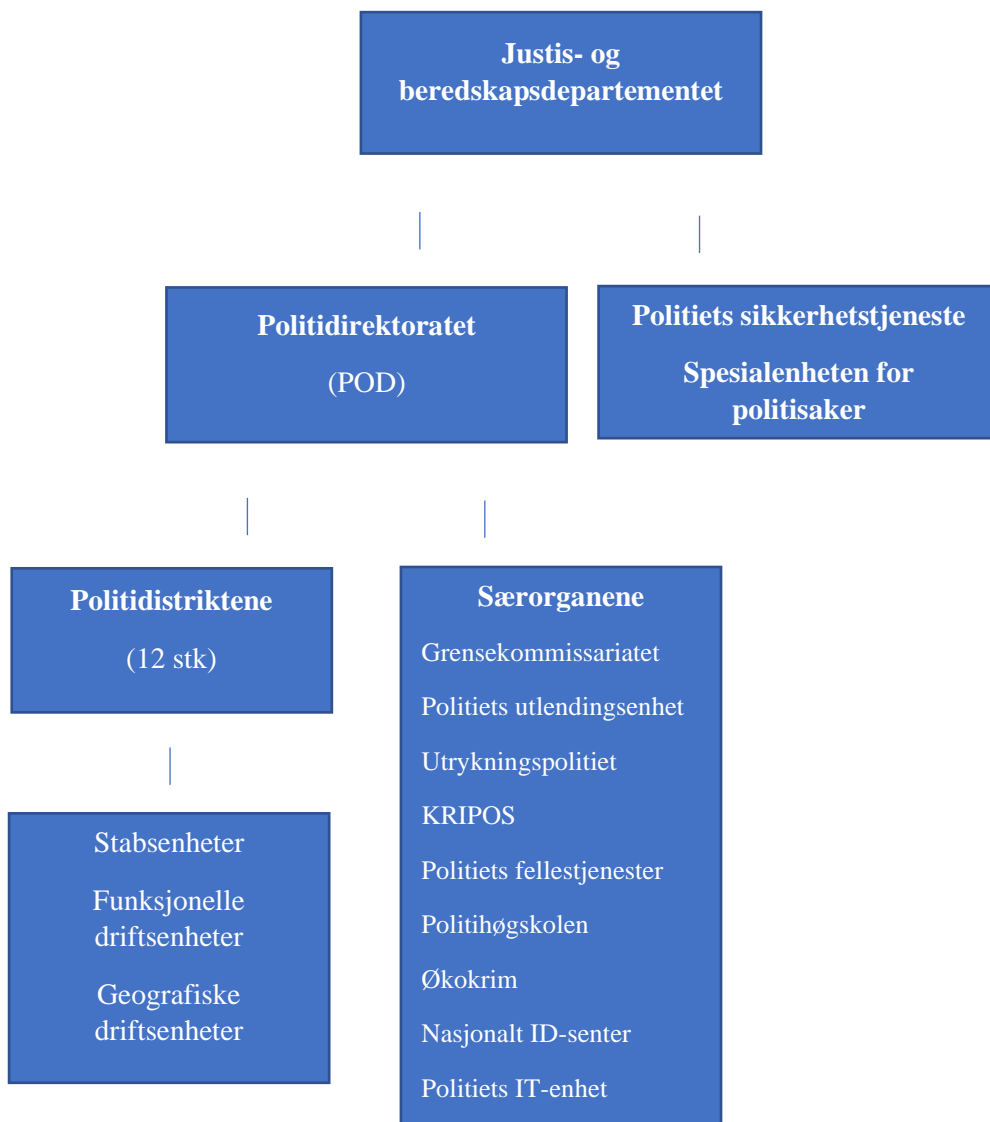
Denne studien baserer seg på kvalitativ forskningsmetode, hvor jeg har intervjuet 11 informanter med tilknytning til Politihøgskolen og ulike politidistrikt i Norge. Av 11 intervjuer var 7 individuelle, mens 4 informanter deltok i et fokusgruppeintervju. Samtlige informanter er utdannet ved Politiskolen/Politihøgskolen eller har per i dag en tilknytning til politiet eller Politihøgskolen gjennom ansettelse, studie, verv eller annen rolle. I tillegg har jeg samlet inn dokumentdata gjennom rapporter, offentlige utredninger og stortingsmeldinger, samt andre offentlig tilgjengelige styringsdokumenter for politiet og politiutdanningen.

I de følgende kapitlene vil jeg presentere studiens kontekstuelle bakgrunn, hvor blant annet politiets samfunnsrolle og politiutdanningens utvikling står sentralt. I teorikapittelet vil Luther Gulicks 4 prinsipper for horisontal spesialisering, Edgars Scheins 3-nivå modell for organisasjonskultur, Stig Johannessens forståelse av politikultur og Linda Lais modell for strategisk kompetanseledelse bli presentert.

I kapittel 4 vil jeg redegjøre for min metodiske tilnærming og vise hvordan jeg gjennom abduksjon har gått frem og tilbake i et vekselvisforhold mellom empiri og teori for å hele tiden utvikle min forståelse av dataene. I kapittel 5 presenterer funnene fra studien som i kapittel 6 drøftes i lys av ovennevnt teori. Det finnes ikke et «riktig» svar på min problemstilling og jeg kommer i kapittel 7 derfor ikke til å besvare denne på en entydig måte, men foreta en kvalifisert fortolkning av hva svaret kan være basert på empirisk innsikt.

## 2.0 Kontekstuell beskrivelse av politiutdanningen og politiet

Politiet er en stor og kompleks organisasjon som har gjennomgått en rekke reformer. Etter den såkalte *Nærpolitireformen* består politiet av 12 politidistrikt samt 10 ekspert- og særorgan i tillegg til Politidirektoratet. Politihøgskolen er et av disse særorganene, og er politi- og lensmannsetatens utdanningsinstitusjon (Politiet, 2023). Etter Nærpolitireformen kan politiorganisasjonen forenklet presenteres slik:



(Figur 1: Forenklet organisasjonskart laget etter skriftlig informasjon fra politiet.no, 2023)

For å sette oppgaven i kontekst, vil jeg i de neste underkapitlene gi en presentasjon av politiet og Politihøgskolens samfunnsrolle, politiutdanningens historie og diskusjonen knyttet til

bredde- eller dybdekunnskap, samt en kort presentasjon av dagens politiutdanning og Nærpolitireformen.

## **2.1 Politiet og Politihøgskolens samfunnsrolle**

Politiets samfunnsrolle er nedfelt i politilovens § 1, 2. ledd; «*Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig*» (Politi-loven, 1995, §1).

Når det gjelder Politihøgskolens samfunnsrolle argumenterer Ellefsen et al. (2021) i sin forskning for at det er fire påstander som kjennetegner denne. Det handler om utdanningens funksjon som både portvokter og døråpner til polityrket, Politihøgskolen som garantist for politiets kompetanse og sist, men ikke minst; Politihøgskolen som premissleverandør for politiets rolleforståelse.

Politiets samfunnsrolle henger tett sammen med den til enhver tid gjeldende rettslige regulering av politiets ansvar og hva politiet skal ha myndighet over. Hovedskillet mellom politiet og andre offentlige og private organisasjoner er politiets myndighet til å anvende makt mot sivile på statens vegne. For at politiets maktbruk skal være legitim, må politiets kompetanse til enhver tid være på et nivå som gjør at befolkningen har tillit til at politiets arbeid har kvalitet. Det er grunn til å anta at tillitsforholdet vil påvirkes i negativ retning dersom det over tid utvikles et gap mellom samfunnets og borgernes forventninger til politiet og politiets oppgaveløsning (Meld. St. 42 (2004-2005) s. 56).

Befolkningens tillit til politiet er en forutsetning for politiets oppdragsløsning. Denne tilliten kan ikke tas for gitt og politiet må stadig utvikle seg for å ivareta denne tilliten, spesielt med tanke på en mer digital hverdag. Politiet må utvikle seg i takt med samfunnet, og vi må ha et politi som håndterer dagens og morgendagens kriminalitetsbilde på en profesjonell og effektiv måte (Meld. St. 29 (2019-2020) s. 7).

## **2.2 Fra statlig etatsskole til Politihøgskole**

Politiutdanningen gjenspeiler på mange måter kunnskapsbehovet i norsk politi, og forteller noe om både mandat og oppgaveportefølje. Innholdet i politiutdanningen må derfor forstås i

lys av tiden politiet opererer i og samfunnet politiet til enhver tid er en del av (Ellefsen et al., 2021, s. 369).

Det politiet vi kjenner i dag ble først etablert gjennom Kristiania bys konstabelreform i 1859 og gjennom en omorganisering i 1866. Organiseringen av Kristiania-politiet ble en mal for andre byer i Norge, og man organiserte politiet i en ordensavdeling, en oppdagelsesavdeling og et eget «fattigpoliti». Ordensavdelingen skulle være lokalt forankret, og det var viktig at konstablene kjente bydelen og innbyggerne som bodde der. Oppdagelsesavdelingen skulle drive etterforskning og var preget av sentralisering og spesialisering (Hove, 2012, s. 17). Selv om det i utgangspunktet ikke var en formell politiutdanning i Norge på denne tiden, så man allerede da et skille mellom ulike retninger i politiarbeidet og et særskilt behov for spesialisering av etterforskningsfaget.

Etterforskningssporet har stått sentralt i politiutdanningen gjennom hele politiutdanningens historie og kan i et historisk perspektiv ses på som samfunnets behov for et politi som kunne implementere den moderne strafferetten og sikre borgerne rettssikkerhet. Både kunnskap om strafferett og straffeprosess ble sentrale elementer i politiets kunnskapsgrunnlag og sammen med etterforskningsfagene har dette kunnskapsinnholdet hatt en dominerende rolle i utdanningen helt frem til i dag. Fokus på bred kunnskap innen ordenstjeneste og publikumsrettet polititjeneste fikk først formell plass i utdanningen på 80-tallet. Før dette var «ordensfagene» først og fremst preget av erfaringsbasert kunnskap og metodikk (Hove, 2012, s. 1).

Et tydelig skille mellom grunnutdanning og spesialisering ser man fra cirka 1929 da man innførte et 4 måneder langt «etterforskningskurs» med 18 elever. Mens «konstabelkurset», som også startet i 1929, skulle gi grunnleggende utdanning for kandidater som ønsket arbeid i politi- og lensmannsetaten, var målgruppen for etterforskningskurset tjenestemenn som allerede hadde en del års erfaring fra etaten. Spesialkurs var en erkjennelse av at politiet hadde behov for kunnskap innen fenomenområder som kunne gi etaten faglige utfordringer, slik som da man etablerte spesialistutdanning innen brannetterforskning på grunn av de mange brannene på 20- og 30-tallet (Ellefsen et al., 2021, s. 374).

Etter hvert som årene har gått har kunnskapskravene til polititjenestepersoner blitt skjerpet, noe man blant annet ser ved at stadig flere samfunnsvitenskapelige fag har kommet til og at utdanningen ble rettet mot «generalisten» som skulle mestre både politioperativt arbeid, forebyggende arbeid og etterforskning, i tillegg til en del forvaltningsmessige gjøremål (Hove,

2012, s. 1). Hove (2012) argumenterer for at politiutdanningen i dag ikke kan diskuteres ut fra interne forhold alene, men må ses i lys av en rekke interesser og aktører. Politihøgskolen må både forholde seg til politidirektøren og POD, politimestrene i de ulike distriktene, særorganer og andre lands politiutdanninger. I tillegg må man forholde seg til føringer i universitets- og høgskolesektoren for å sikre at utdanningen kan beholde sin status som en akkreditert bachelorutdanning. Utdanningen utvikles dermed i et slags skjæringspunkt mellom etatens behov for utvikling og høgskolesektorens krav, både nasjonalt og internasjonalt (Hove, 2012, s. 4).

Ifølge Hove (2012) kan ikke grunnutdanningen alene tilføre den kompetansen som etaten har behov for. Det er nødvendig med etter- og videreutdanning hvor politiansatte kan utvikle og spisse kompetansen sin innen aktuelle fagområder. Man ser også et økende behov for tverrfaglighet og muligheten for å innhente ekstern fagkompetanse.

### **2.3 Bredde eller dybde?**

Selv om politiutdanningen i dag er basert på generalistprinsippet og tanken om at nyutdannede politifolk skal kunne litt om alt, har det det lenge vært debattert hvorvidt politiutdanningen også skal legge opp til mer dybdekunnskap innen enkelte fagfelt. Det er stadig større krav til spesialisering i samfunnet og det kreves mer og mer dybdekunnskap for å løse enkelte oppgaver, også innen politiet.

I forarbeidene til Nærpolitireformen kan man lese «*Politiet skal forebygge og bekjempe kriminalitet, og skape trygghet for befolkningen. Forutsetningene for å kunne ivareta disse viktige oppgavene er endret, og selv om kriminaliteten går ned, blir den stadig mer organisert og kompleks. Det krever økt spesialisering og fagkompetanse for at politiet skal kunne bekjempe stadig nye kriminalitetsformer*» (Prop. 61 LS (2014-2015) s. 6).

Generalistidealet står fremdeles sterkt i dagens politiutdanning og i dagens politiorganisasjon, samtidig som det er økende krav til spesialisering. Det er ikke lenger like lett å jobbe «hvor som helst» uten å ha etter- og videreutdanning eller ha en eller annen form for dybdekompetanse. Forholdet mellom generalist og spesialist blir dermed mer og mer aktualisert ettersom politiets oppgaver har økt i både omfang og kompleksitet (Aas, 2019, s. 4). Birkeland (2007) argumenterer for at det ikke er et motsetningsforhold mellom disse to rollene, men det krever at det legges en annen forståelse til grunn enn at generalisten er en «tusenkunstner» som ikke kan spesielt mye om noe som helst. Birkeland (2007) sier at jo



lenger spesialiseringen drives, jo smalere kunnskapsfelt. Og jo større bredde, jo grunnere kunnskapsfelt. Den fullkomne generalist vil dermed være den som kan ufattelig lite om ufattelig mye, mens den fullkomne spesialist vil være den som kan ufattelig mye om ufattelig lite. Begge har en marginal kunnskap eller kunnskap om det marginale, og begge størrelser nærmer seg null. Dette gjør dem begge fullkomment ubrukelige til alle praktiske formål (Birkeland, 2007, s. 45).

På grunnlag av resonnetet over, argumenteres det derfor for at generalisten og spesialisten er gjensidig avhengig av hverandre. Generalisten har en helhetsforståelse og allsidighet som bidrar til at h\*n har et bredere spekter av handlingsalternativer og har evnene til å vurdere disse opp mot hverandre. Generalisten er en spesialist på det generelle og vil etter utdanning og praktisk erfaring ha en stor kunnskapsbank som vil bidra til at spesialistene, med snevrere kunnskapsfelt, kan gjøre en god jobb. En spesialist vil kanskje måtte løse oppgaven på en spesiell måte, uten å vite noe om helheten eller om det fantes bedre alternativer (Birkeland, 2007, s. 45-47).

Larsson og Gundhus (2007) slår fast at politiet blir nødt til å fortsette med spesialisering. Dette knytter seg til den teknologiske utviklingen, nye kriminalitetsformer, nye måter å begå kriminalitet på og økte forventninger til politiets løsninger (Politidirektoratet, 2008 gjengitt i Aas, 2019, s. 4). I den såkalte Lystadrapporten kan vi lese at politietaten må få flere kompetansetyper for å kunne løse oppgavene sine, og at det bør vurderes en linjedeling eller spesialisering av politiets grunnutdanning for å imøtekomme kompleksitetsutviklingen i samfunnet og innen kriminalitetsutviklingen. Rapporten trekker frem at det bør vurderes spesialisering innen etterretning, forebygging, etterforskning og operative disipliner, men at generalisten må bestå innen trygghets- og ordensoppgavene (Politiet, 2017, s. 34).

## **2.4 Politiutdanningen anno 2023**

I Politiutdanningens programplan kan man lese følgende: «*Grunnutdanningen er en generalistutdanning som skal gi solid grunnlag for å starte i politiyrket og for videre læring gjennom yrkeserfaring, videre utdanning og annen kompetanseheving. Utdanningen skal dermed gi grunnlag for spesialisering og livslang læring. Utdanningen skal imøtekomme samfunnets behov for kvalifiserte polititjenestepersoner.* (Politiutdanningen, 2018, s. 3).

Politiutdanningen bygger i 2023 på samme prinsipp som foregående år, om at nyutdannede polititjenestepersoner skal være generalister (Meld. St. 42 (2004-2005) s.10 jfr. Meld. St. 145

(2005-2006) s. 8). «*En generalist er en polititjenesteperson som besitter grunnleggende kunnskaper og ferdigheter i politiets forebyggende, kriminalitetsbekjempende og trygghetsskapende arbeid. Generalisten skal ha kompetanse til å utføre politiarbeid på generalistnivå, foreta helhetsvurderinger og trekke inn relevant spesialkompetanse og samarbeidspartnere ved behov. Det legges også opp til at en generalist skal evne å se sitt eget praksisfelt fra utsiden og på den måten kunne forstå sin egen rolle i samfunnet*» (Politihøgskolen, 2018, s. 3).

Aas (2019) sier at Politihøgskolen erkjenner behovet for spesialisering, men at det må komme i form av etter- og videreutdanning, og ikke som en del av grunnutdanningen. For å kunne spesialisere seg er tanken at man må ha kunnskap innen 5 grunnleggende kunnskapsområder/fagdisipliner, og breddekunnskap blir dermed en forutsetning for dybdekunnskap fordi fagfeltene i politiets praksisfelt er nøye sammenvevde. Man ser altså for seg en langtidshorisont for utdanningen gjennom *livslang læring*. I Politimeldingen kan man lese at politiutdanningen er grunnstammen i norsk politi, men at politiarbeid ikke bare består av politiutdannede, og at det i fremtiden vil være enda større behov for andre yrkesgrupper (Meld. St. 29 (2019-2020) s. 6).

Oppsummert kan man si at politiutdanningen har endret seg fra en delt til en enhetlig og felles utdanning for alle studenter. Det er flere røster som taler for en linjedeling av grunnutdanningen for å møte samfunnets økende krav til spesialisering. Det beskrives i liten grad hvordan man tenker en slik linjedeling gjennomført eller hvilke fordeler og ulemper en slik deling innebærer. Debatten handler, slik jeg ser det, ikke *om* det er behov for økt spesialisering eller ikke, men på hvilket tidspunkt i utdanningsløpet det skal skje.

### 3.0 Teoretisk utgangspunkt for videre drøfting

I dette kapittelet vil Luther Gulicks prinsipper for horisontal spesialisering, Edgar Scheins 3-nivå modell for organisasjonskultur, Stig Johannessens forståelse av politikultur og Linda Lais modell for strategisk kompetanseledelse bli presentert.

#### 3.1 Arbeidsdeling og spesialisering

Organisering handler om koordinering og arbeidsdeling. For det første kan ikke en person være flere steder eller gjøre forskjellige ting samtidig og ikke minst; kunnskapen som kreves kan være så omfattende at en person ikke har mulighet til å sette seg inn i alt som kreves for å kunne gjennomføre alle oppgaver. Arbeidsdeling og spesialisering er dermed et spørsmål om tid, sted og menneskelige egenskaper og kompetanse (Gulick, 1937, ss. 13-14).

For det andre øker arbeidsdeling effektivitet og produksjon. Man sparer tid ved å dele arbeidet mellom seg. Som eksempel bruker Gulick en skofabrikk. Om tusen personer skal lage ett par sko hver, vil hver person bruke to dager på å gjøre det. Om man deler arbeidet mellom seg sparer man både tid og får muligheten til å utnytte de ulike ferdighetene den enkelte har. På denne måten motiveres det til utvikling av ferdigheter og økt spesialisering (Gulick, 1937, ss. 4-5). Ved å dele arbeidet mellom seg bidrar man til kompetanseutvikling og legger opp til at den enkelte får utnyttet sitt *kompetansepotensial* (Lai, 2021, s. 1). Jeg kommer nærmere tilbake til dette under kapittelet om kompetanseledelse.

Gulick (1937) understreker videre viktigheten av spesialister innen planlegging og koordinering. Har man ikke det, vil mye tid gå tapt fordi arbeidere «går i beina på hverandre». Det en person trenger for å gjøre sin oppgave er kanskje ikke klart når det burde, oppgaver er utført på feilaktig måte og det kan oppstå uenighet om sluttproduktet. Det er ifølge Gulick en kjensgjerning at jo mer delt arbeidet er, jo større er faren for misforståelser, og jo større er behovet for overordnet tilsyn og koordinering. God koordinering er ikke noe som skjer ved en tilfeldighet, og det er noe som krever vedvarende og målrettet innsats (Gulick, 1937, s. 14).

Gulick (1937) beskriver både horisontal og vertikal spesialisering. Horisontal spesialisering innebærer en gruppering av ulike oppgaver i ulike enheter hvor de forskjellige enhetene på samme nivå spesialiserer seg på ulike områder (Christensen, 2004, s. 37). Vertikal spesialisering innebærer at de ulike oppgavene innen en organisasjon legges til ulike nivåer, hvor man får en hierarkisk struktur (Christensen, 2004, s. 38). Det er fordeler og ulemper ved

begge formene for spesialisering, og de fleste organisasjoner består av en blanding av disse. Gulick antydte at man fikk en mer enhetlig spesialisering ved vertikal enn horisontal spesialisering fordi ansvarslinjene ble veldig klare. Samtidig kunne en slik rigid kommandolinje skape konfliktsituasjoner (Hammond, 1990, s. 148). Det vil i denne oppgaven ikke bli redegjort videre for vertikal spesialisering da det faller utenfor oppgavens sentrale tema.

Gulick (1937) deler horisontal spesialisering inn i 4 prinsipper. Det vil i det følgende bli kort redegjort for disse.

### **Det funksjonelle prinsipp**

Ifølge Gulick (1937) innebærer det funksjonelle prinsipp, eller sektorprinsippet, at man organiserer eller spesialisere etter sektor. Eksempler er helsesektoren, utdanningssektoren, justissektoren og så videre. I det offentlige ser man ofte en slik divisjonalisering, hvor man organiserer enheter med samme formål innenfor samme enhet. Fordelen med en slik deling er at det er enklere å plassere underenheter inn i riktig sektor, og man får en mer enhetlig tilnærming mellom enhetene innen samme sektor. Ulempen er såkalt «sektorblindhet», som innebærer at man glemmer å hente kompetanse utenfor egen sektor. Man kan også risikere at enheten blir for liten til at den har reell påvirkningskraft, eller motsatt, så stor og sentralisert at den får for mye makt (Rørvik, 19.01,22, personlig kommunikasjon).

### **Det territoriale prinsipp**

Gulick (1937) omtaler det territoriale prinsipp som det geografiske prinsipp, noe som innebærer at man organiserer eller spesialisere etter hvor de ulike oppgavene rent geografisk hører sammen. Det kan for eksempel dreie seg om transnasjonale selskaper hvor man deler inn etter i hvilket land hver enhet opererer innenfor.

Fordelene med en geografisk inndeling er at hver enhet har en viss form for autonomi og at man kan styre etter hvilke utfordringer den enkelte enhet har. Utfordringene man har i Norge er ikke nødvendigvis de samme som man har i USA eller India. Ulempen er at man kan risikere å miste fokus på helheten og at man kun konsentrerer seg om det som skjer innenfor sin egen enhet.

## **Klientprinsippet**

Klientprinsippet innebærer ifølge Gulick (1937) at man deler inn oppgaver etter hvilke oppgaver som har samme nedslagsfelt. Man ser ofte dette innen salg, hvor man deler inn etter for eksempel kunde grupper.

## **Prosessprinsippet**

Prosessprinsippet beskrives av Gulick (1937) som et slags rekkefølge- eller samlebåndsprinsipp hvor det er stor grad av koordinering mellom de ulike oppgavene som gjennomføres. Et eksempel er Gulicks bilde av skofabrikken, hvor sko-produksjonen øker som følge av at hver person har en bestemt oppgave. Dette er en organiseringsform som er svært vanlig i dagens samfunn, og man ser det i stor grad i helsevesenet gjennom ulike pakkeforløp hvor pasienter transporteres via ulike medisinske spesialister så raskt som mulig (Rørvik, 19.01.22, personlig kommunikasjon).

I drøftingen ønsker jeg å bruke Gulicks prinsipper til å forstå hvordan politiet er organisert og hvordan denne måten å organisere enheter på både kan være positive og negative for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer.

## **3.2 Kultur**

I dette kapittelet vil jeg kort redegjøre for hvordan man kan forstå kultur før jeg går videre til organisasjonskultur som er det sentrale kulturtemaet i denne studien. Jeg vil gjøre rede for Edgar Scheins 3-nivåmodell for organisasjonskultur før jeg presenterer politiets organisasjonskultur, eller *politikultur*, slik Johannessen (2013) tolker den.

I antropologisk forstand antar man at kulturbegrepet første gang ble definert av Edward B. Tylor i 1871. Han hevdet at kultur er «*den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss, skikker, foruten alle de øvrige ferdighetene og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn*» (Eriksen, 1993, s. 15 sitert i Bang, 2013 s. 327). Innen antropologien er det en grunnleggende forståelse at kultur kan forklare prosedyrene, systemene og mønstrene for hvordan vi erfarer livet (Smircich 1983 sitert i Eriksson-Zetterquist et al., 2015, s. 206). Kulturbegrepet er komplekst, men ut fra definisjonene som nevnt over forstår jeg kultur som måten vi handler på, hvordan vi forstår oss selv i forhold til andre og hvordan kultur fungerer som et kompass for hva som er akseptert innenfor en gitt kontekst. En og samme person kan med andre ord være medlem av forskjellige kulturer hvor et det er bestemte normer og verdier og bestemte måter å handle på.

### 3.2.1 Organisasjonskultur

En forståelse av organisasjonskultur er *«et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene»* (Schein, 1987, s. 7). En annen, og langt mer kortfattet definisjon av organisasjonskultur er *«måten vi gjør ting på hos oss»* (Deal & Kennedy, 1982 sitert i Bang, 2013, s. 327). Ut fra disse definisjonene kan man forstå organisasjonskultur som *«de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben»* (Bang, 2013 s. 327).

Organisasjonskultur består altså av tre kjerneelementer; *verdier, normer og virkelighetsoppfatninger*. Verdier sier noe om hva som er viktig og verdifullt i organisasjonen og normer forteller noe om hvordan man bør oppføre seg og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. Virkelighetsoppfatningene hjelper medlemmene til å forstå hva som er sant og usant og hvordan ting fungerer og hvordan de skal fortolke det som skjer rundt dem (Trice og Beyer, 1993 sitert i Bang, 2013 s. 328).

Definisjonen vektlegger at kultur er noe som er felles delt mellom organisasjonsmedlemmene og ikke noe som særpreger det enkelte organisasjonsmedlemmet. Det eksisterer også flere ulike felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor samme organisasjon. Definisjonen tyder også på at kultur vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene, og at det ikke er noe man kan vedta. Kultur er å anse som et bi-produkt av samhandling og sist, men ikke minst, indikerer definisjonen at kultur kommer til uttrykk i hvordan medlemmene faktisk oppfører seg og hvilke holdninger de har, og ikke bare hva man tenker eller ønsker seg i en organisasjon (Bang, 2013, s. 328).

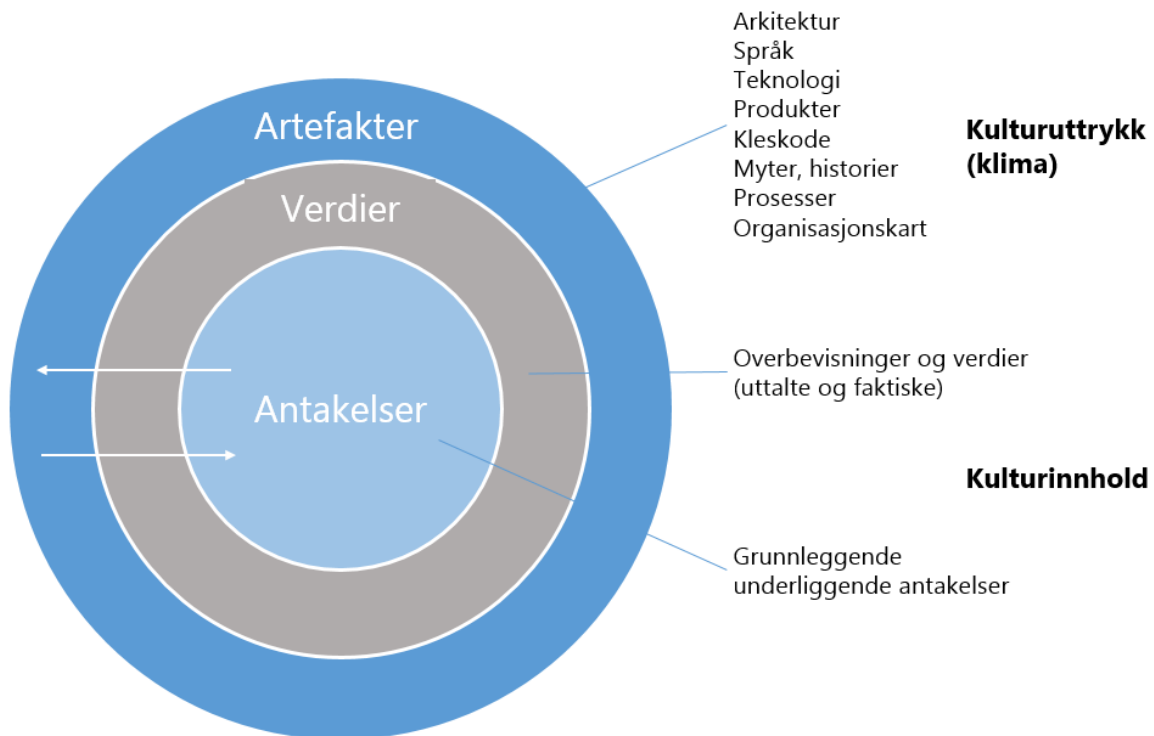
#### **Edgar Scheins tre kulturnivåer**

Edgar Schein deler organisasjonskultur inn i 3 nivåer:

- Kulturuttrykk/artefakter
- Verdier og normer
- Grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning

(Schein, 2017, s. 18)

De tre nivåene kan illustreres slik:



**Figur 2:** Kulturnivåer. Edgar Schein (1987). *Organisasjonskultur for ledere* (NTNU, 2016)

<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

*Artefakter* er plassert ytterst i modellen fordi man tenker seg at artefakter er noe man kan se, høre og føle når man introduserer en utenforstående for en ukjent kultur. Artefaktene betegner hvordan kulturen kommer til uttrykk i en organisasjon. Artefaktene inkluderer på mange måter det «synlige produktet» av gruppen, som for eksempel romlig utforming, det gruppen leverer av produkter, skrift- og talespråk, arkitektur, sosiale omgivelser, teknologi, klær, ja til og med i fortellinger eller myter om organisasjonen (Schein, 1987, s. 12). Noe av det som er mest fremtredende ved artefakter er at de er lette å observere, men samtidig vanskelige å tyde (Schein, 2017, s. 17). Selv om det er noe som kommer til syne handler artefakter vel så mye om den delen av kulturen som er usynlig, som for eksempel normer og verdier. Kulturuttrykk blir dermed en slags synliggjøring av det usynlige. Schein (1987) beskriver at synliggjøring av kultur ofte kan lede til en del misforståelser når utenforstående skal tolke den, fordi man lett kan tolke den på feil måte.

Det neste nivået inneholder *verdier*, både faktiske og uttalte, som kan gi oss et innblikk i deler av organisasjonskulturen, og som i noen tilfeller kan fremstå motstridende. Uttrykte og overordnede verdier finnes gjerne i styringsdokumenter og selskapsstrategier, mens det man kan kalle bruksverdier er det som kommer til uttrykk gjennom faktiske handlinger (Schein, 2017, s. 23). Verdier fungerer både som standarder for hvordan man skal opptre i ulike situasjoner, som grunnlag for konfliktløsning og beslutninger og som motivasjon ved å angi ønsket tilstand, i tillegg til å angi grunnlag for belønning (NTNU, 2016)

Det innerste og mest «skjulte» nivået i en organisasjonskultur er *antakelser*. Dette nivået omhandler det mer ubevisste og det man gjerne tar for gitt. Disse forteller oss noe om hva vi skal rette oppmerksomheten mot, hva ting betyr, hvordan vi skal reagere emosjonelt på det som foregår og hvordan vi skal handle i ulike situasjoner. Når vi har utviklet og innlemmet et sett av grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger har vi utviklet et mentalt kart og vil dermed føle oss mer vel sammen med andre som deler de samme antakelsene og virkelighetsoppfatningene som oss selv (Douglas, 1986 & Bushe 2009 gjengitt i Schein, 2017, s. 22). Man kan gjerne se dette som en læringsprosess hvor man har skapt et sett av felles antakelser av hva som fungerer best i forhold til miljøet man opererer i, og det handler om lærte responser eller løsninger på gruppens overlevelsesmuligheter i forhold til eksterne omgivelser og på interne integrasjonsproblemer (NTNU, 2016).

### **3.2.2 Subkultur**

Subkulturer vil eksistere i alle organisasjoner, og er underkulturer med bestemte særtrekk som skiller seg fra den overordnede organisasjonskulturen (Schein, 2017, s. 29). Ifølge Schein (2017) kan subkulturer oppstå når en gruppe har brukt mye tid sammen, og gjerne hatt noen felles opplevelser, løst problemer sammen og i tillegg tatt inn nye medlemmer. I de fleste tilfeller er ikke subkulturer noe negativt i seg selv, men det kan oppstå konflikter dersom subkulturene blir for selvopptatte, undergraver andre kulturer og setter egen kultur øverst eller prioriterer egne verdier foran organisasjonens verdier.

Når vi snakker om organisasjonskultur kan en subkultur defineres som et sett med organisasjonsmedlemmer som regelmessig samhandler med hverandre, som identifiserer seg som en egen gruppe som skiller seg fra andre grupper innad i organisasjonen, som deler et sett problemer som defineres som å være felles for alle og som rutinemessig foretar handlinger på grunnlag av en kollektiv forståelse som gruppen er alene om (Van Maanen & Barley, 1983, s. 12). Videre argumenteres det for at alle samfunn har kultur, men at kun heterogene samfunn



har subkulturer. På samme måte som ulike grupper i et samfunn møter ulike problemer som de forsøker å løse på ulike måter, vil medlemmene i en subkultur gjøre det samme (Van Maanen & Barley, 1983, s. 3).

Kildene til at interaksjon mellom enkelte medlemmer kan opprettholdes er mange, men potensialet for at subkulturer oppstår er større jo hyppigere medlemmer som deler felles problem innad i en organisasjon samhandler. Løsningene på problemene inkluderer både ulike måter å samarbeide på og blir mulig gjennom kollektiv forståelse av problemet. Disse problemene oppstår ikke på en magisk måte, men skapes av folk og deles og støttes av andre innen en bestemt gruppe (Van Maanen & Barley, 1983, s. 10).

### **3.2.3 Politikultur og politikulturens 4 praksiser**

Politikulturen er svært sammensatt, og det lar seg vanskelig konkludere med at det er én politikultur. Politikulturen består av mange subkulturer, men det er likevel mulig å finne frem til noen fellestrekk. Politidirektoratet har i likhet med Deal og Kennedy (1982) valgt å definere politiets organisasjonskultur som *«måten vi jobber på hos oss»*.

Ifølge Johannessen (2013) handler kultur om det uuttalte, om holdninger og verdier, men også om hvordan vi rent praktisk handler og utøver det uuttalte i praksis. Hva som er politikultur og organisasjonspraksis kan dermed være vanskelig å peke på. Politikulturen kan derfor defineres som *«komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen, og er måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen»* (Johannessen, 2013, s. 29). Johannessen deler politikultur inn i fire praksiser. Praksiser følger både formelle organisatoriske mønstre, men veves også inn i hverandre som hverdagslige logikker og handlinger som man delvis og umerkelig tar for gitt og som delvis er i konflikt med hverandre.

Han gjør følgende inndeling:

- Operativ praksis
- Byråkratisk praksis
- Fagforeningspraksis
- Akademisk praksis

En av årsakene til dette er blant annet at de på mange måter representerer politidistriktene og operative spesialenheter (operativ praksis), Politidirektoratet (byråkratisk praksis),

Politi­høgskolen (Akademisk praksis) og Politiets fellesforbund (fagforeningspraksis) (Johannessen, 2013, s. 33). Selv fagforeningspraksis og byråkratisk praksis inngår i politikulturen, faller de utenfor denne studiens sentrale tema, og vil ikke bli omtalt nærmere.

Videre trekkes det frem 4 fenomener som er knyttet til praksisen, altså til det sosiale, handlende mennesket og som opprettholdes og uttrykkes i politiorganisasjonen og i enhver annen organisasjonspraksis, nemlig identitet, makt, moral-etikk og kommunikasjon. Disse fenomenene er grunnleggende i hvordan både politifolk og andre sosialiseres og drives inn i bevisste og ubevisste handlingsmønstre som kan oppleves både meningsfulle og meningsløse (Johannessen, 2013, s. 30).

Man kan fremstille praksisene i primær- og sekundærtendenser (Johannessen, 2013, s. 34):

### Primærtendens i praksisene

	Operativ	Akademisk	Fagforening	Byråkrati
<b>Primært fenomen</b>	<b>Gruppeidentitet</b>	<b>Språk/kunnskap</b>	<b>Makt</b>	<b>Moral-etikk</b>
Uttrykkes gjennom	Selvfølelse	Argumentasjon	Interesser	Likhet
Utvikling av	Gruppefølelse	Begrepsapparat	Maktrelasjoner	Normer og regler
Utadrettet hensikt	Karantenesetting	Faglighet	Politisk innflytelse	Politisk orden

### Sekundærtendens i praksisene

	Operativ	Akademisk	Fagforening	Byråkratisk
<b>Identitet</b>	Gruppeidentitet	Faglig anerkjennelse	Kollektiv	Rolledistanse (saksbehandler)
<b>Språk/kunnskap</b>	Erfaringsbasert, gruppeorientert, konkret	Argumentasjon	Politisk-retorisk, gruppeorientert	Faktaorientert, abstrakt
<b>Makt</b>	Gruppebeskyttelse	Institusjonell kunnskapsinnflytelse	Maktrelasjoner	Styring, kontroll
<b>Moral-etikk</b>	Internjustis og stabilitet	Metode og ytringsfrihet	Lojalitet og grupperettigheter	Politisk orden

Ifølge Johannessen (2013) tjener de ulike praksisene ulikt formål, og primærphenomenene har både ulik betydning og ulik prioritering innen de forskjellige praksisene. Disse ulikhetene bidrar både til ulik motivasjon og ulik utøvelse av praksisene. I tillegg kan ulikhetene innen hver praksis skape samarbeidsproblemer mellom personer. Man kan se at enkelte blir oppslukt av egen praksis eller at man ikke forstår hvorfor andre forstår eller prioriteres annerledes enn det man selv gjør. Det pågår derfor en strøm av sosiale forhandlinger mellom personenes prioriteringer i sine praksiser. Noen ganger leder dette til effektivt samarbeid, mens det i andre tilfeller skaper konflikter og ineffektivitet (Johannessen, 2013, s. 34-35).

Johannessen (2013) understreker at selv om politiorganisasjonen har en formell organisering som forsterker differensiering mellom de ulike praksisene, er det ikke nødvendigvis slik at den formelle organiseringen gjenspeiler praksisene og motsatt; i en operativ organisasjon kan man for eksempel oppleve ulike praksiser i tillegg til at hver enkelt praksis har en egen, intern kultur med egne handlingsmønstre eller variasjoner som kan komme i konflikt med hverandre (Johannessen, 2013, s. 35).

### **Den operative praksisen**

Den operative politipraksisen har som formål å fange (inn) og kontrollere lovbrutere (karantenesetting) og de to viktigste særtrekkene ved den operative politipraksisen er *risiko* (opplevd sannsynlighet for et uønsket utfall av en situasjon) og *vold* (alle fysiske og psykologiske begrensende inngrep mot menneskers bevegelses-, tale- og ytringsfrihet som er legitim). Vold omfatter også forståelsen av hvordan politiet selv utsettes for fysisk vold og hvordan ansatte og ledere truer hverandre med represalier og eksklusjon om de sier sin mening. Gruppeidentitet står sterkt sammen med det å oppnå kontroll og mestring. Her nevnes gjerne viktigheten av å ha relasjoner til nærmiljøet, og da gjerne til de kriminelle, noe som utgjør et gjensidig avhengighetsforhold (Johannessen, 2013, s. 75-76).

Videre omtales det «å tie» og det «å holde sammen» som en innadrettet moral-norm, mens det «å hjelpe andre» i samfunnet som er utsatt for vold og risiko som den utadrettede. Språket og kunnskapen i den operative praksisen er mer erfaringsbasert enn kunnskaps- eller faktabasert og underbygger opprettholdelsen av fellesskapet. Det er viktig å ikke skille seg ut eller å si noe som andre kan reagere negativt på eller snakke på en måte som tilhører andre praksiser. Dette med å snakke på en annen måte kan være uttrykk for at man ønsker å «klatre» i lederhierarkiet, og med det sier man at man ikke lenger ønsker å være en del av gruppa. Med dette er også fare for splittelse eller konflikter større (Johannessen, 2013, s. 77).

## **Den Akademiske praksisen**

Formålet med den akademiske praksisen er å bidra til kunnskap, innhold og utvikling av et fagområde og det å utvikle en akademisk praksis handler dermed om å utvikle begrepsapparatet, forklaringer og forståelse i henhold til aksepterte metoder (Johannessen, 2013, s. 138).

Ifølge Johannessen (2013) er det motsetninger mellom den akademiske praksisen og den operative praksisen i politiet, og der akademiske praktikere er opptatt av å utvikle språk, kunnskap og begrepsapparat, er de operative praktikerne opptatt av å skape gruppefølelse og styrket selvfølelse. Man ser også at de operative praktikerne er opptatt av å tie og å utøve indrejustis, mens de akademiske praktikerne er opptatt av ytringsfrihet, offentliggjøring, selvstendighet og uavhengighet.

Det pekes på at utdanningen ved PHS bidrar til å opprettholde det tradisjonelle skillet mellom teori (som noe akademisk) og praksis (som håndverk). Det pekes på at det delvis har oppstått et konkurranse- og delvis konfliktforhold mellom disse to måtene å tenke på, og når studenter lærer å ta stilling til dette ender de ofte opp med å være kritiske til den akademiske politipraksisen (Johannessen, 2013, s. 141).

Et annet sentralt tema innen akademisk praksis er *identitet*. Mange tror de skal utdanne seg til et yrke, mens man i løpet av studiet blir mer og mer klar over at det å være politi knyttes til identitet. Mange tror dette har med forventningene fra publikum å gjøre, og det preger ikke bare studie- og yrkestilværelsen, men også hvordan man velger å leve privatlivet sitt. I virkeligheten handler det kanskje mer om Politihøgskolen og beskrivelsen mange har av kulturen på skolen som homogen og intern, som et lukket miljø preget av sterke bånd til enkelte i klassen som man må komme godt overens med. Et eksempel som trekkes frem er hvordan politiet omtales som «familien», noe som på mange måter er både idealiserende og potensielt elitistisk, og som igjen kan bidra til en slags «oss» og «de» mentalitet (Johannessen, 2013, s. 159).

## **3.3 Strategisk kompetanseledelse**

Hva er ledelse? Ifølge politiets kompetanse og kunnskapsstrategi for 2021-2025 er ledelse «å oppnå resultater gjennom andre – å lede fag og mennesker» (Politiet, 2021, s. 14). Ledelse har som funksjon å produsere forandring, og det å styre retning for forandringene blir derfor en grunnleggende egenskap (Martinsen, 2009, s. 61). Det er viktig å skille mellom ledelse og

administrasjon; administrasjon handler om å kontroll, følge planer og treffe tiltak når det oppstår avvik, mens ledelse er noe annet. Ledelse handler blant annet om å om å motivere og inspirere ved å tilfredsstille de grunnleggende menneskelige behovene for å oppnå noe, en følelse av å høre til, anerkjennelse, selvrespekt og en følelse av å ha kontroll over eget liv og evne til å leve opp til egne idealer, som for eksempel å få brukt sitt full potensiale i arbeidshverdagen (Martinsen, 2009, s. 66).

Kompetanse handler om *potensial*, altså det å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å trekke på egne ressurser. Potensial handler både om en persons objektive kvalifikasjoner, som for eksempel formell utdannelse, konkrete ferdigheter og erfaring, i tillegg til personens ønske om og vilje til å lære, utvikle seg og evnen til å prøve seg på nye utfordringer. Kompetanse består av både kunnskap, holdninger, personlige egenskaper og konkrete ferdigheter (Lai, 2021, s. 1). Kompetanse kan dermed defineres som «*de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*» (Lai, 2021, s. 44).

Hvilke elementer som inngår i kompetansen kan betegnes som kompetanseelementer, hvor det er stor grad av enighet rundt at kjernekomponentene i kompetanse på individnivå er kunnskap, ferdigheter og evner. Kunnskap handler om *å vite*, ferdigheter om *å kunne*, mens evner handler om grunnleggende egenskaper i form av blant annet personlighet, «anlegg» og mentale ressurser (Lai, 2021, s. 44-45). Kompetanse er et betinget og relativt begrep, og har ingen stabil verdi (Lai, 2021, s. 51). Et eksempel kan være personalledelse. Høy faglig kompetanse innen et spesifikt fagområde vil nødvendigvis være den kompetansen man bør tillegge mest verdi når man ansetter ledere i personalleder-stillinger, da det overordnede målet er å sørge for at medarbeidernes kompetansepotensiale kommer til uttrykk. Som Martinsen (2009) er inne på, er det kanskje evnen til å motivere og inspirere som er den viktigste kompetansen for en slik leder.

Ifølge Lai (2021) er det en overfokusering på kompetanseutvikling- og anskaffelse og underfokusering på å faktisk bruke den kompetansen den enkelte ansatte besitter og stiller til rådighet. Dette resulterer i at mange ansatte ikke får mobilisert sitt kompetansepotensial på best mulig måte. I en tid med stadig økende krav til blant annet kvalitet og effektivitet, blir det derfor viktig med kompetansesatsing på en systematisk og langsiktig måte.

### 3.3.1 Kompetanseinkongruens og verdilekkasje

Det er ifølge Lai (2021) en felles oppfatning at all kompetanseutvikling lønner seg for både arbeidstaker og arbeidsgiver. Det anses som «riktig» å satse på kompetanse. Problemet oppstår når man utvikler kompetanse kun med formålet om å utvikle kompetanse i seg selv. Om man ikke har en strategisk og systematisk plan for denne kompetanseutviklingen og den faktiske bruken av kompetansen i et langtidsperspektiv, vil det også bli vanskelig å måle effekten og reell måloppnåelse som følge av kompetanseutviklingen (Lai, 2021, s. 12).

I tider med økonomisk knapphet vil den kompetansen man har satset på fort bli en salderingspost fordi man ikke har oversikt over hvilken kompetanse man har hatt reelt behov for og ikke. Man kan derfor ikke si at all kompetanse og kompetanseutvikling er positivt for en organisasjon. Om man kun har tilfeldig satsning på kompetanse kan det gi betydelige negative effekter i organisasjonen og for den enkelte medarbeider, og det kan lett føre til *kompetanseinkongruens*. Dette innebærer lite samsvar mellom medarbeidernes potensial og de oppgavene de er satt til å utføre i organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning. Ansatte får ikke mobilisert sitt fulle potensiale, og lav kompetansemobilisering kan lede til redusert jobbmotivasjon og lav mestringsfølelse, som igjen kan lede til lavere innsats og ytelse. Dette kan i verste fall lede til et ønske om å forlate nåværende jobb og resultatet for organisasjonen kan bli høy turn-over. En slik ond sirkel kan innebære en enorm verdilekkasje for organisasjonen (Lai, 2021, s. 12-13).

For å få uttelling for kompetansesatsingen i en organisasjon er det avgjørende med en overordnet strategi for arbeidet med kompetanse. Dette arbeidet må basere seg på systematisk krav- og behovsanalyse. Strategien skal gi retning for utviklingen av skreddersydde tiltak for å anskaffe, utvikle, mobilisere og eventuelt avvikle kompetanse (Lai, 2021, s. 13)

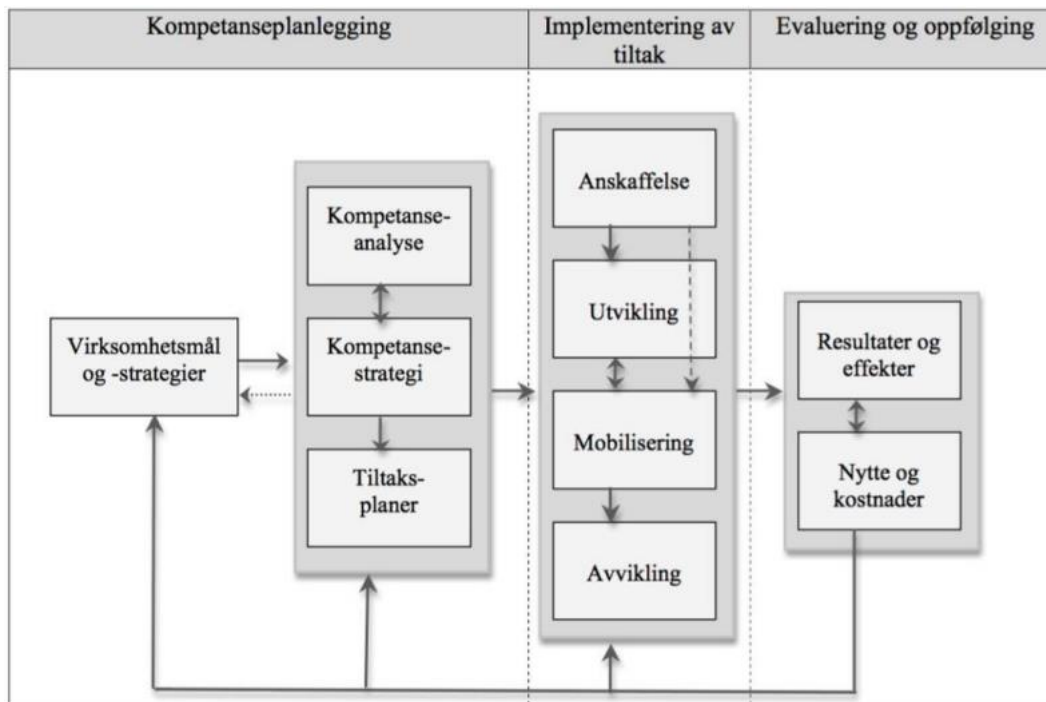
### 3.3.2 Strategisk kompetanseledelse som prosess

I det videre arbeidet med denne oppgaven blir følgende definisjon av strategisk kompetanseledelse benyttet:

*«Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål»* (Lai, 2021, s. 14).

En slik definisjon innebærer at *planlegging*, *gjennomføring* og *evaluering* er en gjentakende prosess som kontinuerlig repeteres. Det er ikke én aktivitet eller et tidsavgrenset prosjekt som avsluttes med en evaluering. Evalueringen legger kun grunnlaget for ny planlegging og gjennomføring av nye tiltak med en ny tidshorisont (Lai, 2021, s. 14).

Under følger en kort presentasjon av hvordan man tenker seg en slik prosess.



**Figur 3:** Strategisk kompetanseledelse som prosess (Lai, 2021, s. 15)

Formålet med kompetanseanalysen er å identifisere og prioritere kompetansekrav, og er en kartlegging av organisasjonens kompetansebehov for å best kunne nå målene man har satt seg. Det kan dreie seg om både anskaffelse, utvikling, mobilisering eller avvikling av kompetanse. Det bør også kartlegges hvilken kompetanse organisasjonen allerede har tilgang på. Kartleggingen bør ikke være for altomfattende, da dette sjelden gir et vellykket bilde av tilgjengelig kompetanse (Lai, 2021, s. 15)

Kompetansestrategien bør angi målene for kompetansesatsingen; altså hvordan investeringen i kompetanse skal bidra til å nå organisasjonens mål. Den bør også angi prioriterte tiltaksområder, mål og retningslinjer for gjennomføringen av de enkelte tiltakene innenfor hvert område (Lai, 2021, s. 16).

Kompetansetiltak innebærer investeringer for å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse og baserer seg på kompetansestrategien. Anskaffelse handler i kort om for

eksempel å rekruttere nye ansatte, samarbeide med andre organisasjoner, bistand fra eksterne og så videre. Kompetanseutvikling handler om å tilegne seg ny eller endret kompetanse. Man ser ofte at kompetanseutvikling ikke skjer på en målrettet måte, og man velger metoder ut fra mangelfulle kriterier. Dette resulterer ofte i at organisasjonen eller medarbeidere ikke får ønsket og nødvendig kompetanse (Lai, 2021, s. 17).

Mobilisering av kompetanse handler om at den enkelte får utnytte relevant kompetanse hvor h\*n får utnyttet sitt kompetansepotensiale optimalt. Lav kompetansemobilisering fører mest sannsynlig til lav måloppnåelse i tillegg til en rekke andre negative konsekvenser for både organisasjonen og den enkelte ansatte (Lai, 2021, s. 17).

Avvikling av kompetanse handler om å redusere eller å fjerne kompetansebasen innenfor et område. Det kan være omorganiseringer, selektiv nedbemanning av ansatte eller å plassere enkelte oppgaver utenfor organisasjonen (Lai, 2021, s. 17).

Et avgjørende moment innen kompetanseledelse er å faktisk følge opp tiltakene underveis for å undersøke om resultatene av tiltaket faktisk samsvarer med forventninger og definerte mål. Man ser dessverre at denne delen er blant de mest forsømte elementene i forbindelse med kompetansesatsing, og det henger ofte sammen med mangelfull kompetanseplanlegging og dermed også mangel på klare mål som i utgangspunktet skal danne utgangspunktet for en systematisk evaluering og oppfølging. En annen årsak er at det heller ikke er noen klare metoder for hvordan man skal evaluere kompetansetiltak (Lai, 2021, s. 18).



## 4.0 Metode og design

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for metodisk tilnærming og hvordan jeg ønsker å besvare problemstillingen. Ifølge Kvale og Brinkmann (2018) bør valg av metode være det fenomenet man ønsker å undersøke. Johannessen, Tufto og Christoffersen (2011) beskriver at metode kan ses på som å finne veien til målet på en åpen, systematisk og grundig måte, noe som har hjulpet meg i valg av tilnærming. Min vei til målet har vært gjennom abduktiv forskningsstrategi og med en kvalitativ tilnærming.

Det er viktig å poengtere at min rolle som politiansatt kan prege denne studien. Selv om jeg hele tiden har vært bevisst at min forforståelse av fenomenet vil kunne påvirke forskningens resultat og at jeg har forsøkt å tolke dataene så objektivt som mulig, er det vanskelig å tolke noe på en annen måte enn hva man har forutsetning for. Tolkning og forståelsen av dataene vil derfor være ulik alt etter hvilken bakgrunn og erfaring den enkelte har. Jeg tror likevel at jeg gjennom Martelas (2011) 5 dyder for abduksjon og bruk av flere datakilder har lyktes i å få et resultat som langt på vei besvarer problemstillingen på en god måte. Det er likevel viktig å huske på at det mest sannsynlig vil være andre momenter som jeg ikke har lyktes i å finne.

Formålet med studien er å undersøke trekk ved politiutdanningen og faktorer som påvirker politiets evne til å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer. Jeg ønsker å komme i dybden på fenomenet, og en kvalitativ tilnærming ved bruk av forskningsintervjuer og dokumentanalyser er derfor hensiktsmessig. Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side, og målet er å få frem betydningen av deres erfaringer og avdekke hvordan de opplever verden (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 21). Der kvantitative studier er rettet mot statistiske generaliseringer (Grønmo 2016, ss 143-147 sitert i Thagaard, 2018 s. 16), er kvalitative studier rettet mot å komme i dybden på en måte som kan si noe mer om de bakenforliggende årsakene til et fenomen. En kvalitativ tilnærming er preget av fleksibilitet, og utformingen av prosjektet kan endres underveis i undersøkelsesprosessen, samtidig som man har mulighet til å innarbeide erfaringer og nye utfordringer underveis. Slike studier er preget av nærhet til og sensitivitet i relasjon til kildene og er rettet mot at vi utvikler forståelse av de sosiale fenomenene vi studerer (Thagaard, 2018, ss. 15-17). Det at jeg selv er ansatt i politiet og kjenner organisasjonen godt har gjort at jeg har kommet enda tettere på. Det har åpenbart sine fordeler ved at jeg har fått tilgang til informanter som en utenforstående kanskje ikke ville fått, men samtidig har min forforståelse også kunnet prege hvordan jeg forstår og tolker uttalelser fra informantene. Det blir derfor viktig å redegjøre for

min forståelse, slik at andre skal kunne fortolke mine funn i lys av dette. At funnene i stor grad er preget av forskerens fortolkning kan også sies å være den største ulempen ved kvalitative studier, og gjør at det kan være vanskelig å gjenskape resultatene av en kvalitativ analyse. Jeg kommer tilbake til dette senere i dette kapittelet.

Ved bruk av en abduktiv forskningsstrategi har den kvalitative tilnærmingen bidratt til at jeg hele tiden har kunnet gå frem og tilbake mellom empiri og teori, og på den måten utviklet en ny forståelse rundt problemstillingen. Jeg var i utgangspunktet rimelig sikker på hva som kom til å bli sentralt, men etter hvert som intervjuene ble gjennomført endret det seg og andre temaer ble mer fremtredende. Det gjaldt spesielt betydningen av kompetansestyring og kultur for politiets evne til å møte morgendagens kriminalitetsutfordringer.

I det videre vil jeg presentere forskningsdesign og strategi, for deretter å gjøre rede for datamaterialet som er samlet inn. Til slutt i kapittelet vil jeg presentere noen etiske refleksjoner og drøfte studiets validitet og reliabilitet.

## **4.1 Forskningsdesign**

Et forskningsdesign er et privat arbeidsdokument som utarbeides av en forsker eller et forskerteam i forkant av en studie (Blaikie & Priest, 2019, s. 15). Et slikt dokument bør inneholde de avgjørelsene man har foretatt i forkant av forskningsprosjektet, som for eksempel problemstilling, tilnærming, strategi og metode (Blaikie & Priest, 2019, s. 15).

Utgangspunktet for problemstillingen er det eller de tema(er) som forskningsprosjektet skal gi informasjon om og inneholder vanligvis spørsmål som prosjektet skal gi svar på (Thagaard, 2018, s. 46). En problemstilling bidrar både til å avgrense og til å gi retning til det videre arbeidet, og bør derfor utformes tilstrekkelig presist for at den best skal kunne gi retningslinjer for hvordan forskningsprosjektet skal utformes (Thagaard, 2018, s. 46). Det at problemstillingen skal være «tilstrekkelig» presis er et viktig poeng. Forskning handler om å bli kjent med noe som på forhånd er ukjent. Det kan bety at det er først når man er i gang med prosjektet at det som er mest interessant å arbeide videre med åpenbarer seg. En problemstilling med lite rom for fleksibilitet kan derfor bidra til å begrense analysene som dataene gir mulighet for (Thagaard, 2018, s. 47).

Min problemstilling har endret seg flere ganger, fra å være svært åpen og vid til å snevre seg mer og mer inn mot et bestemt tema jo mer jeg arbeidet med empiri og teori. I forkant av arbeidet med intervjuene var tanken min å undersøke hvordan økt spesialisering allerede på

bachelorutdanningen påvirker politiets evne til å bekjempe fremtidens kriminalitetsutfordringer, mens det underveis i prosessen ble tydeligere at en rekke andre faktorer er mer avgjørende og at politiutdanningens rolle synes å være noe mer enn det å levere fagkompetanse. På grunnlag av dette ble ikke min problemstilling endelig konkretisert før etter gjennomføringen av intervjuer, analyse og drøfting av disse, og det har vært en pågående prosess frem til siste slutt.

#### **4.1.1 Forskningsstrategi**

Det er ulike forskningsstrategier; induktiv, deduktiv, abduktiv og retroduttiv (Blaikie & Priest, 2019, s. 22). Det vil kun bli redegjort for de tre første i dette kapittelet, da jeg ikke har gjort bruk av den sistnevnte.

Kvalitativ forskning preges av både induktive og deduktive tilnærminger. I induktiv fremgangsmåte utvikles teoretiske perspektiv på grunnlag av dataanalysen fra de enkelte prosjektene, mens det i deduktiv tilnærming vil være motsatt og dataanalysen tar utgangspunkt i teoretiske perspektiver (Thagaard, 2018, s. 184). Den abduktive fremgangsmåten finner vi et sted mellom disse to, og abduksjon fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data (Alvesson & Sköldbberg, 2011, ss. 54-57, Mason 2018, s. 228 sitert i Thagaard 2018, s. 184).

Ved en abduktiv tilnærming bidrar analysen av data til at vi kan utvikle teoretiske perspektiver, hvor den teoretiske forankringen gir innspill til hvordan vi kan utvikle vår forståelse av dataene. Det innebærer at vi vekselvis utvikler teori på grunnlag av systematiske og dyptgående analyser og at dataene tolkes i lys av eksisterende teori. Ved en abduktiv tilnærming har den empiriske forankringen en avgjørende betydning for utviklingen av teori, fordi teoretisering som ikke har basis i data lett kan inneholde svakheter (Thagaard, 2018, s. 184).

Hvilken forskningsstrategi man bør velge avhenger av problemstilling og forskningsspørsmål. Deduktiv og retroduttiv forskningsstrategi kan best besvare *hvorfor*-spørsmål og brukes gjerne i prosjekter hvor man ønsker å forklare noe eller å vise en sammenheng. Den induktive og abduktive egner seg best til å besvare *hva*-spørsmål og til å besvare sosiale fenomen (Blaikie & Priest, 2019, s. 74-75). Selv om problemstillingen min søker å finne svar på hvordan politiutdanningen påvirker politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer, er det sentrale å finne svar på *hva* det er som påvirker denne evnen.

Innen en abduktiv forskningsstrategi blir min oppgave som forsker å undersøke og beskrive et fenomen fra innsiden ved at dataene bidrar til å gi innsyn i informantenes forståelse av et fenomen.

Martela (2011) beskriver 5 dyder innen abduktiv forskningsstrategi. Den første dyden handler om å innta en posisjon hvor man er åpen for andre teorier og hypoteser enn de man tok utgangspunkt i om de viser seg å ikke være relevante. Det handler om evnen til å gjøre om på vår forståelse etter hvert som vi får mer innsikt og kunnskap, og evnen til å forkaste hypoteser og teorier til fordel for det som kommer til syne underveis i prosessen (Martela, 2011 sitert i Lindland, 2014, s. 48). Jeg forsøker i denne studien ikke å finne et svar med to streker under, men arbeidshypotesen som legges til grunn er at politiutdanningen påvirker praksis og dermed politiets evne til å håndtere politiets arbeidsoppgaver. I min abduktive tilnærming har jeg vært åpen for at det ikke er slik, og like mye som å finne svaret handler abduksjon om å finne spørsmålet.

*«Like mye som å finne svaret, handler abduksjon om å finne spørsmålet»*

Den andre dyden Martela (2011) trekker frem er det å ha et bevisst forhold til egen forforståelse og det å gjøre dette klart for andre. Min rolle som politiansatt påvirker åpenbart min forforståelse og hvordan jeg tolker og forstår den enkelte informants uttalelser. Jeg har selv vært student ved Politihøgskolen, jeg har jobbet 12 år i politiet og jobbet både på patrulje som generalist, som etterforsker og informantbehandler og de senere årene som operativ dleder på politiets operasjonssentral i tillegg til å ha tatt en spesialutdanning innen krise- og gisselforhandling. Med denne bakgrunnen har jeg både breddekunnskap og etter hvert mer dybdekunnskap innen enkelte fagfelt. Jeg anser meg selv som generalist, men tar for egen del utgangspunkt i at generalist-spesialist-begrepene inneholder en rekke nyanser som kan gjøre de vanskelige å definere i en politisammenheng. Funnene i studien må derfor forstås i lys av dette, og det er ikke å fri meg fra min egen «forståelseshorisont» som er tanken, men det å være bevisst at det kan skjule seg noe mer bak horisonten som jeg med mitt utgangspunkt ikke får øye på.

Martelas (2011) tredje dyd handler om at forskeren hele tiden må øke sin selv-innsikt ved å reflektere over de underliggende holdningene og verdiene som ligger til grunn for studien. På samme måte som det å være klar over sin forforståelse, må man hele tiden gjøre seg kjent med og reflektere over egne «blind-soner» i møte med andres verdier og holdninger. Jeg hadde innledningsvis en forventning om hva som kunne være «svaret» på problemstillingen, men i

møtet med de ulike informantenes holdninger har jeg kontinuerlig måtte reflektere og re-  
fortolke mine tidligere erfaringer.

Den fjerde dyden handler om å gjøre studien iterativ (Martela, 2011 sitert i Lindland, 2014, s. 48). Fremfor å følge et forhåndsplanlagt forskningsdesign, må forskeren evne å justere forskningen til hva som kommer frem som mest meningsfullt og viktig. Det handler ikke om å tilpasse forskningen for å oppnå «ønsket» resultat, men om å klare å fri seg fra det man i utgangspunktet hadde planlagt. For å kunne gjøre dette må jeg som forsker hele tiden reflektere over hva som skjer og forstå meg selv i relasjon til andres forventinger om fremtiden for å kunne gjøre fornuftige vurderinger rundt hvordan jeg skal gå videre med forskningsprosjektet (Martela, 2011 sitert av Lindland, 2014, s. 15). Det at prosjektet har tatt en litt annen retning enn det jeg opprinnelig trodde, viser at jeg har ivaretatt denne dyden. Jeg opplevde meg selv som litt «låst» til den opprinnelige problemstillingen i starten og merket at jeg ved gjennomføringen av de første intervjuene håpet at informantene skulle svare det jeg forventet. Etter hvert klarte jeg å fri meg fra denne tanken, og merket hvordan dette bidro til å utvikle ny forståelse og evnen til å gi prosjektet retning.

Den femte og siste dyden Martela (2011) trekker frem er det å gjøre studien så transparent som mulig. Kvalitative studier er utfordrende med tanke på reliabilitet og validitet, nettopp fordi funnene er preget av forskerens forforståelse og tolkning. Funnene vil derfor ikke nødvendigvis la seg reprodusere av en annen forsker enn meg. Det å være transparent blir derfor viktig for å vise hvordan man har kommet frem til resultatet. Jeg har blant annet valgt å gjengi en rekke uttalelser som direkte sitat for å vise hva informantene faktisk har sagt. På denne måten har jeg unngått å gjengi uttalelser med mine egne ord, noe som kunne være farget av min forforståelse. Transparens i kvalitative studier er en måte å sikre reliabilitet og validitet på.

## **4.2 Empiriutvikling**

*Innsamling av data* betegner de dataene vi benytter i forskningsprosessen, og er gjeldende både i kvalitative og kvantitative metoder. Innen kvalitative metoder kan betegnelsen være noe problematisk. Vi skaper relasjoner til informanter gjennom intervjuer og kontaktene vi opparbeider oss underveis, og dataene blir utviklet på bakgrunn av vår tolkning av det som blir sagt og gjort. Det blir derfor mer riktig å bruke betegnelsen *utvikling av data*, da det vi

betegner som data blant annet er preget av hvordan vi forstår de utsagnene og tekstene vi har tilgang til (Thagaard, 2018, s. 28).

Jeg ønsket å gå i dybden av mitt fenomen ved bruk av en kvalitativ tilnærming. Dette mener jeg er nødvendig for å få innsikt i problemstillingen min, og bidrar til at jeg får en dypere og bredere forståelse av hvorfor informantene uttaler seg som de gjør. Jeg har ikke vært opptatt av hvor mange som uttalte det ene eller andre, da jeg opplever at det ikke har noen betydning for utviklingen av dataene. Det ville vært å kvantifisere dataene, noe som kunne vært aktuelt om det var sentralt å sammenligne informanter med en bestemt bakgrunn med informanter fra en annen bakgrunn. Det har ikke vært formålet med min studie, og det er følgelig ikke foretatt en slik sammenligning.

Jeg gjør i denne studien en kvalitativ studie av politiet og tematikken som undersøkes er spesialisering. Jeg har valgt å studere dette gjennom 3 metodiske tilnærminger; dokumentanalyse, individuelle intervjuer og fokusgruppeintervjuer, som innebærer bruk av både primærdata og sekundærdata (Blaikie & Priest, 2019, s. 156). Jeg vurderte innledningsvis å gjøre bruk av case-studie, men har forkastet dette da problemstillingen blir godt belyst gjennom de kvalitative tilnærmingene som nevnt over. Årsaken til at jeg valgte å gjennomføre fokusgruppeintervju i tillegg til de individuelle intervjuene er muligheten for en annen dynamikk enn ved en-til-en samtale mellom en informant og forsker. En slik dynamikk vil kunne gi data jeg ellers ikke ville fått tilgang.

Dokumentanalyse av ulike styringsdokumenter, strategiplaner, evalueringsrapporter, forskningsrapporter, konferansebidrag og ramme- og programplaner for politiet er gjennomført for å bedre forstå og tolke informantenes utsagn der dette har vært naturlig. Ifølge Yin (2014) oppnår man på denne måten, så langt det lar seg gjøre, flere mål på det samme fenomenet, noe som bidrar til å styrke studiens validitet.

#### **4.2.1 Dokumentanalyse**

Informasjon som er tilgjengelig for forskning, men som er utviklet uavhengig av forskerens medvirkning kan omtales som «*naturally occurring data*» fordi dataene er utviklet for et annet formål enn forskning (Silverman 2014, s. 316 sitert i Thagaard, 2018, s. 117).

Dokumentdata er slik informasjon, og de representerer som regel en skriftlig tekst. Opptak eller Podcaster innbefattes også. Det kan dreie seg om offentlig tilgjengelig publikasjoner eller ha privat karakter i form av brev eller dagboknotater (Thagaard, 2018, s. 118).

Ved bruk av dokumenter benytter jeg meg av sekundærdata som innebærer at dataene som analyseres ikke er innhentet av meg selv med denne studien som formål (Blaikie & Priest, 2019, s. 156).

Dokumentanalyse innebærer at vi vurderer kildens relevans, autensitet og troverdighet, og man må hele tiden foreta en kritisk vurdering av kilden (Østbye et al., 2013, s. 42-51 sitert i Thagaard, 2018, s. 119). Jeg har benyttet meg av flere dokumenter i dette prosjektet, og ingen av dem er laget for dette formålet. Det gjør at dokumentene er etterprøvbare. Det har vært enkelt å få tilgang til nødvendige og aktuelle dokumenter da alt ligger tilgjengelig og åpent på internett. Det er i stor grad offentlige publikasjoner i form av evalueringsrapporter, Stortingsmeldinger, NOU'er, forskningsrapporter- og artikler. Det kunne vært aktuelt å innhente flere dokumenter, men da hadde jeg beveget meg over på graderte dokumenter, og jeg måtte hatt et særdeles bevisst forhold til hvilke dokumenter jeg kunne benyttet meg av i analysen. Jeg har derfor vurdert det som at de dokumentene jeg har benyttet meg av bidrar til en forståelse av fenomenet på en tilstrekkelig og god måte. Det er viktig å være klar over at også dokumentanalyser kan ha svakheter fordi det er forskeren selv som selekterer dokumentene som skal analyseres, noe som kan medføre at man velger data som bekrefter antagelsene og som vil hindre utviklingen av ny forståelse.

Mitt mål har i denne sammenheng vært å finne dokumenter som kan bidra til å gi en mest mulig objektiv og reflektert forståelse av fenomenet jeg undersøker. Det å ikke finne dokumenter er også av betydning fordi det kan bidra til å underbygge en del utsagn fra informantene, for eksempel i hvilken grad utsagnene samsvarer med hvordan ting er i «virkeligheten». Et eksempel kan være når informantene uttaler at det ikke er en tilfredsstillende kompetanseoversikt, kompetansestyring og -utvikling i politiet. Når jeg ikke finner dokumenter som tyder på at det er klare strategier og handlingsplaner for dette, er det med på å underbygge informantenes utsagn og øker sjansen for at utsagnene er etterprøvbare. Jeg har i min studie benyttet meg av publiserte dokumenter som er allment tilgjengelig. Det er referert fortløpende til disse i analysen.

#### **4.2.2 Intervjuprosessen**

Intervjuer gir en unik mulighet til å gå i dybden om man ønsker å undersøke et fenomen, og man kan få innsikt i intervjupersonens opplevelser, synspunkter og selvforståelse. De kan fortelle om hvordan de opplever noe eller hvordan de forstår egne erfaringer og bør fortolkes i

lys av de kulturelle og sosiale rammene personene vi studerer forholder seg til (Thagaard, 2018, s. 12). Intervjuprosessen har gitt meg tilgang på primærdata, som innebærer at dataene er utviklet av meg selv (Blaikie & Priest, 2019, s. 156).

Kvalitative intervjuer kan beskrives som en interpersonlig situasjon hvor samtalen mellom to parter sonderes rundt et emne av felles interesse hvor kunnskap oppstår i skjæringspunktet mellom intervjuerens og den som intervjues sine synspunkter (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 137). Hovedregelen og «gullstandarden» for kvalitative forskningsintervjuer er at forsker og informant møtes fysisk, ansikt til ansikt (Deakin & Wakefield 2014, s. 604). I mitt tilfelle har jeg også måtte benytte meg av datastøtte i form av Teams for å kunne gjennomføre intervjuene, noe som har fungert godt for mitt formål. Datastøttede intervjuer har tradisjonelt vært beskrevet som for eksempel telefoni eller chat, noe som har sine åpenbare begrensninger ved at man per chat verken ser eller hører intervjupersonen og per telefon mister man muligheten til å tolke kroppsspråk og mister på denne måten «helheten» (Deakin & Wakefield 2014, s. 604). Det kan også oppstå støy som følge av for eksempel ustabil net, dårlig telefondekning eller lignende (Kvale og Brinkmann 2009, s. 160).

Gjennomføring av intervjuer på Teams opplevdes uproblematisk. Det var lettere å få god lyd på lydopptaket ved at diktafonen kunne legges tett til høyttaleren og jeg fikk både se og høre informantene. Det gjorde også at jeg ikke måtte bruke unødig tid på å reise til andre steder i landet, og bidro til at jeg fikk tilgang på informanter som jeg ellers ikke ville hatt tilgang til. Det var heller ingen tekniske utfordringer i det jeg hadde sendt møteinnkallelse i god tid, og at informantene kunne klikke på en invitasjon for å få tilgang til møtet. På den måten unngikk jeg unødig støy som for eksempel stress og unødig tidsbruk. Jeg tror også at terskelen for denne intervjuformen er senket etter covid-19 pandemien, og at det oppleves mer naturlig og lett å snakke med folk på denne måten enn for bare noen år siden. At det opplevdes naturlig bidro til det jeg opplevde som en god flyt i samtalene.

Jeg har i stor grad benyttet meg av semi-strukturerte intervjuer, som er en slags mix av strukturert intervju og en åpen samtale. Denne intervjuformen gir meg anledning til å styre intervjuet inn mot problemstillingen, samtidig som den gir informantene mulighet til å snakke fritt innenfor et bestemt tema. I noen tilfeller har jeg måttet bruke intervjuguiden ganske flittig, mens det i andre sammenhenger ikke har vært nødvendig å stille mer enn 3-4 innledende spørsmål og deretter kun utdypende spørsmål om et tema informanten har brakt på banen. Jeg opplevde at en slik intervjuform ga økt fleksibilitet og ga meg mulighet til å oppnå ny forståelse av fenomenet jeg undersøker.



Det er flere intervjuformer man kan benytte seg av, og jeg har i mitt prosjekt benyttet meg av blant annet begrepsintervju, hvor begrepsavklaring har vært en del av formålet med intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 163). Det var viktig for meg å vite hva den enkelte informant legger i begrepene *generalist*, *spesialist*, og *kvalitet* da dette danner grunnlaget for hvordan jeg forstår informantenes utsagn og beskrivelser senere i intervjuet, i tillegg til at det brakte meg nærmere et svar på problemstillingen.

Videre har intervjuene også lagt opp til en narrativ intervjuform, hvor informantene har hatt mulighet til å underbygge enkelte svar med fortellinger som viser til opplevelser de har eller har hatt (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 167). Dette kom tydelig frem flere ganger, blant annet i fokusgruppeintervjuet. Som jeg var inne på er fordelen med et slikt intervju at det legges til rette for ordveksling uten at gruppemoderatoren styrer intervjuet på samme måte som i de individuelle intervjuene. Det er rom for diskusjon og ulike meninger og det er ikke et mål at man skal komme til enighet. Dette kan lede til både ny innsikt i et tema, eller at nye tema blir bragt på banen. Ulempen er at moderatoren mister en del kontroll over intervjuforløpet, noe som kan få transkripsjonene til å fremstå litt kaotiske (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 162). Jeg gjennomførte et fysisk gruppeintervju med 4 informanter tilknyttet samme politidistrikt. Jeg hadde i utgangspunktet avtalt med 6 personer, men 2 av disse måtte trekke seg i siste liten. Til tross for dette opplevde jeg ikke at diskusjonen eller engasjementet ble svekket, men man kunne kanskje fått enda flere innspill på enkelte tema siden de to informantene som meldte avbud har erfaring på et annet fagområde enn de 4 gjenværende. Jeg kommer tilbake til utvalget under neste kapittel.

Det overordnede formålet med intervjuene var å danne meg et bilde av hvilke synspunkter informantene har på generalisten i politiet, politiutdanningens rolle og hvilke faktorer de vurderer som de viktigste for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Jeg opplevde et positivt engasjement rundt problemstillingen. Det å kjenne politiet fra innsiden opplevde jeg som en fordel ved at jeg forstår hva informantene snakker om når de beskriver ulike utfordringer, men det kan også gjøre det vanskelig for meg og informantene å skille rollen min i forskningsprosjektet fra rollen min som politi og kollega. Jeg var veldig bevisst på denne rollekonflikten overfor meg selv, men valgte i liten grad å presisere det overfor informantene. Det kunne jeg nok vurdert å gjøre, for å få enda bedre beskrivelser og utdyping av enkelte utsagn. Dette kunne også bidratt til å oppklare eventuelle misforståelser i de tilfellene der min forforståelse i for stor grad preget min tolkning av et utsagn.

I forkant av intervjuet fikk hver enkelt informant tilsendt en mail med generell informasjon om prosjektets tema og formål. Informantene som ble intervjuet ansikt til ansikt fikk et formelt informasjon- og samtykkeskjema før intervjuet startet, og informantene som ble intervjuet ved bruk av Teams fikk dette tilsendt på mail i forkant av intervjuet for signering. Skrivet ligger vedlagt denne oppgaven.

### **4.2.3 Utvalg av informanter**

I denne studien har jeg intervjuet totalt 11 informanter. 7 av intervjuene var individuelle og 4 informanter deltok i et fokusgruppeintervju. Jeg rettet i tillegg en henvendelse til studentene som gjennomfører praksisåret i ett spesifikt politidistrikt, uten å få respons på forespørselen. Jeg hadde et ønske om å få studentperspektivet på politiutdanningen gjennom enda et fokusgruppeintervju. På tross av at jeg ikke lyktes å komme i kontakt med noen studenter som ønsket å delta i prosjektet, føler jeg at problemstillingen er tilstrekkelig godt belyst, og jeg opplevde metning etter gjennomføringen av de planlagte intervjuene. Jeg vurderte det derfor ikke som aktuelt å rette forespørsel til flere informanter.

Fokusgruppeintervjuet bestod av informanter med ansettelse i samme politidistrikt, hvor inklusjonskriteriene var at alle måtte ha grunnutdanning og/eller etter- og videreutdanning fra Politiskolen eller Politihøgskolen og ansettelse innen et spesifikt fagfelt med spesifikk fagstilling eller rolle. Informantene hadde et aldersspenn mellom 41 og 55 år og hadde mellom 15 og 30 års erfaring fra politiet. De fleste hadde jobbet i politiet hele yrkeskarrieren, mens andre hadde annen utdannelse før de gjennomførte politiutdannelsen og begynte å jobbe i politiet. Utvalget bestod av både kvinner og menn.

Inklusjonskriteriene for informantene benyttet i de individuelle intervjuene var at alle måtte ha tilknytning til Politihøgskolen gjennom ansettelse, studier, rolle eller verv. Det var ikke krav til å selv å være politiutdannet. Utvalget bestod av både kvinner og menn i alderen 37 til 60 år, med erfaring fra politiet som varierte i spennet mellom 6 og 40 år. Informantene hadde erfaring fra en rekke områder innen politietaten og innen en rekke ulike fagområder, stillinger og kompetanseområder. Samtlige informanter hadde ledererfaring fra tidligere eller i nåværende stilling, men dette var ikke et av kriteriene.

Det har ikke vært et mål for meg å ha en jevn fordeling mellom kjønnene, da jeg vurderer det som lite relevant for svarene som gis. Det har heller ikke vært et mål at informantene skal ha ledererfaring, men i ettertid tenker jeg at det kan ha betydning for måten de svarer på enkelte

spørsmål, blant annet hvordan de uttaler seg om dagens politiutdanning eller hvordan de uttaler seg om fremtidens utfordringer for politiet og hva som skal til for å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer på en tilfredsstillende måte. Her tenker jeg at det å få tilgang til informanter som er nåværende studenter på PHS ville kunne bidratt til et mer nyansert bilde av selve politiutdanningen og spørsmålet rundt linjedeling og spesialisering av grunnutdanningen. Det kan hende det ville vært samsvar mellom svarene, men det kan også tenkes at det ville vært avvik.

Jeg sendte forespørsel om gjennomføring av intervju til totalt 18 enkeltpersoner. Samtlige takket ja til å delta, men til fokusgruppeintervjuet måtte jeg foreta en seleksjon for å få tidspunktet til å passe for flest mulig. Som nevnt sendte jeg også en forespørsel til 2. års-studentene i ett bestemt politidistrikt, uten at noen responderte på henvendelsen.

Henvendelsen ble sendt per mail til praksisansvarlig i politidistriktet for godkjenning og vurdering, som videresendte den til samtlige studenter. Jeg valgte av forskningsetiske hensyn å ikke legge ytterligere press på studentene for å oppnå respons.

### **4.3 Databehandling og analyse**

Jeg vurderte innledningsvis om det var mest hensiktsmessig å ta notater fremfor lydopptak. Fordelen med å kun ta notater er at man sparer en del tid på transkripsjon. Ulempen er at man ikke får muligheten til å høre gjennom intervjuet for å høre nøyaktig hva informanten sa, noe som gjør studien mindre transparent. Man er også prisgitt egen evne til å ta notater underveis i intervjuet. Jeg valgte derfor å ta lydopptak og transkribere samtlige intervjuer, noe som var en ekstremt tidkrevende prosess, men som ga meg et godt datagrunnlag til analysen. Alle opptak ble gjort ved bruk av Nettskjema-diktafonen som jeg lastet ned på egen telefon. Denne appen lagrer ingen opptak på telefonen, men sender opptaket kryptert til en nettside som kun jeg har tilgang til ved bruk av brukernavn og passord.

Samtlige informanter samtykket til at det ble foretatt lydopptak, og ble informert om at utsagn som kan bidra til at informanten ikke lenger er anonymisert, vil bli omskrevet på en måte som bidrar til å opprettholde anonymitet om det skal benyttes i oppgaven. Det ble i tillegg informert om at lydopptaket ville bli slettet etter at transkriberingen var ferdig, og senest innen 15.06.23.

Jeg har transkribert intervjuene på bokmål. Målet med intervjuene var å gripe fatt i meningsinnholdet og forstå hva informanten sier, samt å unngå misforståelser. Da er det lite

hensiktsmessig å bruke dialekt. Man sikrer i tillegg informantenes anonymitet ved å gjengi uttalelser på bokmål. Jeg har også valgt å gjengi direkte sitat uten å knytte utsagnet til hvilken informant som uttalte seg for å sikre anonymiteten ytterligere. For å sikre anonymitet ytterligere, har jeg måttet utelate noen historier informantene har fortalt, fordi disse etter min vurdering har kunne identifisert både informanter og personene som informantene omtaler.

Som jeg var inne på har en del av intervjuene vært datastøttet ved bruk av Teams. Personlig foretrekker jeg fysiske møter, hvor man får en annen relasjon til informanten. Selv om Teams fungerte veldig godt til mitt formål, merker man likevel den fysiske avstanden. Jeg opplevde i liten grad problemer med nettet, men i noen tilfeller var det forsinkelse på lyden, som gjorde at jeg begynte å stille spørsmål før informanten hadde snakket ferdig. Det innebar at det i noen tilfeller måtte foretas kunstig lange pauser mellom spørsmål og svar for å sikre at man ikke snakket i munnen på hverandre.

Intervjuene varierte i lengde, hvor det korteste varte i cirka 40 minutt, og det lengste i nesten 1,5 time. Noen informanter svarte kort og presist, mens andre hadde mange refleksjoner hvor jeg kun trengte å presentere noen tema. Både de lange og korte intervjuene bidro til å belyse problemstillingen på en god måte, og det var interessant å se hvordan de lengste intervjuene i stor grad dreide seg om de samme temaene som de korte.

### **4.3.1 Analyse**

Jeg har valgt å benytte meg av en tematisk analyse for å identifisere underliggende tema relatert til forskningsspørsmålene mine. Tematisk analyse innebærer at man identifiserer, analyserer og rapporterer temaer innenfor et gitt datasett (Braun & Clarke, 2006, s. 6). Selv om jeg har en abduktiv tilnærming, vil en tematisk analyse ta utgangspunkt i en induktiv tilnærming ved at man analyserer og koder dataene uten å sette det inn i et teoretisk rammeverk. Det gir mulighet for en rik beskrivelse av datamaterialet, noe som bidrar til at jeg ved bruk av abduksjon kan utvikle ny forståelse (Braun & Clarke, 2006, s. 11-12). Selv om jeg startet med å tematisere spørsmål i intervjuguiden, har de ikke vært førende for hvilke temaer jeg har identifisert i analysen. Ved å ta utgangspunkt i empiri og «bottom-up»-analyse, trådte det frem noen sentrale temaer som informantene selv kom inn på gjennom de semistrukturerte intervjuene. Noen av disse temaene var jeg forberedt på at kunne dukke opp, mens andre var mer uventede.

Jeg startet analysen med å forsøke å systematisere teksten i de transkriberte intervjuene. Dette er en nødvendig forutsetning for å benytte databehandling i kvalitative analyser (Thagaard, 2018, s. 151). Jeg hadde i forkant av intervjuene delt inn intervjuene etter noen foreløpige kategorier:

- Politiets evne til å møte morgendagens utfordringer
- Politihøgskolen og den betydning for politiet som organisasjon
- Omorganisering og konsekvenser

Disse kategoriene hjalp meg med å holde fokus på forskningsspørsmålene som jeg presenterte i kapittel 1. Etter gjennomføringen av intervjuene og transkripsjonene satte jeg opp de ulike kategoriene per intervju, og plasserte utsagn knyttet til hver kategori i en kolonne, og identifiserte ut fra dette koder under hver kategori. Dette gjorde det lettere å navigere gjennom empirien og lokalisere essensen i det informantene formidlet. Ved flere intervjuer øker muligheten til å sammenligne data og opprette koder som går på tvers av materialet, og nye temaer kom til syne (Jacobsen, 2015, s. 207).

Selv om jeg utarbeidet noen overordnede kategorier underveis, har analyseprosessen i stor grad bidratt til at min forforståelse har endret seg. Det jeg trodde skulle bli essensen i oppgaven har på mange måter endret seg ved at informantene trekker frem andre sider ved politiets evne til å møte fremtidens utfordringer som er overordnet det å snakke om generalist- eller spesialistutdanning ved PHS. Jeg har på denne måten virkelig fått uttelling for den abduktive tilnærmingen, hvor empirien har bidratt til å gi meg ny innsikt og ny forståelse av fenomenet, og har avdekket andre og kanskje mer sentrale tema jeg kan knytte til problemstillingen. Hsieh & Shannon (2005) kaller dette directed-content-analysis, hvor eksisterende antagelser om et fenomen styrer kodingen og kategoriene i forkant av datainnsamlingen. Etter hvert som man gjennomfører analysen, vil nye kategorier utvikles og man vil måtte revidere eksisterende kategorier.

At konklusjonen på mange måter ser annerledes ut enn jeg forventet var noe jeg var forberedt på, men jeg har opplevd det som forvirrende og utfordrende å oppleve at noe tar en annen retning enn først antatt. Man blir i tvil om man har truffet på bruk av metode og om man har «tenkt feil» fra starten, noe som kan virke begrensende. Idet jeg skjønnte at jeg faktisk har oppnådd ny forståelse og klart å hente ut nye tema ble det også lettere å arbeide videre med prosjektet. Både problemstillingen og formålet med prosjektet har måttet revideres underveis; ikke for å tilpasse funnene til problemstillingen, men for bedre å belyse de viktige momentene

som kommer frem i empirien. Dette samsvarer med Martelas fjerde dyd som nevnt tidligere. Det å kunne justere seg underveis i prosessen er viktig for evnen til å oppnå ny forståelse ved vekselvis bruk av empiri og teori.

#### 4.4 Etiske refleksjoner

Under andre verdenskrig ble det gjennomført en rekke medisinske forsøk i konsentrasjons- og fangeleirer. For å sikre at noe slikt aldri skulle gjenta seg ble det nedfelt en egen kodeks med 10 etiske retningslinjer for forskning. Denne er kalt Nürnbergkodeksen, og i punkt 1 og 2 kan vi lese at frivillig og informert samtykke er absolutt nødvendig, og at forsøket *«bør være av en slik art at det fører til fruktbare resultater som gagnar samfunnet og som ikke kan sikres ved bruk av andre metoder eller studiemåter og som ikke er vilkårlige eller unødvendige»* (Skavlid, 2009).

Selv om kodeksen stod sentralt i etterkrigsårene, så man at det var behov for økt forskningsetisk bevissthet, noe som resulterte i *Helsinkideklarasjonen* som bygger på Nürnbergkodeksen og slår fast at vitenskapens og samfunnets behov for ny kunnskap aldri kan forsvare at forskningssubjektet utsettes for unødig, ufrivillig ubehag og risiko (Førde, 2014).

I studier hvor det er nær kontakt mellom forsker og informanter, som for eksempel intervju, vil forskeren ha tilgang på data som kan knyttes til de personene som deltar i prosjektet. Den Nasjonale forskningsetiske komité samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) beskriver gjeldende særskilte forskningsetiske forholdsregler for studier som innebære behandling av personopplysninger (Thagaard, 2018, s. 21). Viktigheten av at forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet og respektere forskningsdeltakernes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse (NESH, 2016, s. 12, gjengitt i Thagaard, 2018, s. 22).

Studier som faller inn under personopplysningsloven (2001) er meldepliktige, det gjelder også mitt prosjekt, i og med at prosjektet innbefatter lydopptak av samtlige informanter. Jeg meldte studiet til SIKT som godkjente prosjektet mitt. Denne godkjenningen måtte være på plass før lydopptak kunne finne sted. Se vedlegg.

Jeg har i dette prosjektet vært opptatt av å ivareta informantenes anonymitet gjennom å transkribere intervjuene på bokmål, samt å ikke utdype hvilken stilling den enkelte har eller hvor de jobber. Det vil alltid være en risiko for at noen gjenkjenner utsagn, meninger eller måter å si ting på, men jeg har etter beste evne utelatt det som kan bidra til å identifisere den

enkelte. Hver informant har fått et tall knyttet til en dato, og oversikten over hvilken informant som har hvilket tall har vært adskilt fra transkripsjonene. Jeg har vært alene om behandlingen av personopplysningene, og ingen andre har hatt tilgang på materialet. Jeg har som nevnt også måtte utelate gjengivelse av enkelte historier for å ikke identifisere personene som omtales, og har veid hensynet til personene som omtales anonymitet og integritet tyngre enn hensynet til transparens i studien.

Videre har jeg vært opptatt av å informere så mye som mulig om prosjektet og hva formålet med studien er. At informantene ikke skal være i tvil om at det er anledning til å trekke samtykket både i forkant, underveis og etter gjennomføringen av intervjuet har vært viktig for meg å poengtere. Når det gjelder tilgang på informanter, var dette også avgjørende for at jeg ikke forsøkte ytterligere å skaffe informanter blant studentene i praksis. Jeg må anta at de har lest forespørselen, og at de av ulike grunner ikke har hatt et ønske eller hatt mulighet til å prioritere deltakelse i studien. Om jeg hadde sendt flere forespørsler kunne det ført til redusert opplevelse av frivillighet, og at noen av ulike grunner hadde følt at de «måtte» si ja. Det at jeg selv jobber i politiet og er kollega med en del av informantene kan også være en etisk utfordring.

Hovedregel nr 38 i de etiske retningslinjene handler om forskere og forskningsinstitusjoners uavhengighet. Denne regelen står sentralt i min studie. Det at det er personlige relasjoner mellom forsker og de som er gjenstand for forskning kan føre til avhengighet på flere måter; uavhengigheten kan trues ved at forskningssubjektet er i posisjon til å utøve innflytelse på forskeren eller at det ikke blir tilstrekkelig distanse mellom forskning og forsknings-subjekt (Rachlew, 2010, s. 129). Dette er noe jeg hele tiden har vært bevisst på, og som jeg føler jeg har ivaretatt på en god måte. Jeg har måttet ha et ekstra fokus på det ved analyse og drøfting, for å forsøke å drøfte så objektivt som mulig. Det vil likevel være vanskelig å fri seg helt fra egne erfaringer og virkelighetsforståelse, noe det må tas et forbehold om dette i vurderingen av om reliabilitet og validitet er godt nok ivaretatt.

#### **4.5 Validitet, reliabilitet og transparens**

Begrepene *reliabilitet*, *validitet* og *overførbarhet* står i fokus når man skal vurdere om forskningen har kvalitet eller ikke. Begrepene kan ha litt annen betydning i kvalitativ enn i kvantitativ forskning, men man bruker foreløpig de samme begrepene innen begge tilnærmingene (Thagaard, 2018, s. 19).

Validitet handler om forskningens *gyldighet* og reliabilitet knyttes til forskningens *pålitelighet*. I tillegg snakkes det om *overførbarhet*, som innebærer en vurdering av om tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2018, s. 19). Disse begrepene kan fortelle oss noe om forskningens *troverdighet* (Thagaard, 2018, s. 181).

Reliabilitet kan knyttes til hvordan vi utvikler data og at vi beskriver hvordan prosessen med å innhente data har foregått. Et mål for hvordan vi kan vurdere reliabilitet er gjerne om en annen forsker ved bruk av samme metode vil kunne komme frem til de samme funnene. Innen kvantitative studier snakker man gjerne om *repliserbarhet*, som innebærer at resultatene kan gjentas når prosjektet reproduseres, men dette er mer utfordrende innen kvalitative studier. Det kreves i større grad at man argumenterer for reliabiliteten ved å redegjøre for utviklingen av data underveis i forskningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 187-188). Studiens reliabilitet vil kunne øke ved at man er transparent, noe som innebærer en detaljert beskrivelse av strategi, analysemetoder osv., for at utenforstående skal kunne vurdere forskningsprosessen trinn for trinn (Silverman, 2014, s. 84 gjengitt i Thagaard, s. 188).

I vurderingen av validitet står transparens sentralt. Man må søke å beskrive teoretisk ståsted som representerer grunnlaget for hvordan vi tolker dataene og vise hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjonene og tolkningene vi har kommet frem til (Thagaard, 2018, s. 189).

Både reliabiliteten og validiteten vil kunne bli utfordret i min studie. Jeg har forsket på egen organisasjon og har en relasjon til enkelte av informantene gjennom min ansettelse i organisasjonen. De funnene jeg har gjort er dermed og nødvendigvis ikke de samme funnene en utenforstående ville fått, både fordi samspillet mellom meg og informantene er preget av begges bevissthet om at vi alle kjenner politiorganisasjonen og det faktum at jeg er preget av egne fortolkninger som igjen kan påvirke resultatene. Informantene kan både ha latt være å uttale seg om noe fordi de antar at det er kjent informasjon for meg, eller lagt mindre vekt på å utdype hva de mener når de uttaler seg om noe fordi de antar at jeg synes det er uviktig eller at jeg kjenner innholdet i det de snakker om. Jeg kan også ha oversett viktig informasjon fra informantene fordi jeg er farget av egne erfaringer. Et eksempel er når informantene uttaler at det ikke foreligger en handlingsplan for kompetansestyring i politidistriktene. Dette er også min personlige oppfatning, og jeg kunne slått meg til ro med at sånn er det. For å øke studiens validitet og reliabilitet har jeg derfor gjennomført uformelle samtaler med HR-ansvarlige i



flere utvalgte politidistrikt for å bekrefte eller avkrefte om informantenes og min egen oppfatning stemmer.

Jeg merket at informantene i stor grad tok det for gitt at jeg kjente en del begreper og forkortelser, i tillegg til hvordan enkelte kommenterte at de var usikre på om det de svarte var «riktig». På en annen side vil det at jeg selv jobber i politiet og kjenner organisasjonen og begreper kanskje bidra til at jeg kommer dypere på et tidligere tidspunkt, og at informantene ikke trenger å bruke tid på å forklare hvert minste begrep. Jeg har i så stor grad som mulig forsøkt å be informantene utdype når jeg ikke har forstått eller dersom jeg tror det kan være rom for misforståelse, men innen kvalitativ forskning vil det alltid være en risiko for at man tolker data i en bestemt retning. Det er ifølge Simonsen (2012 gjengitt i Rachlew 2010, s. 135) ikke nødvendigvis en fordel å kjenne et felt godt, og at dette kan føre til en slags «blindhet» som gjør det vanskelig å se forbi «etablerte sannheter» som man kanskje ville stilt spørsmålsteget ved eller forstått på en annen måte om man ikke selv var en del av feltet man forsket på (Rachlew, 2010, s. 135).

Det at alle intervjuer er tatt opp på lyd, og at alt informantene har sagt er transkribert i ettertid, bidrar til at reliabiliteten øker. Jeg har også gjengitt en rekke utsagn som direkte sitat for å vise hva informantene faktisk sa, noe som øker transparensten i studien. Jeg hadde i forkant noen antagelser om hva informantene skulle trekke frem. Noen ble bekreftet, og andre ble det ikke. Jeg har derfor måtte endre noen kategorier, som er et tegn på at reliabiliteten er ivaretatt. Jeg kunne valgt å tolke utsagn i retning som passet bedre med mine forhåndsdefinerte kategorier, men da ville jeg ikke vært tro mot prosessen, og reliabiliteten ville blitt betraktelig svekket. Det at jeg beskriver disse prosessene og hvordan analyse og intervjuer er gjennomført, samt problematiserer min egen tilknytning til feltet som studeres, bidrar ytterligere til å øke transparensten i studien.

Jeg har forsøkt å stille så åpne spørsmål som mulig, samtidig som noen spørsmål er mer konkrete og målrettede. Dette har vært en nødvendighet for å kunne holde seg innenfor oppgavens problemstilling. Kvale og Brinkmann (2018) trekker frem at det å stille ledende spørsmål ikke nødvendigvis påvirker reliabiliteten på en negativ måte, og at de i kombinasjon med andre utsagn kan bidra til å oppklare eventuelle misforståelser eller bekrefte/avkrefte måten forskeren tolker andre utsagn på. Selv om jeg har lagt opp til å stille åpne spørsmål, har intervjuene i noen tilfeller tatt en retning som har gjort at jeg måtte stille mer lukkede og avklarende spørsmål. Forholdet mellom åpne og mer ledende eller lukkede spørsmål er

vanskelig å balansere, og veien har blitt litt til mens jeg har gått alt etter hva informantene har respondert og i hvilket omfang.

Utvalget består av informanter med ulik tilknytning til Politihøgskolen og ulik faglig bakgrunn. Jeg vil derfor argumentere for at studien har en overføringsverdi ettersom det er noen entydige funn som kan være representative for Politihøgskolen og politiet under ett. Dette med økende behov for spesialisering, betydning av kultur og behov for bedre kompetansestyring er noe som hele politiorganisasjonen påvirkes av og som har innvirkning på hvordan man planlegger for utviklingen av både politiutdanningen og etter- og videreutdanning av ansatte i det enkelte distrikt. Jeg tror oppgaven min peker på noen faktorer som mange er klar over at er sentrale, men som det per nå ikke er gjort så mye med i praksis. Det å sette disse 3 hovedfaktorene i sammenheng er styrken i min oppgave, og noe som kan bidra til å utvikle fremtidens politi.

Resultatet i studien kan ikke direkte generaliseres, og poenget mitt er ikke å finne «riktig» svar, men å tolke hva som påvirker politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Mitt bidrag er innsikt i et fenomen, og man kan ut fra funnene i denne studien foreta en teoretisk generalisering og utarbeide nye hypoteser som kanskje lar seg studere kvantitativt.

## 5.0 Empiri og analyse

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de empiriske funnene jeg har gjort gjennom de semistrukturerte intervjuene og dokumentanalyse av Politihøgskolens kvalitetsrapport for 2023, Politiets trusselvurdering for 2023, politiets kunnskaps og kompetansestrategi, samt diverse dokumenter som kan knyttes opp mot funnene jeg redegjør for. Analysen inkluderer både de individuelle intervjuene og gruppeintervjuet. Funnene deles inn i 3 hovedkategorier i tillegg til en analyse av hvordan informantene forstår begrepene *generalist*, *spesialist* og *kvalitet*, samt hvilke eksterne faktorer informantene beskriver som avgjørende for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Det er kun hovedtemaene som vil bli teoretisk drøftet i kapittel 6.

Funnene deles inn i følgende hovedkategorier:

*Organisering*

*Kompetansestyring*

*Kultur*

### 5.1 Empirisk beskrivelse av politigeneralisten og -spesialisten

Samtlige informanter trekker frem politipatruljen og politiansatte som jobber på ordensavdelingene som bildet på generalisten i politiet. Generalisten beskrives av en informant som «*politiets kjernekapasitet*» som per i dag kan «*utgjøre et komplett tilbud på der de er gjennom «politiarbeid på stedet»*» som innebærer at politipatruljen foretar straksetterforskning gjennom for eksempel avhør av involverte parter i en hendelse, foretar åstedsundersøkelse, pågripelser og andre tvangsmidler.

En informant sier følgende «*Generalisten er den bredspektra politimannen, som det var den gang, som nå er begge kjønn, som på en måte skal kunne litt om alt, og kunne være ute og, på en måte, i det ene øyeblikket drive med forebygging på en skole, og i neste øyeblikket kjøre patrulje og drive trafikk kontroll, og deretter kunne gå inn et spissere, skarpere oppdrag*».

En annen sier «*...det er litt sånn servicemedarbeider. Server alle på alle områder, du kan ikke alt, men du skal vite hvor du skal hente informasjonen og kontaktinformasjonen. Svarer på spørsmål, det er litt den der... som er generalisten. Du vet hvor du skal hente nødvendig kompetanse*».

Det er bred enighet om at generalisten innehar breddekunnskap og vet hvor h\*n skal finne informasjon og når det må tilkalles spesialkompetanse. En generalist skal kunne litt om alt og har mange roller. Generalisten er allsidig og bidrar til fleksibilitet i politiet ved å kunne flyttes på etter behov og utføre mange av politiets kjerneoppgaver; ordenstjeneste, generell etterforskning og forebyggende politiarbeid.

Det å være generalist beskrives av en informant som å *«inneha en akse med et bestemt ferdighetssett»*. En annen informant beskriver generalisten som en som har *«...fagbrev i politiarbeid, noe som gir et godt grunnlag for videre spesialisering»*.

Spesialistbegrepet fremstår mer uklart for informantene. Det fremstår ikke som at det foreligger noen klare eller enhetlige krav til hva en spesialist skal være, annet enn at spesialisten er *noe annet enn* eller *noe mer enn* generalisten. Begreper som *«spisskompetanse»* og *«dybdekunnskap»* trekkes frem som viktige kjennetegn ved spesialisten, men det er ingen formelle krav til hva som kreves av erfaring, kompetanse eller sertifisering for å kunne kalle seg spesialist i politiet per i dag. En annen ting som trekkes frem er den store ulikheten mellom politidistrikt, seksjoner og avdelinger når det gjelder spesialist-begrepet. På en gitt avdeling kan det være formelle og fastsatte krav til hvor lenge man skal ha jobbet og hvilke godkjenninger og sertifiseringer man må ha før man vurderes til en spesialiststilling, mens man på andre avdelinger får lønn og grad som om man var spesialist uten å ha en formalisert spesialiststilling.

En informant sier at *«en spesialist er en som er unnværlig, og som man ikke uten videre kan erstatte med en annen person»*. En annen informant uttaler at *«man må skille mellom det alle kan og det noen kan, men dette endrer seg jo hele tiden»*.

Om man skal gi et bilde av spesialisten i politiet trekkes det gjerne frem kriminalteknikere med politifaglig bakgrunn og revisorer og dataingeniører uten politiutdannelse. Det er bred enighet blant informantene om at spesialistene politiet har behov for i stor grad er å finne utenfor politietaten, og at man i fremtiden vil ha et økt behov for spesialister innen økonomi og teknologi for å kunne møte kriminalitetsutfordringene som ligger foran oss. I rapporten *Politi- og lensmannsetatens kapasitets- og kompetansebehov de kommende ti-årene* er det beskrevet at politiet i fremtiden vil ha behov for økt kompetanse innen både digital etterforskning, og økonomisk etterforskning, og at økonomi-kompetanse bør inngå som en integrert del av etterforskningen og ikke kun benyttes som underleverandører på spesifikke oppdrag (Lystad, 2017, s. 31).

Flere informanter viser til kontrasten mellom politi og helsevesenet. I helsevesenet er det høy grad av spesialisering og et system for hvordan man blir spesialist. Det er klare krav til hvor mange år man skal ha jobbet, hvilken kompetanse man skal inneha og hvilke sertifiseringer man må ha. Det er per i dag ingen formaliserte krav til dette i politiet. Det kan også fremstå som en noe vilkårlig sammenheng mellom grad, lønn og spesialistfunksjon.

## **5.2 Empirisk beskrivelse av kvalitet i politiet**

Politiet har flere mål for *kvalitet*. Politihøgskolen har en årlig kvalitetsrapport hvor man blant annet måler styringskvalitet, inntakskvalitet, programkvalitet, undervisnings- og læringskvalitet, rammekvalitet, resultat- og relevanskvalitet og praksiskvalitet (Politihøgskolen, 2022). Jeg kommer ikke til å gjennomgå alle kvalitetsmålene, men nevne noen sentrale områder som er aktuelle for min studie og problemstilling.

### **5.2.1 Inntakskvalitet**

Flere informanter nevner viktigheten av seleksjon og skikkethetsvurderinger i inntaket av nye studenter på politiutdanningen, og at dette på mange måter legger grunnlaget for kvaliteten på norsk politi. I tillegg til karaktersnitt foretas det fysiske opptakskrav og et intervju med en opptaksnemnd som vurderer om en kandidat er skikket for studieplass på Politihøgskolen eller ikke. I kvalitetsrapporten for 2020-2021 ser man at det fra 2017 til 2021 har vært 31 skikkethetssaker. 1 av disse gjelder etter- og videreutdanningen, mens resten gjelder studenter på grunnutdanningen (bachelor). Av de 31 tilfellene er 2 studenter bortvist, 9 utvist og en student sa fra seg sin studieplass (Politihøgskolen, 2021 s. 7). Denne statistikken viser at det er en kontinuerlig skikkethetsvurdering gjennom hele studiet, og også på etter- og videreutdanningen, noe som bidrar til kvalitet. Skikkethet og egnethet vurderes etter følgende kriterier:

- Åpenhet og inkludering
- Samhandling
- Modenhet
- Handlekraft
- Integritet
- Analytisk evne

(Politihøgskolen, 2022, s. 13)

### 5.2.2 Programkvalitet

Flere informanter uttrykker at politiutdanningen henger etter samfunnsutviklingen, både når det gjelder trender og ulike metoder, spesielt innen digitalt politiarbeid og etterforskning av kriminalitet begått på nett. Samtidig trekker en informant frem at det er utfordrende for Politihøgskolen å være for mye i forkant også, fordi man lett kan oppleves som irrelevante. Informanten utdyper at Politihøgskolen allerede nå kan se behov for enkelte fag eller emner som politidistriktene ennå ikke er klar over at kan bli viktige i fremtiden. Om Politihøgskolen velger å starte opp undervisning innen et slikt fag, kan det fort bli kritikk mot faget fordi man opplever det som lite relevant for dagens situasjon. Det beskrives også at politidistriktene i liten grad evner å samle seg rundt noen felles problemområder som det er behov for økt kompetanse på.

I Politihøgskolens kvalitetsrapport for 2021-2022 fremgår det at «*programkvalitet omhandler faglig og didaktisk kvalitet i planverk for studie- og kursstilbud, samt relevans for yrkesfeltet*» (Politihøgskolen, 2022, s. 18). At studieprogrammet må være relevant for yrkesfeltet for at politiutdanningen og norsk politi skal ha kvalitet, er det flere informanter som trekker frem. En informant sier at en av grunnene til at norsk politi har kvalitet er politiutdanningen. Det er flere grunner til det, både det som nevnes under kapittel 5.3.1 og det faktum at man opplever politiutdanningen som relevant for yrkesutøvelsen. Det siste har ifølge flere informanter blitt utfordrende fordi samfunns- og kriminalitetsutviklingen går stadig raskere, og eventuelle endringer i programplaner og organisering av studiet er svært tidkrevende.

### 5.2.3 Resultat- og relevanskvalitet

Politihøgskolen vurderer den faglige relevansen for yrkesutøvelsen gjennom blant annet kandidat- og lederundersøkelser som gjennomføres hvert 4. år. Undersøkelsen ble sist gjennomført studieåret 2020-2021 og ledere svarer på en skala fra 1-5 at de er godt tilfredse med hvor godt forberedt kandidatene er for arbeidsoppgavene de kommer til å møte i politiyrket, og har en gjennomsnittsscore på 4,57. Kandidatene scorer litt lavere og har en gjennomsnittsscore på 3,99 (Politihøgskolen, 2021, s 19.).

Informantene i min studie har ikke et entydig svar på om de synes politiutdanningen har god relevans for yrkesutøvelsen, og det var heller ikke et konkret spørsmål i noen av intervjuene. Flere av informantene med spesialistfunksjon uttaler likevel at de opplever at generalistutdanningen ved PHS i dag kanskje blir litt for generell, og at man savner mer

dyptgående etterforskningskompetanse hos kandidatene som uteksamineres ved PHS. I kvalitetsrapporten kan man lese at ledere anser bredde og mangfold i emner ved utdanningen som nødvendig, og studentene mener det er god sammenheng mellom utdanning og yrke, men at sammenhengen mellom fag/emner i selve utdanningen kunne vært bedre. Det er i tillegg stor tilfredshet med hvordan utdanningen gir basis og motivasjon for videre læring, samt praksisdelen av utdanningen (Politihøgskolen, 2021, s. 41).

### **5.3 Empirisk beskrivelse av eksterne påvirkningsfaktorer for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer**

Politiets trusselvurdering, heretter omtalt som PTV, er en årlig rapport som tar for seg trender i kriminalitetsbildet og er en analyse av mulige fremtidige trusler. I PTV for 2023 pekes det på en rekke endringer i samfunnet som gjør at kriminalitetsbildet endres, blant annet krigen i Ukraina, åpningen av grensene etter covid19-pandemien, internasjonale trender og teknologisk utvikling. Disse faktorene virker på tvers av ulike kriminalitetstrusler og vil kunne påvirke den samlede kriminalitetsutfordringen (Kripos 2023, s. 11). I politiets virksomhetsstrategi frem mot 2025 er det listet opp 7 utviklingstrekk som vil påvirke politiet fremover. Disse er:

- Endret sikkerhetspolitisk situasjon
- Digitalisering som driver opp endringstakten
- Økt digital kriminalitet
- Klimaendringer
- Forventning om tilgjengelig fra publikum
- Forventet brukerbehov
- Strammere offentlige budsjetter

(Politiet, 2023. s. 3)

Samtlige informanter trekker fram digitalisering, globalisering og grenseoverskridende kriminalitet som noen av de største utfordringene politiet står ovenfor både i dag og mest sannsynlig også i fremtiden. Det å henge med i utviklingen, og evne å være på høyde med, og kanskje til og med i forkant av den teknologiske utviklingen, samt det å kunne forutse hvilke kriminalitetstrender fremtiden vil bringe, oppleves svært utfordrende.

Innen digitalisering trekker flere informanter frem både kunstig intelligens og manipulasjon som store utfordringer. Det at store deler av kriminaliteten som begås på nett fører til en

enorm kompleksitet i etterforskningen, og man mangler både ressurser og kompetanse for å kunne etterforske en del av disse hendelsene på den måten man skulle ønske. Kriminalitet begått på nett skiller seg fra «ordinær» kriminalitet på mange måter, men en av de store utfordringene er dette med *stedet* kriminaliteten begås. Som en informant siterte en kollega på; «*internett er verdens største åsted*». Etterforskning av slike hendelser krever høy kompetanse innen en rekke fagområder og er svært krevende å etterforske.

Grenseoverskridende kriminalitet er allerede en utfordring for politiet verden over. En informant med mange års erfaring innen etterforskning sier at internasjonalt samarbeid er og blir en utfordring fordi det er svært byråkratisk og et juridisk komplisert terreng å bevege seg i. Informasjonsflyten er treg og informanten beskriver at avtalene mellom de ulike statene er for ineffektive til at politiet, både i Norge og internasjonalt, har muligheten til å etterforske alvorlige grenseoverskridende hendelser med den effektiviteten som er nødvendig. Det kan ta flere måneder å få de riktige beslutningene og da kan mange viktige spor være tapt.

En informant trekker frem korrupsjon som en potensiell fare for fremtiden. Dette som en konsekvens av blant annet krig i Europa, klimakrise og økonomiske nedgangstider både nasjonalt og internasjonalt. Utfordringen med korrupsjon er at den er «usynlig», og at det kreves store ressurser og høy kompetanse for å avdekke denne type kriminalitet. Det kan i tillegg være vanskelig å følge pengene grunnet for eksempel bruk av kryptovaluta. Korrupsjon kan destabilisere demokratier, og informanten er redd for at denne type kriminalitet skal få utvikle seg, også i Norge.

Flere informanter kommer inn på endringen i befolkningens syn på politiet, og at det stilles større krav til innsyn i politiets arbeid, notoritet, legalitet og forholdsmessighet enn det man opplevde tidligere. En informant sier at det er en svært positiv trend om man tenker på rettssikkerheten, men det kan virke negativt om samfunnet og mediene hele tiden skal drive kontroll med politiets arbeid, og alltid stille spørsmålstegn til om politiets arbeid er i henhold til lover og regler. Informanten presiserer at politiet ikke under noen omstendighet skal ta snarveier, og at sosial og formell kontroll er viktig, men at det noen ganger «*tar litt av*». Informanten trekker frem at tiden det tar å etterforske en straffbar hendelse nå har doblet seg, og det har både med økte krav til notoritet å gjøre, samt at antall bevis per straffesak har økt i omfang fordi det er mange flere steder å sikre spor enn tidligere. Dette har sammenheng med den teknologiske utviklingen.



Også informantene som deltok i gruppeintervjuet beskriver en endring i folks krav til politiet. Det forventes mye, men uansett utfall får politiet kritikk, enten for å ha gjort for mye i forhold til sakens alvorlighet eller for lite. Det oppleves av informantene i gruppeintervjuet som at det er vanskelig å gjøre alle til lags, og uansett hvordan politiet utfører oppgavene sine, så vil det alltid komme kritikk.

Hva som legges i «tilgjengelig» politi blir også nevnt som en utfordring. En informant tilskriver Nærpolitireformen noe av skylden og mener navnet på reformen ga folk et uriktig bilde av hva det vil si å ha tilgang på polititjenester. Det å ha tilgang på polititjenester er ikke nødvendigvis det samme som at politiet skal være fysisk tilgjengelig over alt der folk bor. Det kan like gjerne handle om at det skal være lett å nå politiet på nett eller på telefon til landets operasjonssentraler.

Økonomi peker seg ut som et gjennomgående tema når det gjelder politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Man er avhengig av økonomiske ressurser både for å tilby et tilfredsstillende utdanningstilbud ved PHS, for å kunne holde et høyt faglig nivå og kunne drive etter- og videreutdanning av ansatte, for å kunne konkurrere med andre arbeidsgivere om den kompetansen politiet selv ikke har og for å kunne være på høyde med den teknologiske utviklingen og metodene som er tilgjengelige. Samtlige informanter trekker frem at politiet i Norge ikke er der man kunne forvente per i dag. Det beskrives av informantene at politiet på en del områder tar i bruk «*gammel teknologi*», eller politiet først nå tar i bruk teknologi som andre offentlige etater har hatt tilgang på i flere år, som for eksempel droner.

I statsbudsjettet for 2023 er politiet pålagt innsparinger på til sammen 242 millioner kroner. Av disse er 57,8 millioner direkte kutt. Det kompenseres for en prisvekst på 1,4 prosent, mens SSB anslår at prisveksten vil ligge på 4,9 prosent i 2023 (Politidirektoratet, 2023). Med slike tall er det nødvendig for flere politidistrikt i landet å kutte stillinger. Enkelte distrikt må ned med 40-50 stillinger, noe som åpenbart vil få konsekvenser for hva det enkelte distrikt kan prioritere og evnen til å forebygge og bekjempe kriminalitet.

Informantene i min studie har alle merket den økonomiske knappheten i sin arbeidshverdag. Det kan dreie seg om at studier avlyses, ansatte flyttes mellom avdelinger for å dekke opp hull i bemanning, ansatte som slutter eller går av med pensjon blir ikke erstattet og man må prioritere bort innkjøp av nytt og mer moderne utstyr. Man får heller ikke den lønnsveksten

som er nødvendig for å kunne konkurrere med privat sektor om den kompetansen politiet har behov for.

De harde prioriteringene i politiet kommer hos en informant til uttrykk slik: «*Det blir jo nesten komisk når det å skaffe folk pass skal prioriteres foran det å etterforske alvorlige seksuelle overgrep mot barn*». Informanten utdyper at det nok ikke er tilfellet at tilgang på pass prioriteres over slike forhold, men at etterslepet på leveranser av pass etter koronapandemien gjør at enkelte distrikt nå prioriterer bort en rekke viktige oppgaver for at innbyggerne skal få pass til sommerferien. Informanten uttaler videre: «*Det er ingenting i veien med ambisjonsnivået i politiet, men ambisjonene er høyere enn midlene vi får tildelt, og det er ingen som har baller til å si fra*». Informanten utdyper at ledergruppa i distriktet informanten er ansatt i, er for opptatt av å oppfylle målene fra myndighetene og redde for å innrømme at man ikke klarer å nå målene med de økonomiske rammene som er tildelt. Informanten beskriver det jeg oppfatter som at ledere i politiet er for lojale til myndighetene og pålegg fra for eksempel POD. Informanten savner at noen sier «*dette kan vi klare, men da går det på bekostning av dette og dette. Hva vil dere at vi skal prioritere, for vi klarer faktisk ikke alt dere forventer vi skal gjøre med så begrensede midler*».

Også ved Politihøgskolen merker man den økonomiske ressursknappheten. Flere planlagte studier ved EVU (etter- og videreutdanning) er avlyst for 2023. Det får negative ringvirkninger i distriktene ved at man ikke får nødvendig kompetanse på de områdene man har behov for. Innen enkelte fagmiljøer vil man ikke være i stand til å gjennomføre pålagte oppgaver uten å ha gjennomført visse kurs eller videreutdanninger. Det vil ifølge flere informanter kunne få konsekvenser for både effektivitet og prioritering av politiets oppgaver.

En informant uttaler «*Budsjettet for 2023 vil i verste fall føre til at politiet ikke klarer å ivareta samfunnsoppdraget sitt, og svak økonomi svekker politiets evne til å henge med i tiden som igjen svekker tilliten til politiet*». En annen informant sier at det er viktig å ha rasjonelle forventninger til hva teknologisk utvikling koster, og være klar over at det er en utgift som har kommet for å bli. Om politiet skal henge med på den teknologiske utviklingen, må man være villig til å ta kostnadene det innebærer.

En informant i gruppeintervjuet sier «*Politiet kan ikke satse på idealister lenger*». Det følges opp med å si at de som søker Politihøgskolen ikke lenger er en så homogen gruppe som tidligere. Det er nå mer enn 50% kvinnelige studenter ved skolen, og veldig mange med svært høyt karaktersnitt og store ambisjoner. Mange måtte tidligere ta andre studier for å komme

inne på Politihøgskolen, mens mange nå utdanner seg til politi med mål om å jobbe i privat næringsliv. Når politiet år etter år er lønnstaper, vil flere og flere søke jobb utenfor politietaten, og man mister viktig kompetanse allerede før man rekker å komme til en ansettelsesprosess.

I Politiforum nr. 2, 2023 man kan på forsiden lese følgende: «*KUTT. Krisebudsjettet 2023: Det eneste som er sikkert, er at det ikke kuttet i arbeidsoppgavene dine*». I reportasjen kan man lese at politiet som organisasjon risikerer å måtte kutte 490 stillinger på landsbasis om politidistriktene ikke tilføres midler, om hvordan ansatte opplever en bemanning som er for lav, hvordan oppdragsmengden og oppgavene er så mange at det ikke alltid er rom for spisepause i løpet av en arbeidsdag, og hvordan arbeidsoppgavene ikke står i stil med ressursene som tildeles. En ansatt uttaler i reportasjen følgende på spørsmålet om hva han frykter vil skje om den økonomiske situasjonen ikke bedres: «*Det ene er HMS-perspektivet for mannskapet, for man risikerer at man ikke får nok bistand eller patruljer til å gjennomføre oppdraget trygt og sikkert for mannskapene. I tillegg mener jeg at publikum ikke får den polititjenesten de har krav på og forventer*» (Aarseth, 2023, s. 23).

Den samme personen uttaler at den økonomiske situasjonen påvirker de ansatte på mange måter, og at man er pålagt så mange prioriterte oppgaver som man ikke er dimensjonert for og at det går ut over motivasjonen til mannskapene. Han uttaler også at det tjenesteplanlegges på en måte som gir lite rom for fleksibilitet og at man er avhengig av at ansatte er villige til å jobbe overtid for å få bemanningen på et forsvarlig nivå. De ansatte opplever at det over tid har vært «kuttet inn til beinet» på alle oppgaver som ikke måles eller er kritisk prioritert, og at arbeidstiden i stor grad går ut på å prioritere *bort* arbeidsoppgaver. Også når det gjelder de mest prioriterte arbeidsoppgavene, som etterforskning av seksuelle overgrep mot barn, må man prioritere bort saker. Nærpolitireformen nevnes som en årsak til at ting hoper seg opp på dagtid fordi man ikke har døgnåpne kriminalvakter lenger. Den kompetansen man trenger hele døgnet er dermed ikke like tilgjengelig lenger, og det kan ta lang tid før man får støtte i for eksempel etterforskningen, om man får det i det hele tatt (Aarseth, 2023, s. 24).

Forbundsnestlederen i Politiets Fellesforbund uttaler at politiet ikke klarer å drifte og utvikle norsk politi med dagens budsjett. Han uttaler at ansatte er mettet og slitne, og at dette er bekymringsfullt (Aarseth, 2023, s. 30). Leder for stab for virksomhetsstyring i Vest politidistrikt uttaler følgende: «*Vi må redusere antall ansatte, men oppgavene som må løses består*» og «*Vi må jobbe mye med hvordan vi skal løse samfunnsoppdraget med færre ansatte*»

fremover. Vi må prioritere hardere, og kanskje fire på kvaliteten på noen felt» (Aarseth, 2023, s. 31).

## **5.4 Empirisk beskrivelse av politiets og politiutdanningens organisering**

Flere informanter uttaler at organisering av politiutdanningen og organisering av politiet begge kan være til hinder for kompetanseheving og evnen til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Under dette kapittelet vil det bli foretatt et skille mellom empirisk beskrivelse av utdanningens organisering og organisering av driften i politiet for å bedre kaste lys over hva som er sentralt.

### **5.4.1 Politiutdanningens organisering**

En informant beskriver fagmiljøet på bachelorutdanningen som noe annet enn fagmiljøet på EVU, noe som er svært uheldig. Man skulle ifølge informanten hatt tettere dialog og bedre samarbeid mellom bachelorutdanningen (grunnutdanningen) og EVU for å styrke både fagutviklingen og for å bedre kunne enes om prioriteringer på de ulike utdanningene.

Videre er det utfordrende for PHS å vite hvilke områder de skal prioritere når de skal vedta programplaner, fordi politidistriktene er så ulike og hvert politidistrikt har sine utfordringer. En informant uttaler at politiet ikke er flinke nok til å løfte fagområder i *felleskap*. Man har for dårlige systemer for å vite hva som er felles behov for flere politidistrikt, og om man hadde kanaler for felles tilbakemeldinger på hva som fremstod som nødvendig i fremtiden, kunne man fått et mer helhetlig og felles bilde av hvilke behov politi-Norge samlet sett har. Per i dag har man ikke systemer for dette, og programplanene blir utarbeidet delvis ut fra gammel vane om hva politiutdanningen skal inneholde og delvis ut fra det en informant kaller «*politisk overstyring*».

Flere informanter trekker frem at det er flere og flere krav til hva som skal inn i politiutdanningen, men ingen sier noe om hva som skal ut. Om det pålegges PHS å undervise 12 timer innen bruk av elektrosjokkvåpen er dette 12 timer man må hente fra et annet emne. Det er hele tiden en kamp om studiepoengene og knallharde prioriteringer rundt hva som skal være en del av grunnutdanningen og hva som er arbeidsgivers ansvar. Flere informanter kunne ønske seg at flere operative godkjenninger lå til arbeidsgiver og ikke var en del av grunnutdanningen. På denne måten hadde man fått et større handlingsrom på grunnutdanningen og arbeidsgiver kunne prioritert hvem som skulle ha hvilke godkjenninger.

Det er ingen klare funn når det gjelder om utdanningen er tilfredsstillende slik den er per i dag eller om man bør foreta endringer for å bedre kunne møte fremtidens utfordringer. I Politimeldingen kan man lese at nye kriminalitetsutfordringer medfører krav til kompetanse utover dagens generalistutdanning, og at politiutdannede må få tilbud om etterutdanning som gir spesialkompetanse, i tillegg til at ansatte med annen utdanning må gir mulighet til faglig påbygg i politifag (Meld. St. 29 (2019-2020) s. 63).

Samtlige informanter er samstemte i at man kan *vurdere* å gjøre små eller store endringer av politiutdanningen. Flere foreslår at man bør forlenge utdanningen med 1 år, slik at det blir en fireårig utdanning med mulighet for fordypning innen ett fagområde det siste året. Andre foreslår at politiutdanningen skal være en mastergrad hvor man de 2 siste årene velger en retning som man skal jobbe innen, for eksempel etterforskning, forebygging eller operativt politiarbeid. Med en slik løsning foreslår enkelte at de fysiske opptakskravene bortfaller på bachelorutdanningen, og at det gjennomføres fysiske opptakskrav alt etter hvilket fagfelt man skal fordype seg innen det 4. året. På denne måten vil man også kunne få et større mangfold av søkere til politiutdanningen enn man har i dag. En annen informant ser de fysiske opptakskravene som nødvendig for å bevare generalistmodellen og for å kunne kalle seg generalist. Informanten sier at man ikke kan ta hensyn til alle, og at det er krav til fysiske og psykiske egenskaper innen en rekke forskjellige yrker, ikke bare i politiet.

Slik jeg tolker informantene, er det ingen bred enighet om at spesialisering som en del av grunnutdanningen er svaret på hvordan politiet skal bli bedre i stand til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. En informant uttaler *«Jeg tror egentlig ikke jeg har tro på spesialisering på grunnutdanningen. Du kan lære litt mer gjennom det emnet du velger å skrive bachelor om for eksempel, eller du kan kanskje få inn et valgfag, at du kan litt mer om en eller annen form for kriminalitet eller forebygging, men du kan ikke bli spesialist. Du kan bare ikke bli spesialist... på en bachelorutdanning. Kanskje man kunne det i gamledager, men det kan man ikke nå, fordi det er så... altså kunnskapsutviklingen har gått så fort, og oppgavene man er satt til å løse er så...kompliserte at det krever mer utdanning»*.

Oppsummert tolker jeg informantenes uttalelser i retning av at spesialisering som en del av grunnutdanningen ikke nødvendigvis er svaret på hvordan politiutdanningen skal være mer fremtidsrettet. Om grunnutdanningen skal inkludere spesialisering bør man utvide dagens treårige utdanning med 1 eller 2 år. Dagens organisering av politiutdanningen syne å være preget av en viss politisk overstyring som gjør det vanskelig å prioritere hva som skal være en

del av grunnutdanningen og hva som ikke skal være det. Dette gjelder spesielt ulike operative godkjenninger, som flere informanter mener kunne ligget utenfor politiutdanningen.

Det fremstår i tillegg som utfordrende for PHS å vite hva som er felles kunnskapsbehov for alle landets politidistrikt, fordi hvert distrikt har sine utfordringer og lykkes i liten grad å tenke helhetlig. Politihøgskolen havner dermed i en situasjon hvor de ser tendenser i kriminalitetsutviklingen som distriktene foreløpig ikke ser, noe som kan utfordre evnen til å være i forkant fordi kunnskap om fenomen distriktene ikke ser behov for lett kan oppleves som irrelevant.

### **5.4.2 Politiets organisering**

Selv om Norge har et enhetspoliti og en felles politiutdanning hvor alle politiutdannede har samme basispakke, fremstår det ifølge informantene som at det samtidig er en rekke ulikheter mellom hvert enkelt distrikt og særorgan. Det gjelder både intern organisering, lønnsbetingelser, arbeidsvilkår, kultur og måter å praktisere på. Måten politiet er organisert på har ifølge flere informanter både fordeler og ulemper.

Flere informanter trekker fram Nærpolitireformen som trådte i kraft i 2016 når de snakker om politiets organisering. Nærpolitireformen reduserte antall politidistrikt fra 27 til 12, og en del tjenestesteder ble nedlagt og en rekke funksjoner ble sentralisert med intensjon om å utvikle spesialistfunksjoner og kapasiteter til å håndtere større og alvorlige saker og hendelser. Med færre og mer robuste politidistrikt ønsket man å gjøre det lettere å utvikle felles kunnskapsgrunnlag, prosedyrer og metoder for politiets arbeid og frigjøre kraft til nærpoliti og forebygging (Prop. 61 LS (2014-2015)).

Flere informanter sier at Nærpolitireformen har bidratt til en mer kompleks organisasjon idet man fikk større og mer uoversiktlige politidistrikt, og dermed også større fysisk og kulturell avstand mellom enheter. Informantene sier at det kan virke som at hver leder «*tvholder*» på egne ressurser og at det svekker samarbeid på tvers av funksjonelle og geografiske driftsenheter. I stedet for å fokusere på mulighetene og styrken det er å ha store og sterke fagmiljøer, blir lederne opptatt av å holde på «sine» ansatte fremfor å samarbeide på tvers av både distrikt og enheter. Det blir ofte et spørsmål om hvem som tar regningen og alt for ofte ender det med at avgivelser til andre enheter ikke skjer eller at man tvinger gjennom avgivelser som ingen er særlig fornøyde med.

En informant sier følgende: «Og så er det nok kanskje fordi skottene er veldig tette... altså... du hører enten til den eller den...det er veldig lite som er knyttet på tvers, for da er det tjenesteplanlegging. De vil ikke avgi noen for da må de betale... Det er et sammensurium. Man må ha bedre flyt, og se på hva som bidrar best til politidistriktet, og da må man kanskje plukke en der og en der... men det blir jo krise med en gang folk skal avgi hit og dit... jeg syns... man jobber på feil måte. Det er for mange tette skott».

En informant med personalansvar uttaler i gruppeintervjuet «Alle er alle sine, og ikke den enkelte avdeling sine. GDE`en tvholder på sine folk og... Vi er jo ett politi. Men dere kan jo bare være med meg på planleggingsmøte for sommerferien 2023, så hører du fort at vi ikke er ett politi...». En annen informant trekker frem et eksempel fra et politidistrikt informanten jobbet i tidligere, hvor lederne på hver enhet var «konge på sin avdeling», og at ingen skulle blande seg inn i hvordan han eller hun disponerte sine ressurser. Det merkes ifølge en annen informant spesielt godt på tvers av geografiske driftsenheter til dels på tvers av funksjonelle driftsenheter, hvor man ofte opplever at det er misnøye blant lederne når det er snakk om å avgi ressurser.

Flere informanter trekker frem «silo-tenkning» når de omtaler politiets organisering, hvor økonomi og en slags «egoisme» blir styrende for hvordan man disponerer ressurser, fremfor hva som er til distriktets og samfunnets beste. Flere informanter tror at måten man har organisert politiet og politidistriktene på er til hinder for både tverrfaglighet og utvikling, og at det blir for mange tette skott mellom enkelte avdelinger.

Oppsummert beskriver informantene politiorganisasjonen som stor og uoversiktlig og at Nærpolitireformen har bidratt til å øke de interne forskjellene både grunnet sammenslåing av politidistrikter og større fysisk avstand mellom interne enheter. Dette bidrar til at man mister evnen til å tenke helhetlig og muligheten til å bruke ressurser og kompetanse på tvers av både politidistrikt og enheter på en måte som gagnar både politiet og samfunnet.

## **5.5 Empirisk beskrivelse av kompetanseoversikt og -styring**

Et viktig og interessant funn i min studie er informantenes felles oppfatning av det jeg tolker som svak kompetanseoversikt og kompetanse-styring i politiorganisasjonen. Flere informanter trekker frem at det ikke nødvendigvis er manglende spesialistkompetanse i politiet som er problemet, men at man verken har oversikt over, eller evner å bruke den kompetansen som

allerede finnes i organisasjonen. Slik jeg oppfatter informantene henger denne problematikken tett sammen med måten politiet er organisert på, svak økonomi og annen ressursknapphet.

Det er bred enighet om at man trenger mer spesialkompetanse innen en rekke områder både i dag og i fremtiden, men majoriteten av informantene sier at politiet ikke har oversikt over hva man allerede har tilgang på internt eller hvordan best utnytte kompetansen eller fordele denne. Det er en rekke politiutdannede med ulik bakgrunn, utdanning og kompetanse i tillegg til politiutdanningen, men informantene opplever ikke at arbeidsgiver er interessert i en kompetansekartlegging. Det kan eksempelvis dreie seg om formell utdanning/kurs, språkkunnskaper, fritidshobbyer eller kjennskap til bestemte miljøer/kulturer. Så vidt informantene jeg har snakket med vet, er det ingen i distriktene eller enhetene de jobber som har oversikt over hvilken kompetanse som allerede finnes i distriktet.

En informant sier det slik: *«Nå er det jo at han eller hun lederen eier de folka. Veldig eier sine folk og skal ikke dele folkene sine. Men bruker du folkene riktig da? Når en person, eller de personene sitter på den eller den kompetansen... om du hadde hatt en slags database... hvor du hadde navn og kompetanse lista opp litt skikkelig, slik at det var søkbart. Nå skal vi ha en øvelse sånn og sånn, nå er det noe som skjer, er det noen hos oss som for eksempel har kompetanse på det og det... google it... ja, hun har jo det, masse! Men hun sitter som operatør, og kan ikke komme og sånn og sånn... Jo, men hun skal vi ha. Bruk de vi har!»*

I NOU 2013:9 kan man lese at politidistriktene blant annet har fått krav om å lage strategiske kompetanseplaner, men at tiltakene per 2013 ikke har vært gode nok, og at mange distrikter mangler slike planer. Det uttrykkes også utfordringer knyttet til PHS` s rolle som leverandør av utdanning og forskning som politiet har behov for, fordi politidistriktene driver kompetanseutvikling hver for seg. Det brukes mye ressurser på kurs og videreutdanning, noe som byr på flere problemer; blant annet store kostnader, noe som er mer krevende for små distrikt om kompetansen forsvinner til større distrikt eller særorgan. Det pekes også på at en koordinert og helhetlig tilnærming rundt kompetanseutvikling bidrar til en viss grad av konkurranse på lønn mellom de ulike enhetene i politiet, og at manglende sentral styring og stor autonomi i distriktene medfører stor fare for en lite effektiv bruk av kompetanse som er til det beste for hele politiet (NOU 2013:9, s. 211).

Informantene i gruppeintervjuet nevner dronepilot-utdannelsen som et eksempel hvor det ikke oppleves som at man har hatt en plan. Det har ikke vært en plan for hvem som skal få utdannelsen eller på hvilke avdelinger aktuelle kandidater til utdannelsen jobber. Det har ikke



vært en plan for hvordan man skal beholde kompetansen i politiet og det er ingen plan for hvordan pilotene skal få nok trening til å opprettholde kompetansen. Med en tilsynelatende vilkårlig kompetanseanskaffelse risikerer man at dronepilotene forsvinner ut av etaten og inn i privat sektor hvor de både kan få tilbud om bedre lønn og bedre arbeidsvilkår. Om så skjer har politiet brukt store ressurser på å utdanne personell for andre, noe som for informantene fremstår som dårlig kompetanse-styring. Det er flere tilsvarende eksempler å ta av, men av hensyn til anonymitet kommer jeg ikke til å gå inn på disse i analysen.

En informant med mange års erfaring fra flere fagfelt i politiet sier at man må satse mer på team-modeller. Man må bygge team ut fra hvilke oppgaver eller saker som skal løses. Der trenger man både generalister og spesialister, hvor generalister kan være med lenger inn i en komplisert sak fordi man har satt sammen tverrfaglige team hvor suksessen ligger i sammensetningen av ansatte med ulik kompetanse. Team-modellen brukes mye på enkelte etterforskningsavdelinger hvor man er flinkere på å kjenne ansattes styrker og svakheter, og flinkere til å bruke interne og eksterne spesialister og generalister med kompetanse på et bestemt område. Som en informant uttalte: *«Suksessen ligger i summen av delene vi allerede besitter. Det kommer bare an på om man har vilje og evne til å utnytte det».*

### **5.5.1 Medarbeidersamtalens betydning for kompetansestyring**

En rekke informanter trekker frem medarbeidersamtalen som verktøy for å skaffe kompetanseoversikt og drive hensiktsmessig kompetanseanskaffelse og utvikling. I dag fremstår medarbeidersamtalen som en formalitet snarere enn det verktøyet det kan og bør være. Det beskrives som et «ork» og noe lederne gleder seg til få overstått og medarbeidersamtalen brukes i liten grad til noe som helst.

Medarbeidersamtalen kan være et viktig verktøy for å styre hvem man bør gis kompetanseheving eller spesialistutdanninger/sertifiseringer. Det å kartlegge hvem som har interesse for et bestemt område, hvem som har det som skal til for å bygge på med mer kompetanse og hvem som ønsker å bli værende på arbeidsplassen bør være styrende for hvem som skal gis etter- og videreutdanning. Her tolker jeg informantenes uttalelser i retning av at politiet fremdeles er for dårlige. Det er for eksempel ofte krav til at man skal ha jobbet både på etterforskning og operativt for å få en lederstilling. Med strengere og strengere krav til kompetansen man skal ha, vil det innebære at man søker på en del kurs og videreutdanninger underveis for å heve kompetansen sin innen det man jobber med i en bestemt periode. Det betyr ikke nødvendigvis at man har tenkt å jobbe innen det samme fagfeltet resten av

karrieren. Her vil medarbeidersamtalen nok en gang kunne bidra, ved at man skaffer seg en oversikt over den enkeltes plan og interesser, og får større mulighet til å sikre at kompetansen forblir i politiet eller på en bestemt avdeling.

Den ene informanten uttaler at generalisten og spesialisten vil være forenelige i fremtiden, men at man i større grad enn tidligere må foreta noen yrkesvalg. Informanten sier følgende: *«Jeg tenker at noen vil kanskje være generalist hele livet, men jeg tror nok veldig mange vil ønske å ta spesialistutdanning. Og så blir det nok mye mer sånn at du velger, etter at du har tatt basisutdanningen, generalistutdanningen, så vil det være... eeeh... mulig å spesialisere seg og da må du være i det spesialistsporet da. At det ikke er sånn som i dag, at en dag går du på kriminalteknisk utdanning, så går det to år og så kommer du tilbake til Politihøgskolen og da skal du bli kjøreinstruktør. Du må på en måte foreta noen valg, i alle fall om arbeidsgiver skal være med å medfinansiere de utdanningene. Jeg tror nok også det etter hvert vil tvinge seg frem at det å ta spesialistutdanninger påhviler den enkelte».*

Av dette utsagnet tolker jeg det dithen at det kanskje er en litt for stor valgbarhet rundt hva man skal jobbe med i politiet. En annen informant trekker dette frem som en styrke og ikke en svakhet, og at den fleksibiliteten det er å ha mulighet for *«mange jobber i jobben»* bidrar til at man kan jobbe innen ulike fagfelt alt etter hvilken livsfase man er i.

Oppsummert opplever jeg informantene som samstemte rundt synet på at det mangler en helhetlig og felles kompetanseoversikt, og en plan for hvem som skal få etter- og videreutdanning i det enkelte distrikt. Kompetanseanskaffelse og utvikling fremstår vilkårlig, noe som kan lede til betydelig verdilekkasje i organisasjonen. Medarbeidersamtalen kan være et verktøy som kan bidra til å hindre en slik lekkasje og bidra til bedre kompetansestyring.

## **5.6 Empirisk beskrivelse av politiets organisasjonskultur**

Kultur var ikke et eget tema under intervjuene, men *«kultur»* ble likevel nevnt i majoriteten av intervjuene. Kultur handler slik jeg forstår det om flere ting. Først og fremst nevnes *«politikultur»*. Hva *politikultur* faktisk innebærer varierer noe, og jeg skal i det videre forsøke å sammenfatte de ulike kulturbegrepene som nevnes i intervjuene. Jeg har ikke bedt noen av informantene om å definere *«kultur»* når de først har bragt det på banen, i frykt for at de kan gi et slags *«standard-svar»* ut fra hva de har lest og hørt at kultur er. Jeg har vært mer interessert i å identifisere utsagn som kan knyttes til temaet *kultur* og forsøke å tolke disse i lys av konteksten utsagnene knyttes til.

### 5.6.1 Etats- og yrkeskultur

Mange informanter trekker inn «*felles kultur*», «*yrkeskultur*» eller «*etatskultur*» som en viktig forutsetning for at politiet skal kunne håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer. Den felles bakgrunnen alle politiutdannede i Norge har gjennom den 3-årige grunnutdannelsen fra Politiskolen eller Politihøgskolen, fremstår som en grunnleggende faktor for at yrkeskulturen står sterkt. Det handler blant annet om å rolleforståelse og det å vokse inn i rollen som *politi*, noe jeg opplever at informantene mener skiller seg fra andre utdannelser og andre høyskoler og universitet. En informant med flere tiår som ansatt i etaten uttaler følgende:

*«Det er jo en...det er jo en... det gir jo på en måte muligheten til at du får sett på en måte... etatskultur... altså, du... det å få grunnutdannelsen på en plass, det gjør jo at du får muligheten til å gi alle en lik opplæring.. lik utdanning... de like verdiene, like holdninger, altså ikke like holdninger i negativ forstand, men at de har på en måte... du siler vekk de dårlige holdningene, altså... for Politihøgskolen har jo ambisjoner om å utdanne politifolk, ikke bare å gi vitnemål og ikke bare gi bachelor. Altså, får du bachelor i økonomi kan du jo begynne å jobbe for en kriminell organisasjon eller hva enn du måtte ønske.. ikke sant. Eller du kan egentlig drive... du kan jo egentlig bli kjeltring med en gang eller begynne å jobbe i bank å bli «skikkelig». Men om du får en bachelor i politi er det liksom det du skal. Man utdanner politifolk, noe som er litt annerledes enn det andre utdanninger gjør. Og derfor blir det... alle har det felles fundamentet rundt»*

Av dette utsagnet tolker jeg det som at etatskulturen blant annet består av måten man forstår sin egen rolle på, og at politiutdanningen er noe mer enn det å gi fagkunnskap innen politifag. Politiutdanningen er en slags identitetsskaper og dannelsesreise, hvor det er vel så viktig med den personlige utviklingen og forståelsen den enkelte har av seg selv som politi og politiets rolle i samfunnet, som det å få papirer på at man har bestått utdanningen.

Politiutdanningen kan på mange måter ses på som en «sosialiseringsprosess» som står sentralt for utviklingen av politiets organisasjonskultur.

Videre trekker informantene inn farene ved etatskulturen. Å ha en felles kultur er i utgangspunktet noe positivt, men det kan også by på noen utfordringer om man ikke er kulturbevisst. En informant trekker frem faren for å bli for ensporet i hvordan man tenker og handler og uttaler: *«Det er ikke noe nytt med politiet... akkurat det samme har vært i forsvaret, så det er ikke noe som er spesielt med politiet altså. Men det er jo litt sånn at man må liksom finne opp kruttet på nytt selv på en måte... eh.. det skal liksom ikke komme folk*

*utenifra å fortelle hva man skal gjøre. Og det tror jeg... det tror jeg handler om kultur... ehhh. Man merker at studentene kommer inn i det ganske fort. Man merker det allerede der». Av dette utsagnet kan man tolke det som at etatskulturen er til hinder for å lytte til andres erfaringer og råd, eller at man utviser en viss motstand mot forslag eller kritikk utenfra.*

*En annen informant sier det slik: «...det å få andre til å se på hvordan vi jobber og kanskje se litt på... ja, se på hvordan vi jobber... for vi har veldig lett for å gå oss fast, eller å gå i de vanlige sporene... og det er nedsiden med en slik samlekultur... at man går i takt. Tenker litt likt. Å ja... og det er vi på en måte... på mange måter litt oppdratt til litt også. Vi er jo en veldig hierarkisk organisasjon, så det bør jo ikke være for mange ulike tanker heller...»*

*Informanten følger opp resonnementet med følgende: «Det trengs jo en viss stabilitet i et maktapparat i et samfunn, men stabiliteten må ikke bli så stabil at den står på... den må ha evnen til å ta inn impulser fra andre, og ha evnen til å være litt interesserte i hva andre tenker, og hvordan andre gjør ting. For da utvikler vi oss... uten tvil. Men det vil ikke... jeg tror egentlig ikke vi er flinke nok til det»*

*Informanten avslutter med følgende utsagn: «... det er mye som går på gammel vane. Rett og slett. Det har vi alltid gjort, og det fungerer sånn rimelig godt... og vi har ingen konkurrenter, så... så... vi ser ikke hva konkurrenten gjør uansett. Så da er det veldig lett å bli fylt av seg selv, så om vi bare får mer ressurser, så skal vi gjøre mer. Så kan det jo hende at vi må gjøre noe med måten vi gjør ting på, eller hvordan vi utnytter ressurser».*

Av dette kan man tolke at etatskulturen er noe positivt med tanke på at man får en felles kultur som virker samlende, men man må være obs på at en for sterk etatskultur kan være til hinder for utvikling og andre og bedre måter å se verden på. Som det siste utsagnet tilsier, har ikke politiet noen konkurrenter man kan sammenligne seg med og man har lett for å gjøre det man alltid har gjort. Det kan kanskje tolkes som uttrykk for at politiets organisasjonskultur bidrar til at man blir stående i et slags «ekkokammer» hvor medlemmene i kulturen bare bekrefter hverandres antakelser, noe som er til hinder for utvikling.

### **5.6.2 Tilbakemeldingskultur**

En informant i gruppeintervjuet trekker frem begrepet «tilbakemeldingskultur» og hvordan man i politiet er «redde for å trække hverandre på tærne». Det fremstår som lettere å gi tilbakemeldinger knyttet til taktiske vurderinger eller hvordan man rent praktisk og taktisk utførte en oppgave. Direkte tilbakemelding knyttet til personlige egenskaper eller kvalitet på

jobben man gjør fremstår som vanskeligere, og min forståelse er at kollegaer og ledere i det lengste unngår å havne i slike situasjoner. Fremfor å gi konkrete tilbakemeldinger foretas det heller forflytning av enkeltpersoner man har utfordringer med.

Informantene i gruppeintervjuet trakk frem et eksempel som de alle var kjent med, hvor en tidligere kollega ble syk og ute av stand til å utføre arbeidsoppgavene sine på en god og sikker måte. Det ble gitt beskjed til ledelsen flere ganger, uten at noe skjedde, og andre måtte tilpasse seg den syke kollegaens situasjon på en måte som var lite forsvarlig for alle involverte. Ingen av informantene tror noe slikt ville gjentatt seg i dag, men trekker det frem som et skrekkeeksempel på hvor redde man er for å gi tilbakemeldinger som at «*du fungerer dessverre ikke i jobben din slik det er nå*».

Det er ifølge en informant kun gjennom utdanningsløpet man har mulighet til å få tilbakemelding, og at det kan være både første og siste gang man får en tilbakemelding på hvordan man fungerer i jobben og hvordan andre ser på deg og din kompetanse og personlige egenskaper. Det påpekes at man gå gjennom et helt yrkesliv uten at noen justerer deg eller gir deg mulighet for å forbedre deg.

I NOU 2013:9 kan man lese at medarbeiderutvikling handler om utviklingsmål, oppfølging og tilbakemeldinger i det daglige arbeidet, og at hensikten med medarbeiderutvikling er tosidig; å oppfylle virksomhetens kompetansebehov og sørge for læring og trivsel hos de ansatte. I medarbeiderundersøkelsen fra 2013 var et av områdene med lavest score nærmeste leders evne til å gi tilbakemeldinger, samt oppfølging av medarbeidersamtalen som nevnes under kapittelet om kompetansestyring (NOU 2013:9, s. 211).

### **5.6.3 Subkulturer**

Noen informanter nevner uheldige «*subkulturer*», og samtlige mener at disse oppstår i praksisfeltet, altså ute i de ulike politidistriktene og på den enkelte seksjon. Det blir av en informant trukket frem at en del studenter som kommer tilbake etter 2. studieår (praksisåret) må avlæres enkelte kulturer, og at man ser tendensen til at en del uheldige subkulturer oppstår som følge av erfaringsbasert praksis. Informanten trekker frem narkotika-feltet som et eksempel og Norsk Narkotikapolitiforening-saken som har vært omtalt en rekke ganger i mediene. Det er ifølge informantene uheldig når en del opplæring av norsk politi skjer gjennom en privat organisasjon som tar utgangspunkt i erfaringer, og ikke i forskning.

Det som blir beskrevet om politiet organisering og sammenslåingen av flere politidistrikter etter Nærpolitireformen, tolker jeg også som et uttrykk for at subkulturer utgjør en stor del av politikulturen, og at man til tross for å ha en overordnet felles «politikultur» som er gjenkjennbar for medlemmene, er det likevel små og store variasjoner mellom enheter og seksjoner internt, internt i sammenslåtte politidistrikt og mellom nyetablerte politidistrikt.

## 5.7 Oppsummerende fortolkning av empiri

Min fortolkning er at det blant informantene er en oppfatning om at politigeneralisten har bredde-, og ikke spesielt mye dybdekunnskap, mens spesialisten har dybde-, men i mindre eller liten grad breddekunnskap. Patruljemannskapene trekkes ofte frem som bildet på generalisten i politiet, selv om generalister også jobber andre steder. Det å kunne gjennomføre avhør og mindre avanserte etterforskningskritt inngår også i generalistrollen, i tillegg til forebyggende politiarbeid. Forebyggende politiarbeid vies lite oppmerksomhet blant informantene, men det som omtales som å «*henge med på samfunnsutviklingen*» og å «*være i forkant*» kan tolkes som generelle uttrykk for viktigheten av forebygging, som er politiets hovedstrategi (Politidirektoratet, 2020).

Et interessant funn knyttet til spesialist-begrepet, er at man ikke har noen klar, felles definisjon på hva en spesialist i politiet er eller bør være. Det er ingen felles formelle krav til hvor lang utdanning eller hva slags utdanning man skal ha. Det synes heller ikke å være en sammenheng mellom spesialisering, spesialfunksjon, grad og lønn. Det er derimot bred enighet om at spesialisten er noe «*mer enn*» eller «*noe annet*» enn generalisten. Det fremstår som at spesialisten med fordel kan være generalist i bunn, og at dette bedrer politiets evne til å tenke helhetlig og å innta andres perspektiv.

For å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer må politiet og politiets arbeid ha kvalitet. Politihøgskolen har ulike kvalitetsmål hvor man blant annet ser på kvaliteten på de kandidatene som tas inn på Politihøgskolen og på relevansen utdanningen har for praksisfeltet og yrkesutøvelsen. På denne måten beskriver informantene politiutdanningen som god, fordi den i så stor grad som mulig sikrer kvalitet på *menneskene* som politi-utdannes i Norge. Det blir gjennom skikkethetsvurderinger sikret kvalitet gjennom hele utdanningsløpet. Flere informanter trekker frem at politiutdanningen kanskje er den eneste muligheten for en slik kvalitetssikring og -vurdering, og at politiet som organisasjon er for dårlige på dette når man først er ansatt i en stilling. Det er få krav til kvalitet og kompetanse, og i den grad man har

kvalitetskrav, er man redde for å gi tilbakemeldinger når ansatte ikke holder den kvaliteten man måtte kunne forvente.

*Kultur* omtales som svært viktig for at man skal ha et enhetspoliti i Norge og for at alle medlemmene i organisasjonskulturen skal kjenne seg igjen i rollen som politi og det samfunnsoppdraget man er satt til å gjøre. En *felles kultur* beskrives også som en sentral faktor for at befolkningen skal oppleve et politi med de samme holdningene og verdiene i hele landet. Samtidig kan kultur også være til hinder for at politiet utvikler seg og evner å endre kurs når det er nødvendig. Det er kun ett politi i Norge, noe som gjør at man ikke har noen «konkurrenter». Som organisasjon kan man dermed ha lett for å «bli full av seg selv» med den konsekvens at man ikke klarer å se hvordan man kunne gjort ting bedre eller annerledes. Til tross for en overordnet organisasjonskultur synes det likevel å være store interne forskjeller som blant annet får utslag på hvordan arbeidsoppgaver praktiseres og prioriteres og hvordan man utnytter kompetansen politiet besitter. En slik beskrivelse kan være et uttrykk for eksisterende subkulturer, noe Nærpolitireformen kan ha bidratt ytterligere til gjennom sammenslåingen av flere politidistrikt. Tverrfaglighet og tverretatlig team-samarbeid fremstår som en viktig faktor for utvikling av politiet som organisasjon, men også for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer, noe politiets organisering kan ha vanskeliggjort.

Et annet viktig og sentralt funn, er hvordan informantene beskriver svak kompetansestyring. Informantene beskriver det jeg tolker som en politiorganisasjon som ikke er flinke til å tenke helhetlig og samle seg rundt hva man trenger mer kompetanse på, hvem som skal få denne kompetansen eller hvordan den skal brukes. Man har heller ingen oversikt over den kompetansen som allerede eksisterer i distriktene og heller ingen plan for hvordan man skal sette denne i system. Noen informanter trekker frem svak økonomi og organisering som hindre for en god og fornuftig kompetansestyring. Det oppleves som at hver leder tviholder på «egne» ressurser og tenker lite på helheten og hva som er til politiets og samfunnets beste. Det er en kamp om ressursene, både de økonomiske og menneskelige, noe som gjør det utfordrende å bruke kompetanse på tvers av både distrikt og enheter/seksjoner. Svak kompetansestyring hindrer slik jeg oppfatter det både effektivitet og god økonomisk, faglig og menneskelig ressursbruk- og utnyttelse.

Politiutdanningen ved PHS er slik jeg forstår det viktig for politiet. Det vil alltid være utfordrende å lage programplaner som tilfredsstill alle behov og tiden vi lever i, spesielt med en raskere endringstakt. Politiutdanningens viktigste rolle slik jeg tolker informantene er ikke nødvendigvis å skaffe dybdekunnskap innen et bestemt fagfelt så tidlig som mulig, men

det å utdanne *politifolk*. Det handler om livslang læring, om personlig utvikling, om rolleforståelse og om identitetsbygging i *politirollen*. Man skal ha en grunnpakke som skal gi en god base, og tanken er at man da har det som trengs for å kunne utvikle seg videre og etter hvert ta etter- og videreutdanning for å kunne gå mer i dybden. Flere trekker frem muligheten for ulike måter å organisere utdanningen på, både ved å fjerne fysiske opptakskrav for enkelte, eller å gjøre utdanningen 4- eller 5-årig. Flere er åpne for ulike varianter av politiutdanningen, men alle fremstår samstemte om viktigheten av en felles grunnutdanning som er lik for alle som skal jobbe som politi i Norge. Det handler både om helhetstankegang og forståelse av *politirollen*, samt at samfunnet skal møte et likt politi med de samme holdningene, verdiene og integriteten i hele landet. Om spesialiseringen drives for langt på et tidlig tidspunkt er min forståelse at de allerede eksisterende forskjellene i politiorganisasjonen kan øke ytterligere, og at spesialisering dermed kan virke mot sin hensikt.



## 6.0 Drøfting av empiriske funn i lys av teori

Jeg vil i dette kapittelet drøfte de empiriske funnene i lys av teori som omhandler organisering og spesialisering, organisasjonskultur og kompetanseledelse for å besvare min problemstilling «*Hvordan påvirker Politihøgskolens grunnutdanning norsk politi, og hvilke faktorer påvirker politiets evne til å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer?*».

Drøftingen er inndelt etter de samme hovedtemaene som analysen av de empiriske funnene for å gjøre teksten mer leservennlig. Organiseringen av politiutdanningen vil ikke bli teoretisk drøftet, men benyttes i drøftingen for å kaste lys over hvordan jeg forstår politiutdanningens rolle i norsk politi, og bidrar dermed til å kunne besvare problemstillingen.

### 6.1 Organisering av politiet

I dette kapittelet blir det foretatt en drøfting av politiets organisering sett i lys av Luther Gulicks 4 prinsipper for horisontal spesialisering. Prinsippene brukes til å forstå hvordan norsk politi er organisert og hvordan en slik organisering kan bidra til å både øke og svekke politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer.

Flere informanter opplever at politiet har blitt en mer kompleks organisasjon etter gjennomføringen av Nærpolitireformen fordi politidistriktene har blitt større og mer uoversiktlige. Selv om intensjonen med reformen blant annet var å skape et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig, med kapasitet og kompetanse til å forebygge og etterforske kriminelle handlinger og sikre innbyggernes trygghet (Meld. St. 29 (2019-2020) s. 38), beskriver informantene et politi som på mange måter er mindre tilgjengelige enn tidligere. Styrking og utvikling av større og mer robuste, spesialiserte og profesjonelle fagmiljøer taler på den ene siden for høyere fagkompetanse og kapasitet, økt kvalitet og bedre evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. På den andre siden fremstår det som at de interne forskjellene har økt. Slik jeg vurderer det, vil dette kunne bidra til å svekke politiets evne til å tenke helhetlig og rette en felles innsats mot fremtidige utfordringer.

Informantenes beskrivelser av kvalitetsbegrepet tilsier at kvalitet handler om mer enn hva politiet rent faglig *kan*. Kvalitet handler åpenbart om fagkompetanse og kunnskap, men empirien tilsier at kvalitet handler vel så mye om tilgjengelighet, skikkethet, om rolleforståelse, verdier, holdninger og tillit. Det hjelper lite at politiet har en rekke spesialister dersom politiet ikke er der ved behov, eller om man ikke møter politifolk med gode

holdninger og verdier. Om vi legger informantenes beskrivelse av kvalitetsbegrepet til grunn, kan spesialisering bidra til å heve kvaliteten på politiets metodiske arbeid, men ikke nødvendigvis kvaliteten på politiorganisasjonen.

Luther Gulicks beskriver arbeidsdeling i større organisasjoner som helt nødvendig for effektivitet og muligheten til å anskaffe dybdekunnskap på et område. Det er ikke hensiktsmessig om alle gjør alt. Samtidig øker også faren for misforståelser og uenighet jo mer delt arbeidet er (Gulick, 1937, s. 14). Man kan nok si at dette strider mot generalistmodellen for norsk politi, hvor det å kunne gjøre «alt» på mange måter er et ideal. Med dagens behov for spesialisering og dybdekunnskap er det derfor på sin plass å stille spørsmålet om politigeneralistens tid er forbi. Det er ingen tvil om at spesialisering i politiet er nødvendig for at politiet skal kunne løse fremtidens kriminalitetsutfordringer og at politigeneralisten kommer til kort på en rekke områder. Arbeidsdeling er nødvendig, men i en organisasjon hvor arbeidet blir stadig mer delt og spesialistene blir flere, vil jeg argumentere for at generalistmodellen er et slags sikkerhetsnett som kan forhindre de store misforståelsene og uenigheten som Gulick beskriver. At generalisten ikke er spesialist bidrar til at h\*n evner å løfte blikket og se helheten, noe som fremstår som generalistens styrke. Generalistrollen fremstår med dette som viktig både i dagens og morgendagens politiorganisasjon.

Gulick (1937) beskriver både vertikal og horisontal spesialisering. Jeg kommer kun til å drøfte horisontal spesialisering da dette er mest aktuelt for min oppgave. Prinsippene vil bli sammenholdt med de empiriske funnene for å bedre forstå hvordan politiet er organisert og hvilke positive og negative utslag som kan følge av dette.

### **Det funksjonelle prinsipp**

Gulick (1937) beskriver det funksjonelle prinsipp som sektorprinsippet, hvor hensikten er å spesialisere eller organisere enheter etter hvilket formål de skal fylle. Politiet er en del av justissektoren, og øverste departement er Justis- og beredskapsdepartementet. Under samme departement finner man blant annet Hovedredningssentralen, Kriminalomsorgen, Direktoratet for samfunnssikkerhet, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og en rekke andre sentrale enheter (Regjeringen, 2023).

Informantene beskriver viktigheten av tverrfaglig og tverretatlig samarbeid for å utvikle seg og i fellesskap kunne møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Å organisere statlige enheter etter sektor fremstår derfor som en fornuftig og god overordnet inndeling. På en annen side kan en slik inndeling også lede til det Gulick beskriver som *sektorblindhet*, som innebærer at

man ikke evner å se utenfor egen sektor. En informant uttaler at politiet lett kan bli for «*fulle av seg selv*» fordi politiet ikke har noen konkurrenter, og at det kan bli vanskelig å se hvordan man kunne gjort ting bedre eller annerledes. Uttalelsen tolker jeg som et uttrykk for sektorblindhet. Forstått på en annen måte kan spesialisering kanskje kunne motvirke sektorblindhet. Dette argumentet vil derimot kun være gyldig om spesialistene opererer innen ulike områder og er avhengige av å kommunisere og utfordre hverandre for å utvikle seg. På denne måten vil ulike fagmiljøer innen samme sektor likevel kunne oppnå nye perspektiver og utvikling.

### **Det territoriale prinsipp**

Gulick (1937) beskriver geografiprinsippet som det territoriale prinsipp hvor man organiserer enheter etter hvor ulike oppgaver rent geografisk hører sammen. I politiet er denne inndelingen svært tydelig ved inndeling etter politidistrikt på nasjonalt nivå og geografiske driftsenheter (GDE`er) på regionalt nivå.

Med Nærpolitireformen har man bygget ned den territoriale organisasjonen og redusert antall politidistrikt fra 27 til 12 og redusert antall tjenestesteder i hvert distrikt betraktelig ved å slå sammen små tjenestesteder til større geografiske enheter. Intensjonen med sammenslåingen av mindre til større enheter var å sikre en mer enhetlig praksis og tilnærming til hvordan politiet løser og prioriterer sine oppgaver. Samtidig må man spørre seg om nye geografisk skillelinjer og sammenslåing av distrikt og enheter kan ha bidratt til økte interne forskjeller. Ved å bygge ned den territoriale organisasjonen har man utad fått et mer enhetlig politi, noe som åpenbart kan bidra til å opprettholde tilliten til politiet. Samtidig oppleves det internt lavere grad av enhets- og helhetstankegang. Hver leder får «sitt» budsjett, og «tvholder» ifølge noen informanter på «sine» ressurser fremfor å se på det som *politiet* sine ressurser. Informantene beskriver at den nye organiseringen også har vanskeliggjort det å kunne bruke ressurser på tvers av enheter, både gjennom avgivelser, hospiteringsordninger og i hvordan man tjenesteplanlegger mannskaper. Etter min mening kan de tidligere geografiske skillelinjene ha bidratt til at nye kulturelle skillelinjer har kommet til syne. De geografiske avstandene kan bidra til en «vi» og «de»-tankegang, hvor kulturelle forskjeller opprettholdes og hvor det er en stadig kamp om ressursene. Dette kan igjen påvirke hvordan politiet utnytter ressursene og hindre politiets evne til å bruke rett kompetanse på rett sted.

Med et funn som dette er det vanskelig å se for seg at en linjedeling allerede på PHS skal kunne bidra til en bedre evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Ved å beholde

generalistmodellen som hovedmodell for norsk politiutdanning, vil jeg argumentere for at man i det minste bygger og utvikler organisasjonen fra et felles utgangspunkt for alle politiutdannede. Om man radikalt skal endre politiutdanningen og utdanne spesialister fra starten av, vil man miste et viktig fundament i norsk politi, og forskjellene vi ser i dag vil kunne vokse seg større. Årsaken til dette er etter min mening at generalistutdanningen er samlende og bidrar til at man til tross for geografiske og kulturelle forskjeller ute i politiorganisasjonen, likevel har et felles referansepunkt som gjør at man forstår hverandre.

### **Klientprinsippet**

Klientprinsippet innebærer ifølge Gulick (1937) at man fordeler oppgaver etter type nedslagsfelt. Dette kan overføres til de funksjonelle driftsenhetene (FDE`er) som ble opprettet i forbindelse med Nærpolitireformen. FDE`ene er geografisk uavhengige og er lokalisert sentralt i politidistriktet. På nasjonalt nivå ser vi disse spesialiserte fagmiljøene gjennom særorganer som for eksempel KRIPOS og Økokrim, som besitter spesialkompetanse innen en rekke områder innen et fagfelt.

FDE`ene og særorganene representerer spesialiseringen i politiet og skal bistå med dybdekunnskap der distriktene har behov for det. En informant sier at det er usikkert om spesialisering allerede på grunnutdanningen er svaret på behovet for mer dybdekompetanse, og at man heller bør sikre anskaffelse nødvendig spesialkompetanse på FDE`ene. FDE`ene bør i større grad brukes for å kvalitetssikre arbeidet som gjøres av generalistene i saker som krever dybdekunnskap. På denne måten vil generalisten og spesialisten kunne samarbeide. I tillegg trekker flere informanter frem at generalisten i dag kan en del som gårsdagens generalist ikke hadde kunnskap om, og flere uttaler at «*gårsdagens spesialist er morgendagens generalist*». Dette innebærer at det spesialistene gjør i dag er noe «alle» har kunnskap om i fremtiden, spesielt innen digitalt politiarbeid og teknologi.

### *«Gårsdagens spesialist er morgendagens generalist»*

Klientprinsippet representert som FDE`er som vi ser i politiet i dag er slik jeg ser det en styrke for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer, og en positiv virkning av reformen. Problemet synes å være at man ikke har oversikt over hva man allerede har, hva man har behov for, og hvordan beholde og utvikle eksisterende kompetanse internt. Om man kunne brukt klientprinsippet til å tenke mer helhetlig og til å dra i samme retning, ville det som en informant beskriver, bidratt til at generalisten kunne utføre en rekke oppgaver med

den kvalitet som kreves uten at vedkommende måtte spesialisere seg. Slik vi man kunne beholde både fleksibilitet, kapasitet og kompetanse, og vil kunne utnytte ressursene på en optimal og fremtidsrettet måte.

### **Prosessprinsippet**

Prosessprinsippet er et slags rekkefølgeprinsipp eller samlebåndsprinsipp hvor det er stor grad av koordinering mellom de ulike arbeidsoppgavene som gjennomføres. I politiet blir det vanskelig å drive et «pakkeforløp» på samme måte som for eksempel sykehusene, men man kan kanskje trekke paralleller til *Politiarbeid på stedet* og *Felles straffesaksinntak* (FSI), som ble etablert etter Nærpolitireformen. Politiarbeid på stedet er en arbeidsmetodikk som innebærer at politipatruljen i størst mulig grad skal foreta etterforskningskritt i initialfasen av en hendelse slik at en sak i teorien kan være ferdig etterforsket når politiet forlater stedet. FSI er et felles mottak for alle straffesaker i hele politidistriktet, hvor påtale, etterforskningsledere, etterforskere og sivile medarbeidere samarbeider om etterforskningen i saker som krever umiddelbare tiltak innen de første 72 timene. Saker av mindre alvorlig karakter blir prioritert og fordelt rundt på de ulike GDE`ene som har ansvar for saken. Alternativt blir den sendt til en FDE som har ansvaret for å etterforske de mest alvorlige sakene, som for eksempel drap og seksuelle overgrep mot barn.

Det er nok mange fordeler med et samlebåndsprinsipp, men det spørs om politiet i like stor grad bør satse på «pakkeforløp» tilsvarende sykehusene. I et pakkeforløp vil man kanskje kunne risikere en uheldig oppstyking av politiets arbeid. Skal man etterforske i henhold til et slags pakkeforløp kan uheldige konsekvenser oppstå ved at hver spesialist blir så konsentrert om sitt fagfelt at h\*n glemmer å trekke inn viktige momenter fra andre fagfelt. En slik oppstyking vil nok en gang utfordre viktigheten av å tenke helhetlig.

Det er utvilsomt behov for ulike spesialister i etterforskningen av enhver større straffesak, og for å hindre at spesialister blir blinde for egen måte å forstå en sak på blir det viktig med det Gulick beskriver som en arbeidsleder. Om man ikke har en koordinator som planlegger de ulike aktivitetene og syr sammen de ulike delene risikerer man å gjøre dobbelt arbeid i tillegg til at man ikke klarer å se det større bildet. Breddekunnskapen generalisten representerer vil i en slik sammenheng komme til sin rett, og en informant beskriver at man i mye større grad må etablere TEAM hvor man innhenter kompetanse ut fra hva saken krever. På denne måten vil generalisten og spesialisten være gjensidig avhengige av hverandre for å kunne drive en sak fremover.

Gulicks 4 prinsipper for horisontal spesialisering er en måte å forstå politiets organisering på, og spesielt etter gjennomføringen av Nærpolitireformen som trekkes frem av flere informanter som både positiv og negativ for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Prinsippene synliggjør både behovet for dybdekunnskap og hvordan det kan gjøres, men gjennom å trekke paralleller til politiorganisasjonen ser jeg også hvilke problemer for stor grad av arbeidsdeling kan by på og avstanden det kan skape mellom enheter om man ikke klarer å ha to tanker i hodet samtidig. Det overordnede poenget er derfor at spesialisering er nødvendig for at politiet skal være i stand til å løse samfunnsoppdraget sitt, men for høy grad av arbeidsdeling kan bidra til så stor ulikhet at det går på bekostning av både effektivitet og evne til å trekke i samme retning.

## 6.2 Kompetanseoversikt og -styring

Informantene beskriver en politiorganisasjon hvor det ikke er tilstrekkelig grad av kompetanseoversikt, og i den grad man har oversikt, evner man ikke å utnytte eller å fordele kompetansen på en hensiktsmessig eller formålsstyrt måte. I Gjørsv-kommisjonens rapport etter terrorhendelsene 22. juli kan man lese at politiet ikke har hatt tilfredsstillende disponering av kompetanse og ressurser (NOU 2012:14, s. 16). Dette påpekes nok en gang i Politianalysen fra 2013, og utdypes med at det brukes mange hundre millioner på kompetansehevingstiltak i politiet, men at det i liten grad skjer på en strategisk eller formålsstyrt måte (NOU 2013:9).

Hvordan politiutdanningen organiseres står sentralt i drøftingen rundt kompetanseledelse. For hvilken kompetanse er det vi snakker om? I kronikken som danner utgangspunktet for denne studien fremstår det som at kompetanse kun forstås som konkret fagkunnskap eller konkrete ferdigheter, og at spesialisering av grunnutdanningen dermed blir svaret på hvordan politiet best skal møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Slik jeg tolker informantene er politiets evne til å bekjempe fremtidens kriminalitetsutfordringer avhengig av at man legger til grunn at kompetanse vel så mye handler om det som ikke lar deg dokumentere på papiret. Det handler om personlig egnethet, skikkethet, gode holdninger og verdier, samt evnen til å se politiets rolle i et større perspektiv. Kompetanse forstått som «*de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*» (Lai, 2021, s. 44) er derfor definisjonen jeg legger til grunn i den videre drøftingen av temaet.

Om man legger kompetansedefinisjonen til Lai (2021) og de empiriske funnene til grunn, har generalisten like mye og viktig kompetanse som spesialisten, men kompetansen bærer preg av større bredde og allsidighet, og den trenger heller ikke være formell i form av kurs- eller kompetansebevis. Hvilke kompetanseelementer som inngår i den enkelte generalists kompetanse vil variere, men som Lai (2021) beskriver handler det om både kunnskap, ferdigheter og evner. Med et slikt utgangspunkt vil jeg argumentere for generalisten spiller en viktig rolle for politiet, også i fremtiden.

Om argumentet om at generalisten er like viktig som spesialisten må man se verdien av og evne å bruke rett kompetanse på rett sted. Økt spesialisering eller arbeidsdeling krever, som Gulick var inne på, god koordinering og er ikke noe som skjer ved en tilfeldighet. Det krever både vedvarende og målrettet innsats. Strategisk kompetanseledelse blir dermed sentralt for politiets evne til å bekjempe fremtidens kriminalitetsutfordringer. Det innebærer at organisasjonen må skaffe en oversikt over hvilken kompetanse det er tilgang på, hvilken kompetanse man skal anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle (Lai, 2021, s. 15).

Informantene trekker frem flere eksempler på manglende kompetanseledelse. Det beskrives blant annet at en del ansatte har dybdekompetanse innen flere og helt ulike fagfelt, noe som for meg fremstår som et resultat av vilkårlig og individuelt motivert kompetanseanskaffelse. Dette innebærer at ansatte per i dag kan ha flere ulike spesialistfunksjoner som kommer i konflikt med hverandre. Slike eksempler tyder på at man i liten grad har hatt en plan for hvilke ansatte som tar hvilke etter- og videreutdanninger, og heller ikke hvordan man skal bruke kompetansen til det beste for politiet. Eksempelet underbygges av det som kommer frem i Politianalysen, hvor det per 2013 var få politidistrikt som hadde en strategisk kompetanseplan med en oversikt over hva man har, hva man mangler og hvilke tiltak som bør iverksettes for å dekke behovene (NOU 2013:9, s. 46).

Informantene i gruppeintervjuet trekker frem flere eksempler på svak kompetansestyring, blant annet utdanningen av dronepiloter det siste året. Informantene beskriver at det ikke eksisterer en plan for hvordan dronepilotene skal opprettholde eller utvikle kompetansen, hvor de skal jobbe, hvordan de skal brukes eller hvordan politiet skal beholde kompetansen. Flere av dronepilotene var ansatt på operasjonssentralen da de fikk dronepilotutdannelsen. Dette har i ettertid vist seg å bli problematisk fordi operasjonssentralen er avhengig av å beholde ansatte med operatørkompetanse. Dronepilotene med ansettelse på operasjonssentralen får dermed ikke brukt kompetansen så jevnlig at den opprettholdes, og de frykter at de til slutt ikke vil være i stand til å fly dronene de har opplæring på.

Dette eksempelet kan enkelt knyttes til det Lai (2021) beskriver som *kompetanseinkongruens* hvor dronepilotene risikerer å miste motivasjonen og i verste fall slutte i politiet for å kunne bruke kompetansen et annet sted. En slik konsekvens vil føre til betydelig verdilekasje for politiet, og man må spørre seg om ikke den økonomiske situasjonen i politiet under ett kunne vært betydelig bedre om man hadde et mer bevisst forhold til strategisk kompetanseledelse.

Det er ifølge Lai (2021) en overfokusering på kompetanseutvikling- og anskaffelse og underfokusering på det å faktisk bruke den kompetansen de ansatte besitter og stiller til rådighet. Med eksempler som nevnt over er det grunn til å stille spørsmålsteget ved om generalistmodellen kan være til hinder for politiets evne til å drive strategisk kompetanseledelse. Det den ene informanten uttaler om at man gjennom et yrkesliv skal kunne ha mange jobber i jobben, eller at man i det ene øyeblikket kan ta utdanning innen kriminalteknikk og noen år etterpå ta utdanning innen utrykningskjøring, kan på den ene siden bidra til at de ansatte beholder motivasjonen, at man ikke går lei, og at man får muligheten til å fordype seg innen flere fagfelt i løpet av yrkeskarrieren. På den andre siden bidrar en slik modell til at kompetanseanskaffelsen er helt vilkårlig og motivert av de ansattes interesser fremfor hva politiet faktisk har behov for.

Med dette kan det argumenteres for at generalistmodellen i et kompetansestyringsperspektiv er uheldig. Dette synspunktet begrunner jeg med at valgbarheten er for stor, og det kan virke som at det er en forventning om at man nærmest kan bli hva som helst, når som helst. Med en spesialisert grunnutdanning vil man måtte foreta et mer konkret valg i hva man ønsker å jobbe med, noe som kunne bedret muligheten for en strategisk kompetanseledelse. Etter- og videreutdanning ville i større grad vært knyttet til et konkret fagfelt, og ikke til hva den enkelte ansatte interesserte seg for på et gitt tidspunkt. De empiriske funnene underbygges av Politianalysen (NOU 2013:9), hvor det påpekes at kompetansehevingstiltak i politiet i liten grad styres strategisk og formålsrettet og at det er varierende styring i det enkelte politidistrikt på hva slags videreutdanninger de ansatte tar og hvilke ansatte som tar utdanningen. Det blir beskrevet at kompetanseanskaffelse ikke nødvendigvis er motivert av tjenstlige behov, men av den ansattes ønsker.

Selv om politiet har en overordnet kompetanse- og kunnskapsstrategi frem mot 2025, hvor man tar sikte på å dekke grunnleggende kompetanse- og kunnskapsbehov, sier strategien ingenting om hvordan dette skal skje (Politiet, 2021, s. 6). Det er interessant å se hvordan strategien er tydelig på at systematisk og strategisk kompetansestyring er nødvendig for å sikre rett kompetanse på rett sted for å løse oppgaver til rett tid og at tilrettelegging av



kunnskaps- og kompetansedeling er svært viktig for å kunne bekjempe fremtidens kriminalitetsutfordringer (Politiet, 2021, s. 7). At politiorganisasjonen er klar over viktigheten av kompetansestyring og forstår at dette er en forutsetning for å kunne møte morgendagens utfordringer er det ingen tvil om, men det er ifølge informantene ingenting som tyder på at strategien følges opp i de ulike distriktene. Det fremstår som at lite har endret seg siden 2013 og Politianalysen. Også den gang ble det understreket at det var nødvendig å ha på plass systemer, kompetanse og prosesser for kontinuerlig å utvikle og forbedre virksomheten for å bli bedre rustet til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer (NOU 2013:9, s. 23). Per i dag har man ikke det, noe jeg har fått bekreftet gjennom samtale med HR-ansvarlige i flere politidistrikt.

Så, hvordan skal man utnytte ressurser og kompetanse på en formålstjenlig måte som både ivaretar hensynet til de ansattes behov for å utnytte eget potensiale og samtidig hindrer verdilekkasje i organisasjonen? Er det slik at generalistmodellen ikke lar seg forene med god strategisk kompetansestyring? Jeg tror svaret på spørsmålet er nei. Jeg vil argumentere for at generalistmodellen står seg, men at det krever endringer på flere områder, og det det først og fremst må foretas en overordnet kompetanseoversikt i hvert enkelt distrikt, og at distriktene må bli flinkere til å samarbeide og utnytte ressursene det er tilgang på. Politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer kan ikke være styrt av individuelle interesser og behov.

Strategisk kompetanseledelse innebærer ifølge Lai (2021) planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen både har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Slik informantene beskriver kompetanseanskaffelsen av for eksempel dronepiloter fremstår det som at både målet og prosessen er noe uklar. Om politiet skal klare å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer må man både ha et klart mål og en plan om hvordan man skal nå målet.

I sin modell for hvordan strategisk kompetanseledelse kan ses på som prosess, trekker Lai (2021) frem viktigheten av kompetanseplanlegging hvor kompetanseanalyse er første steg. Informantene beskriver medarbeidersamtalen som et viktig verktøy for kompetansekartlegging i en slik analyse. Analysen bør også si noe om kompetansebehov for best å kunne nå målene man har satt seg.

Medarbeidersamtalen kan både bidra til økt jobbmotivasjon hos den enkelte ved at nærmeste leder kjenner den ansatte behov, interesser og karrieremål og kan bidra til en mer formålsstyrt

kompetanseutvikling. Samtidig kan den fungere som et kartleggingsverktøy for arbeidsgiver. En informant foreslår å samle informasjonen fra medarbeidersamtalene i en søkbar kompetansebank for å skaffe kompetanseoversikt. Lai (2021) argumenterer på sin side for at man ikke bør foreta en altomfattende kompetansekartlegging, da dette tyder på liten grad av strategisk forankring. Dette argumentet støtter jeg meg til, og tror at politiet er best tjent med å foreta en grundig kompetanseanalyse i forkant av definerte oppgaver eller mål.

Videre er det viktig med en kompetansestrategi og tiltaksplaner som angir målet for kompetansesatsingen. De empiriske funnene tilsier at noe av utfordringen med politiets kompetanseanskaffelse er nivået det besluttes på. Det kan fremstå som at Politidirektoratet i en del tilfeller beslutter hva politidistriktene skal ha av kompetanse, uten å definere hvordan det skal skje. Med et slikt utgangspunkt er det ikke nødvendigvis slik at distriktene selv har et forhold til hvilken kompetanse som anskaffes, annet enn at de er pålagt å utdanne et visst antall ansatte. Målet for kompetansesatsingen kan dermed bli noe uklart, noe som resulterer i at det ikke utarbeides tiltaksplaner for hvem som bør delta på utdannelsen eller hvem som skal evaluere tiltaket. I eksempelet med dronepilotene burde man kanskje foretatt en grundigere analyse av hvem som skulle få utdannelsen og hvor de jobbet for å kunne utnytte kompetansen bedre. På denne måten ville man unngått at det nå er flere dronepiloter som kanskje ikke får praktisert droneflygning, noe som etter min mening er et godt eksempel på potensiell verdilekasje.

En avgjørende faktor for strategisk kompetanseledelse er oppfølgingen av tiltakene underveis hvor man ser på resultater og effekt sammenholdt med nytte og kostnader. Denne evalueringen må legge grunnlag for den videre kompetanseplanleggingen. Det er altså ikke snakk om en lineær prosess som avsluttes i det man har evaluert et tiltak, men en kontinuerlig prosess som danner grunnlaget for den videre kompetanseledelsen. Ifølge Lai (2021) er dette et av de mest forsømte elementene når virksomheter satser på kompetanse. Det henger både sammen med manglende kompetanseplanlegging og mangel på definerte mål og metoder for hvordan disse skal måles. Uten et definert mål og metoder blir det utfordrende å evaluere.

Teori innen strategisk kompetanseledelse underbygger i stor grad det informantene beskriver om manglende kompetansestyring i politiet. Man har for stort fokus på anskaffelse av kompetanse, men har liten grad av kompetanseplanlegging i form av analyse, strategi eller tiltaksplaner. Det fremstår som at man i mange tilfeller anskaffer kompetanse helt vilkårlig.

Med funn som tilsier at politiets kompetansestyring påvirker politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer negativt, blir debatten rundt generalistens og spesialistens fremtid mer aktuell. På den ene siden ville man kanskje fått ansatte med en mer vedvarende interesse for ett konkret fagfelt om man allerede på grunnutdanningen måtte foreta et valg om hvilken retning man ønsket å fordype seg. Den valgfriheten generalistmodellen innebærer er kanskje et hinder for politiets evne til å møte fremtiden ved at ansatte flytter på seg alt etter hva de interesserer seg for på et gitt tidspunkt. På den andre siden vil man kunne argumentere for at generalistmodellen bidrar til at man i større grad har mulighet til å anskaffe den kompetansen man har behov for, ved å for eksempel utdanne generalister til spesialister på områder man ser behov for inn i fremtiden. Dette fordrer imidlertid at man har et bevisst forhold til hvilken kompetanse man allerede har, hvordan man skal forvalte denne, og hvilken kompetanse man bør avskaffe. Om generalistrollen skal være fremtidsrettet er man med andre ord avhengig av strategisk kompetanseledelse. Det gjelder både i det enkelte politidistrikt, men også inn mot PHS for at man skal kunne samle seg om hva som er viktig for politiet i fremtiden og ha muligheten til å utvikle kunnskap som samsvarer med den virkeligheten vi har rundt oss.

En foreløpig konklusjon er at generalistmodellen er fremtidsrettet, men kun om politiet lykkes i å styre kompetansen bedre gjennom strategisk kompetanseledelse. Medarbeidersamtalen er et godt analyse- og styringsverktøy som ikke utnyttes optimalt per i dag. Generalistmodellen legger opp til en slags bottom-up kompetansestyring, noe som fører til vilkårlig kompetanseanskaffelse. Slik jeg ser det er kompetansestyring en lederoppgave, og det vil være behov for større grad av top-down kompetanseledelse enn hva de empiriske funnene tilsier er situasjonen i dag. I en tid med rask endringstakt er man kanskje enda mer avhengig av fleksibilitet og breddekompetanse enn tidligere, og med generalistmodellen vil man fremdeles ha muligheten til å raskere gi folk nødvendig kompetanse etter hva behovet til enhver tid er. Spesialisering og mer låste spesialistfunksjoner bør også styres etter de samme prinsippene.

### **6.3 Kultur**

Kultur ble av informantene trukket frem som en sentral faktor for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Informantene trekker frem begrepene *etats- og yrkeskultur*, *subkulturer* og *tilbakemeldingskultur*. Disse vil drøftes i lys av Edgar Scheins 3-nivåmodell for organisasjonskultur og Johannessen forstår som *politikultur*.

I Gjørv-kommisjonens 22. juli-rapport kan man lese «*Tragedien 22/7 avdekker behov for mange slags endringer: i planverk og regler, i disponering av kompetanse og ressurser, i organisasjonskultur, prioriteringer og fokus, ja, til og med i samfunnets holdninger*» og videre at «*Etter kommisjonens mening handler disse lærdommene i større grad om ledelse, samhandling, kultur og holdninger – enn mangel på ressurser, behov for ny lovgivning, organisering eller store verdivalg*» (NOU 2012:14, s. 16). Dette underbygger at kultur står sentralt for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer.

### **6.3.1 Etats- og yrkeskultur**

Informantene beskriver at det i politiet er en sterk etats- og yrkeskultur som består av en rekke elementer. Den handler ifølge informantene om identitet, enhetsfølelse, teamfølelse, rolleforståelse og det å kjenne hverandre på tvers av distriktsgrenser og det å høre til i en organisasjon uavhengig av hvor i landet man måtte jobbe. I tillegg er det en kultur som omfatter personer med mange av de samme holdningene, verdiene og interessene.

Når informantene snakker om etats- og yrkeskultur, er dette overførbart til begrepet *organisasjonskultur*. Jeg har i den videre drøftingen valgt å ta utgangspunkt i at organisasjonskultur er «*de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben*» (Bang, 2013, s. 327). Politiets organisasjonskultur beskrives av Johannesen (2013) som *politikultur*, og defineres som «*komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen, og er måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen*». Politidirektoratet har en noe kortere definisjon av politikultur som samsvarer med Deal & Kennedys (1982); «*måten vi jobber på hos oss*».

Informantene definerer ikke på noe tidspunkt hva politiets organisasjonskultur er, men det er verdt å merke seg at definisjonene legger opp til at organisasjonskultur og politikultur innebærer en felles og enhetlig praksis. Dette strider i utgangspunktet mot det informantene beskriver på en rekke områder. Nærpolitireformen skulle bidra til en mer enhetlig praksis, og har i noen grad lyktes med dette, men det beskrivelsene av interne ulikheter er mange. Dette gjør at man må diskutere om det finnes en felles organisasjonskultur eller politikultur eller om det eksisterer en overordnet organisasjonskultur som består av flere subkulturer.

Johannessen (2013) sier at politikulturen fremstår svært kompleks og består av mange subkulturer. Han mener likevel at det er mulig å finne frem til noen overordnede fellestrekk, og velger å omtale disse som *organisasjonspraksiser*. Organisasjonspraksis refererer på samme måte som kultur til menneskelige aktiviteter, og det blir derfor en glidende overgang mellom organisasjonskultur og organisasjonspraksis (Johannessen, 2013, s. 29). Informantene beskriver Politihøgskolen som viktig for politikulturen, og at den er sentral som en slags kultur-bygger og formidler. Disse uttalelsene kan knyttes til det Johannessen (2013) beskriver som den *akademiske praksisen*, hvor PHS bidrar til å opprettholde skillet mellom teori og praksis i tillegg til at man gjennom politiutdanningen blir klar over at det å være politi knyttes til identitet og ikke bare til en utdanning.

At det å være politi handler om identitet og ikke bare hvordan man «gjør ting hos oss» eller hvordan man utfører eller oppfører seg «på jobben» gjør at det kan argumenteres for at politikultur er noe *mer enn* organisasjonskultur, og at det ikke bare handler om arbeidsliv, men også om hvem organisasjonsmedlemmene er som mennesker og hvordan de lever livene sine. En informant beskriver at politistudenter allerede på første studieår blir personlig fornærmet om politiet, som om det var de selv eller noen nære, får kritikk i media eller i andre fora. Denne uttalelsen samsvarer langt på vei beskrivelsen mange har av kulturen på PHS som homogen og intern, med et lukket miljø preget av sterke bånd og omtalen av politiet som «*familien*» (Johannessen, 2013, s. 159). En slik forståelse av politikultur kan bidra til å kaste lys over hvorfor flere trekker inn kultur som en sentral faktor i politiets bekjempelse av fremtidens kriminalitetsutfordringer.

Organisasjonskultur kan deles inn i 3 nivåer; kulturuttrykk/artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatninger (Schein, 2017, s. 17).

Kulturuttrykk er det som er observerbart, både internt i gruppa og for utenforstående. I en politisammenheng vil dette blant annet være uniformen, politibilene, politistasjonen og ulike begreper og uttrykk. Informantene beskriver i liten grad disse synlige kulturuttrykkene, noe man kan tolke som at det ikke er denne delen av organisasjonskulturen som står sentralt når man snakker om hvordan man best skal møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Disse uttrykkene kan nok spille inn på hvordan «vi»-et forsterkes, for eksempel gjennom uniformen, eller hvordan man bruker samme type uttrykk og begrep.

Jeg opplever at informantene uttaler seg om kulturinnholdet, om det mer «skjulte» nivået som dreier seg om grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger (Schein, 2017, s. 22). Det beskrives av en informant at mye går på «*gammel vane*», og at politiet som organisasjon ikke

er flinke nok til å utvikle seg gjennom for eksempel samarbeid med andre. Informanten trekker frem at politiet ikke har noen konkurrenter og at man derfor ikke har noen å sammenligne seg med og at dette resulterer i at man lett kan bli «fylt av seg selv». Dette kan tolkes som at kultur er til hinder for utvikling og læring, men samtidig kan det tolkes som et uttrykk for det informantene trekker frem som viktig og positivt for politikulturen; nemlig fellesskapet og nærheten man har til kollegaer gjennom felles utdanning og en felles identitet og rolleforståelse. Denne fellesskapsfølelsen kan knyttes til den operative praksisen, hvor primærfenomenet handler om nettopp gruppeidentitet og gruppefølelse (Johannessen, 2013, s. 34).

De empiriske funnene tyder på at organisasjonskulturen står sterkt i politiet, og at politikulturen består av en rekke synlige og usynlige nivåer som har både positive og negative konsekvenser for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. På den ene siden beskrives det en sterk identitetsfølelse som gjør at man «krenkes» på organisasjonens vegne fordi egen identitet i mange tilfeller kan være tett knyttet til politikulturen. Det er en menneskelig egenskap å gå i forsvar når man utsettes for kritikk eller noen forsøker å endre noe ved deg som du tror på. Om medlemmene i en organisasjonskultur tror så sterkt på at det de gjør er riktig, er det for meg åpenbart at det vil være vanskelig å endre seg og å utvikle seg på en måte som svarer til fremtidens behov. På den andre siden bidrar en sterk organisasjonskultur til samhold og fellesskap, et felles begrepsapparat og et felles mål som kan lette samarbeid og fordeling av ressurser i hele politi-Norge.

### **6.3.2 Tilbakemeldingskultur**

Tilbakemeldingskultur velger jeg å plassere på det andre nivået i Scheins modell for organisasjonskultur; verdier (Schein, 2017, s. 23). Det blir av informantene uttalt at man i politiet er «livredde for å trække hverandre på tærne», og at det er et skille mellom å gi tilbakemelding på en taktisk vurdering eller hvordan man løste en konkret oppgave og det å gi tilbakemelding på det personlige plan. Det første beskrives som lettere og mer akseptert enn det siste. Johannessen (2013) betegner dette som et trekk ved den operative praksisen, hvor man kan bli utsatt for trusler eller sanksjoner om man sier sin mening. Den innadrettede moralnormen er å «tie» og «holde sammen», og det å skille seg ut beskrives som negativt. Dette henger kanskje sammen med den sterke identitetsfølelsen som definerer både selvfølelse og gruppetilhørighet. Ved å gi negativ kritikk risikerer man kanskje å bli utestengt eller å få sanksjoner eller negative reaksjoner på tilbakemeldingen som ble gitt. Det kan også

ha sammenheng med det Difi (2017) i sin underveisrapport i evalueringen av Nærpolitireformen beskriver som politikulturens paradokser. Det er en kombinasjon av streng linjestyrt kommando- og lojalitetskultur og en operativ kultur med stor individuell handlefrihet på tjenestenivå. Med dette forstår jeg at lojaliteten som forventes i «linja» kan hindre tilbakemelding, og påvirker politiets evne til å utvikle seg i takt med samfunnet.

Til tross for at informanter trekker frem at positiv og negativ tilbakemelding er en viktig faktor for at politiet skal ha kvalitet, og at tilbakemelding er en tilsynelatende uttalt verdi, er min forståelse at negativ tilbakemelding ikke tas imot på en god måte og at tilbakemeldingskulturen delvis er preget av frykt. Det som er uttrykt i for eksempel styringsdokumenter og strategier samsvarer ikke nødvendigvis med bruksverdiene som kommer til uttrykk gjennom faktiske handlinger (Schein, 2017, s. 23). Hvordan man skal jobbe med samsvar mellom uttalte og faktiske verdier blir sånn jeg ser det viktig for politiets evne til å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer.

Informantene i gruppeintervjuet forteller om et eksempel hvor en kollega ble syk og det ikke følte forsvarlig å jobbe sammen med vedkommende. Det ble for kollegaene vanskelig å si fra direkte til den syke kollegaen fordi de var usikre på om han var i stand til å foreta en egen vurdering av egen tilstand. Det ble varslet om situasjonen til ulike ledere, uten at noe skjedde. Det gikk lang tid før vedkommende tjenesteperson ble tatt ut av tjeneste fordi lederne ifølge informantene ikke turte å ta dette opp med vedkommende. I stedet måtte kollegaer tilpasse egen tjeneste for å gjøre arbeidshverdagen så trygg som mulig. Å gi tilbakemelding i en slik situasjon er åpenbart vanskelig, og i en sårbar situasjon som dette kan det grunnet den sterke gruppefølelsen og gruppebeskyttelsen i den operative praksisen ha vært ekstra utfordrende. Man har hverandres rygg i tykt og tynt, og det å være den som skyver en syk kollega ut i «kulden» kan kanskje føles som å begå et svik. På denne måten vil den delen av politikulturen som innebærer samhold og fellesskap ikke bare være en styrke, men også en svakhet fordi man lar være å ta grep der noe burde vært gjort. Man tilpasser heller situasjonen etter kollegaer som ikke fungerer som de skal. Når relasjoner står så sterkt som det kan tyde på, vil organisasjonskulturen kunne være et hinder for både endring og utvikling i takt med tiden.

### **6.3.3 Subkulturer**

Subkulturer omtales, slik jeg tolker informantene, som noe negativt. Min forståelse er at subkulturer i all hovedsak oppstår i praksisfeltet. En informant uttaler blant annet at enkelte studenter må avlæres enkelte kulturer etter praksisåret. Dette utsagnet kan knyttes til det

Johannessen (2013) skriver om den akademiske praksisen, og at denne bidrar til å opprettholde det tradisjonelle skillet mellom teori og praksis og at det kan ha oppstått et slags konfliktforhold mellom disse måtene å tenke på. Den operative praksisen som studentene blir en del av i praksisåret kan, slik jeg forstår det, være en subkultur som har bestemte særtrekk som skiller seg fra den kulturen studentene kjenner fra PHS. Selv om et kjennetegn ved den akademiske praksisen er identitet hvor man skjønner at politiryket handler om mer enn å lære konkrete fag, er det kanskje i praksisåret man kjenner på den virkelige tilhørigheten og samholdet ved at man løser oppdrag med varierende grad av risiko i fellesskap med andre.

Subkulturer oppstår gjerne når en gruppe har brukt mye tid sammen, hatt noen felles opplevelser eller løst problemer sammen, noe jeg vurderer som svært sentralt for den operative praksisen. Selv om PHS legger et felles kulturelt grunnlag som er samlende, vil risikoen for subkulturer oppstå idet man tilbringer mer tid med andre. På denne måten vil spesialisering av grunnutdanningen kunne bidra til at det oppstår flere subkulturer på et tidligere tidspunkt. Det er ikke negativt i seg selv, men om subkulturene blir for selvopptatte, undergraver andre kulturer og setter egen kultur øverst, eller prioriterer egne verdier foran organisasjonens verdier, kan det ifølge Schein (2017) oppstå konflikter.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring skriver i rapporten *Evaluering av Nærpolitireformen – en vurdering av resultater og effekt* at den økte vektleggingen av profesjonalisering og spesialisering har ført til nye skillelinjer og kulturforskjeller enn tidligere, noe som kan tolkes som at det foreligger en økt risiko for at blant annet subkulturer kan oppstå. Hvordan man skal motvirke negative subkulturer i et samfunn med økende behov for spesialisering og dybdekunnskap kan dermed synes vanskelig. Om premisset for at en subkultur skal oppstå er at man regelmessig samhandler med hverandre, identifiserer seg som en gruppe som skiller seg fra andre grupper innad i organisasjonen og deler et sett med problemer som defineres å være felles for alle på grunnlag av en kollektiv forståelse som gruppen er alene om, vil subkulturer oppstå uavhengig av spesialisering. Jeg tror likevel at man kan motvirke de negative subkulturene i større grad om man beholder generalistutdanningen som hovedmodell for norsk politi. En felles generalistutdanning bidrar til å etablere en overordnet organisasjonskultur som sitter i ryggmargen på de som utdannes til politi i Norge. Fokuset den akademiske praksisen har på verdier, holdninger, skikkethet og rolleforståelse bidrar etter min mening til at politiet holder kvalitet og bidrar til at negative subkulturer ikke oppstår så hyppig som om man spesialiserte politiutdanningen på et tidlig tidspunkt.



## 6.4 Oppsummering av drøfting

Selv om økonomi ikke er teoretisk drøftet viser empiriske funn at denne faktoren spiller en stor rolle for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Økonomi påvirker både hvordan man prioriterer innkjøp og nødvendig kompetanseutvikling og-anskaffelse. Både empiriske funn og offentlige utredninger taler for at de økonomiske forutsetningene ikke står i forhold til politiets oppgaver, som er for mange til at politiet er i stand til å løse samfunnsoppdraget med kvalitet. I ytterste konsekvens bidrar den økonomiske situasjonen til å svekke publikums tillit til politiet, noe som er en forutsetning for politiets oppdragsløsning.

Organiseringen av politiet, og spesielt etter Nærpolitireformen, beskrives også som en påvirkningsfaktor for politiets evne til å henge med i tiden. På den ene siden har reformen bidratt til økt spesialisering og høyere kompetanse på en rekke områder, samt en mer enhetlig tilnærming til saker og likere organisering av politidistriktene. På den andre siden har den bidratt til sentralisering og større avstand mellom politiet og publikum og større interne skillelinjene enn tidligere. Det har blitt mer utfordrende å bruke ressurser på tvers av enheter og man evner i liten grad å tenke helhetlig.

Sammenslåingen av mindre distrikt til større, samt etableringen av større og spesialiserte enheter har også ført til økte kulturelle forskjeller som kan føre til konflikter og utvikling av subkulturer. Politihøgskolen merker på sin side forskjellene mellom distriktene ved at det er en lite enhetlig tilnærming til hva det er behov for kompetanse på. Det blir dermed vanskelig å levere nødvendig kunnskap til politietaten. Det er bred enighet om at behovet for å utdanne spesialister er stort, men ikke på bekostning av generalistmodellen. Generalisten beskrives som politiets kjernekapasitet og er viktig både for helhetstenkning og fleksibilitet.

Grunnutdanningens viktigste rolle synes å være utdanningen av *politifolk*, noe som skiller seg fra det å utdanne andre yrkesgrupper. Det er først og fremst *politirollen* man utdannes til, og det skiller politiutdanningen fra andre utdanninger. Generalistmodellen fremstår dermed som en forutsetning for at norsk politi skal ha kvalitet på flere områder enn kun det faglige, og spesialistutdanning bør komme som et tillegg til grunnutdanningen som tilbys i dag.

Kultur pekes på av både informanter og av ulike utvalg som en viktig faktor for politiets evne til å møte fremtidens kriminalitetsutfordringer. Det er faktor som er samlende og bidrar til at politiet har de samme verdiene, holdningene og måtene å gjøre ting på, samtidig som nettopp dette kan være til hinder for politiets evne til å utvikle seg. En felles kultur bidrar til stabilitet, men samtidig må det ikke bli så stabilt at det blir vanskelig å ta inn andre impulser.

Organisasjonskulturen i politiet står sterkt, noe som er positivt for det samholdet informantene beskriver, men også for å sikre at man snakker et felles språk og har felles rolleforståelse og identitet. Den sterke organisasjonskulturen kan imidlertid tolkes som at den strekker seg lenger enn å bare gjelde «jobben», og den preger det enkeltes organisasjonsmedlems liv på flere områder. Dette kan bidra til at organisasjonsmedlemmene føler på en tilhørighet som gjør det vanskelig å gi negative tilbakemeldinger, noe som kan bidra til at man ikke holder den kvaliteten man måtte kunne forvente.

Mangelen på strategisk kompetanseledelse fremstår som det mest sentrale funnet i denne studien. Selv om det ble påpekt og stilt krav til bedre kompetansestyring- og oversikt gjennom Politianalysen i 2013 fremstår det per i dag ikke som at det er særlig bedring.

Kompetanseanskaffelse- og utvikling fremstår vilkårlig og uten en helhetlig og enhetlig tilnærming til *hva* slags kompetanse som anskaffes, *hvem* som bør få kompetanse eller *hvordan* utvikle og *beholde* kompetansen i politiet. Dagens tilnærming kan medføre betydelig fare for verdilekkasje, og økt fokus på strategisk kompetanseledelse vil kunne bidra til en mer effektiv og formålsstyrt bruk av både menneskelige og økonomiske ressurser. Det å spesialisere så mange som mulig så tidlig som mulig er kanskje ikke riktig strategi. Det fremstår som at en satsing på team-modeller hvor generalister og spesialister kan jobbe side om side og utfylle hverandre vil være mer hensiktsmessig. Strategisk kompetanseledelse vil kunne bidra til å styrke de områdene man trenger flere spesialister på, samtidig som at generalisten i samarbeid med spesialisten kan utføre en rekke oppgaver med god kvalitet også i fremtiden.

## 7.0 Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg forsøkt å besvare følgende problemstilling; «*Hvordan påvirker Politihøgskolens grunnutdanning norsk politi, og hvilke faktorer påvirker politiets evne til å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer?*». Oppgavens tittel stiller spørsmålstegn bak om morgendagens politi er spesialister eller generalister for at politiet skal være i stand til løse fremtidens kriminalitetsutfordringer. Gjennom innhenting og utvikling av data fra informanter og dokumentanalyser vil svaret være noe nyansert, og jeg vil ta leseren gjennom de ulike forskningsspørsmålene før jeg konkluderer.

- *Hvilke faktorer påvirker kriminalitetsbildet i Norge?*

Analysen tilsier at det er bred enighet om økt digitalisering, globalisering og grenseoverskridende kriminalitet er sentrale faktorer for det kriminalitetsbildet vi ser i Norge per i dag, og som vil påvirke fremtidens kriminalitetsbilde. Økt digitalisering vil ifølge Politiets virksomhetsstrategi frem mot 2025 drive opp endringstakten og gi politiet både nye utfordringer i form av nye kriminalitetstyper, men også nye forebyggende verktøy for politiet. Mye tyder på at både den endrede sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa og klimaendringer vil sette politiet på prøve, i tillegg til den «tradisjonell» kriminaliteten. At politiet får strammere budsjett uten at oppgavene reduseres vil kreve strengere prioriteringer og kostnadseffektivisering.

- *Hvilken rolle spiller Politihøgskolen for norsk politi?*

Politihøgskolen er premissleverandør for kunnskap, kompetanse og kvalitet i norsk politi. Hva som er kvalitet handler om mer enn det å utdanne spesialister, og det argumenteres for at Politihøgskolens viktigste rolle er å utdanne politifolk. Politihøgskolen er dermed ikke bare en kunnskapsleverandør, men en kultur- og identitetsbygger, hvor generalistmodellen for politiets grunnutdanning fremstår som sentral for at politiutdannede skal ha en felles grunnpakke som sikrer lik rolleforståelse, like holdninger og verdier og at brukere av polititjenester møter et enhetlig politi. Generalistmodellen vil også kunne bidra til å hindre for store kulturelle skillelinjer ute i politiorganisasjonen, og redusere faren for at uheldige subkulturer oppstår. Det å levere kvalitet handler ikke om å gi spesialkompetanse innen et fagfelt på et tidligst mulig tidspunkt. Politihøgskolens rolle som «*kvalitetskvern*» i produksjonen av egnede og skikkede politifolk blir dermed institusjonens aller viktigste rolle.

- *Hvordan kan politiet blir best i stand til å møte morgendagens kriminalitetsutfordringer?*

Strategisk kompetanseledelse står sentralt for hvordan politiet blir best i stand til å møte morgendagens kriminalitetsutfordringer. Dagens organisering av politiet og politiutdanningen har på mange måter bidratt til en mer enhetlig organisasjon utad, men det er fremdeles store interne forskjeller, både i organisering, praktisering og kultur. At politiet mangler en felles kompetansestrategi bidrar til at politiet som ett ikke har oversikt over hva man har, hva man trenger og hvordan man skal beholde kompetanse internt. Det å anskaffe flere spesialister er dermed ikke nødvendigvis svaret på hvordan politiet bedre skal kunne møte morgendagens utfordringer, snarere hvilke og hvor mange spesialister man trenger. Å unngå verdilekasje i form av økonomiske og menneskelige ressurser øker politiets evne til å være i takt med tiden, og politiets kompetanse må i mye større grad styres enn den gjør i dag.

Så til selve problemstillingen; *Hvordan påvirker generalistutdanningen ved Politihøgskolen norsk politi, og hvilke faktorer påvirker politiets evne til å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer?*

Hvis det er slik at Politihøgskolens viktigste rolle er å utdanne politifolk og funksjonen som kultur- og identitetsbygger er viktigere enn å utdanne fagspesialister på et så tidlig tidspunkt som mulig, er svaret på første del av problemstillingen at generalistutdanningen påvirker norsk politi ved å sikre kvalitet og virke samlende for politietaten og bidrar til en internalisering i politirollen. Dette står sentralt for at politiet skal holde kvalitet. Kvalitet handler i større grad om de menneskelige egenskapene, verdiene og holdningene enn hvilken fagkompetanse den enkelte til enhver tid måtte ha.

Selv om funnene indikerer at generalistmodellen bidrar til at politiet holder kvalitet, er det også slik at den legger opp til (for) stor valgbarhet når ansatte skal etter- og videreutdanne seg. Spesialistkompetanse er utvilsomt viktig for politiets evne til å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer, men om spesialkompetansen skal komme politiet til gode må kompetanseanskaffelse- og utvikling i mye større grad styres etter hva politiorganisasjonen har behov for, hvilke ansatte som gis etter- og videreutdanning og hvordan kompetansen skal anvendes i praksis. Funnene tyder på at medarbeidersamtalen i liten grad brukes som styringsverktøy for strategisk kompetanseledelse, noe som kan medføre betydelig

verdilekkasje for politiorganisasjonen. Lekkasjen består både av at kompetanse forsvinner ut av politiet og at ansatte ikke jobber med det som er relevant for å opprettholde kompetansen.

Utover en rekke eksterne faktorer, tyder funnene på at politiets organisering og politiets organisasjonskultur påvirker politiets evne til å tenke helhetlig og evnen til å utvikle seg i takt med tiden. For å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer bør politiet i større grad enes om felles mål og ha en overordnet, holistisk tilnærming til hvilken kompetanse som er viktig for politiet i fremtiden. For å sikre at organisasjonskulturen ikke skal være til hinder for utvikling bør politiet i mye større grad satse på tverretatlige og tverrfaglige team som man gjennom blant annet strategisk kompetanseledelse setter sammen etter hvilke mål som skal nås.

Konklusjonen er derfor at generalistmodellen som hovedmodell for norsk politi bør bestå for å sikre *kvalitet* på menneskene i politiet. Om den skal være formålstjenlig for politiets evne til å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer må man gjennom strategisk kompetanseledelse av både spesialist- og generalistkompetanse sørge for å samle seg rundt felles mål og bruke rett kompetanse på rett sted til rett tid. Dette gjøres ved å fokusere på hvordan man best skal organisere politiet og økt fokus på organisasjonskultur og dens positive og negative sider for politiets evne til å utvikle seg i takt med tiden.

## **7.1 Implikasjoner og veien videre**

Resultatet fra denne studien synliggjør hva et utvalg informanter anser som viktig med dagens generalistmodell og hva som bør vektlegges når man diskuterer fordeler og ulemper med dagens politiutdanning. Studien kan på denne måten tjene som et bidrag i debatten om politiutdanningens fremtid.

Videre synliggjør studien en rekke faktorer som påvirker politiets evne til å håndtere fremtidens kriminalitetsutfordringer, som politiet på alle nivå kan nyttiggjøre seg av når strategier og handlingsplaner utarbeides og vedtas. Mest sentralt fremstår likevel det jeg tolker som svak kompetansestyring på flere nivå i politiorganisasjonen. Studien tyder på at man ved bruk av relativt enkle og allerede tilgjengelige og etablerte verktøy kan styre kompetansen bedre. Medarbeidersamtalen er et slikt verktøy, og min studie vil kunne bidra til at politiet øker fokuset på hvordan medarbeidersamtalen skal bidra til å skaffe kompetanseoversikt og planlegge for fremtidens kompetanseanskaffelse, kompetanseutvikling og eventuelt kompetanseavskaffelse for å unngå verdilekkasje i organisasjonen.

Mine funn samsvarer med det en rekke utvalg har funnet om viktigheten av organisasjonskultur, organisering og kompetansestyring i årenes løp. Det interessante er likevel at det fremdeles synes å være utfordringer knyttet til dette, og i noen tilfeller liten bedring. Selv om min studie tar utgangspunkt i uttalelsene til et lite utvalg informanter, mener jeg funnene kan være representative siden utvalget spenner seg over flere politidistrikt, særorgan og nivå i politiorganisasjonen. Jeg må likevel ta høyde for at andre vil kunne få andre resultat enn meg ved bruk av andre metoder eller teoretisk grunnlag. Det kunne derfor vært interessant å gjennomføre en større kvalitativ undersøkelse, hvor man intervjuer aktuelle representanter fra alle distrikt eller sammenligner strategier og eventuelle handlingsplaner for å undersøke om det er samsvar mellom disse.

## Litteraturliste

- Aarseth, O. (2023). Her må det kuttet. Kutt, kutt, kutt. *Politiforum* 2(23) 18-35.
- Aas, G. (2019). Kampen om norsk politiutdanning. *Tidsskrift for professionsstudier*, 15(28), 26-34.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4) 326-336.  
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Birkeland, Å. (2007). Politigeneralisten, den moderne staten og politiets legitimitet. *Polisiaer virksomhet. Hva er det – hvem gjør det? PHS Forskning*, 2007(7) 31-47.  
[https://www.academia.edu/download/24473837/rapp\\_polisiaer\\_virksomhet\\_m omslag.pdf#page=33](https://www.academia.edu/download/24473837/rapp_polisiaer_virksomhet_m omslag.pdf#page=33)
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology. Researchgate*. 3(2) 77-101.  
[https://www.researchgate.net/publication/235356393\\_Using\\_thematic\\_analysis\\_in\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology)
- Christensen, T., Lægveid, P. (2002). *Reformer og lederskap. Omstilling i den utøvende makt*. Universitetsforlaget.
- Deakin, Hannah, Wakefield, Kelly (2013), Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative research*, 14(5), 603-616.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=97d1f7f5ffc3ab98cbe8b72ee27190f81c425811>
- Direktoratet for forvaltning og IKT (2017). *Evaluering av Nærpolitireformen. Underveisrapportering om kultur, holdninger og ledelse*. (Difi-rapport 2017:9).  
<https://dfo.no/rapporter/evaluering-av-naerpolitireformen-underveisrapportering-om-kultur-holdninger-og-ledelse>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2022). *Evaluering av Nærpolitireformen – en vurdering av resultater og effekt* (DFØ-rapport 2022:6). <https://dfo.no/rapporter/dfo-rapport-20226-evaluering-av-naerpolitireformen-en-vurdering-av-resultater-og-effekter/hovedfunn-og-vurderinger-oppsummering>
- Ellefsen, H.B., Sørli, V.L., Egge, M. (2021). *Kunnskap for et tryggere samfunn. Norsk politiutdanning 1920-2020*. Cappelen Damm Akademisk.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., Woll, K (2015). *Organisasjonsteori*. (1. utgave). Cappelen Damm.
- Førde, R. (2014, 10. Oktober). *Helsinkideklarasjonen*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/lover-retningslinjer/helsinkideklarasjonen/>
- Gulick, L., Urwick, L. (1937). *Papers on the Science of Administration*. Taylor & Francis group. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisbib/reader.action?docID=182335>

- Hammond, T. H. (1990): In Defence of Luther Gulick's Notes on The Theory of Organization. *Public Administration*. 68(2) 143-173.  
[https://www.researchgate.net/publication/313037026\\_In\\_defence\\_of\\_Luther\\_Gulick%27s\\_notes\\_on\\_the\\_theory\\_of\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/313037026_In_defence_of_Luther_Gulick%27s_notes_on_the_theory_of_organization)
- Hove, K. (2012). *Politiutdanning i Norge - fra konstabelkurs til bachelorutdanning*. Politihøgskolen. <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/handle/11250/175009>
- Jacobsen, D.I (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D.I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave). Fagbokforlaget.
- Johannesen, A. (09.september 2020). Generalistrolla er ikkje framtidsretta. *Politiforum*.  
<https://www.politiforum.no/arne-johannessen/generalistrolla-er-ikkje-framtidsretta/228549>
- Johannessen, A., Tufte, P. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Abstrakt forlag.
- Johannessen, S. O. (2013). *Politikultur. Identitet, makt og forandring i politiet*. Akademika forlag.
- Johannessen, S.O. (2019). Primær- og sekundærtendenser (tabell). *Politikultur. Identitet, makt og forandring i politiet*. Akademika forlag.
- Kantar Public (2023, 10. mars). *Politiets innbyggerundersøkelse 2022*. Politidirektoratet (Pnr. 22101102). <https://www.politiet.no/om-politiet/tall-og-fakta/innbyggerundersokelsen/>
- Kripos (2023). *Politiets trusselvurdering 2023*. Politiet. <https://www.politiet.no/om-politiet/tall-og-fakta/politiets-trusselvurdering/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave). Gyldendal akademiske.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Gyldendal akademiske.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utgave). Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse som prosess (modell)*. *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget.
- Larsson, P., Gundhus, H.O. (2007) Policing i et norsk perspektiv. *Polisiær virksomhet. Hvem er det. Hvem gjør det*. PHS Forskning, 2007(7) 11-30.  
[https://www.academia.edu/download/24473837/rapp\\_polisiaer\\_virksomhet\\_m omslag.pdf#page=33](https://www.academia.edu/download/24473837/rapp_polisiaer_virksomhet_m omslag.pdf#page=33)
- Lindland, K. M. F. (2014). "You're supposed to interfere..." – *conducting leadership through meaning-making in new product development* (Doktorgradsavhandling), Universitetet i Stavanger.
- Maanen, J. Van, Barley, S. (1983) *Cultural Organization: Fragments of a Theory*. Defence Technical Information center. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA141412>



- Martinsen, Ø., L. (2009) *Perspektiver på ledelse* (3. utgave). Gyldendal Akademisk.
- Meld. St. 42 (2004-2005) *Politiets roller og oppgaver*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-42-2004-2005-/id199239/?ch=6>
- Meld. St. 29 (2019-2020) *Politimeldingen – et politi for fremtiden*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20192020/id2715224/?ch=6>
- NOU 2012:14 (2012). *Rapport fra 22. juli kommisjonen*. Departementenes servicesenter. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>
- NOU 2013:9 (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-9/id730815/>
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (2016). *Organisasjonskultur – for ledere*. NTNU. <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>
- Politiet (2023). *Politiets virksomhetsstrategi 2023-2025*. Politiet. <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/politiets-virksomhetsstrategi-2023-2025.pdf>
- Politiet (2023, 10. april). *Organisasjonen. Oversikt over organisasjonsenheter i politiet*. <https://www.politiet.no/om-politiet/organisasjonen/>
- Politidirektoratet. (2008). *Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet*. Politiet. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/vedlegg/rapporter/politiet\\_mot\\_2020.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/vedlegg/rapporter/politiet_mot_2020.pdf)
- Politidirektoratet (2017) *Politi- og lensmannsetatens kapasitets- og kompetansebehov de kommende ti-årene*. Politiet. <https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAQQw7AJahcKEwig4tDDybX-AhUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fwww.politiet.no%2Fglobalassets%2F04-aktuelt-tall-og-fakta%2Fbemanning-ressurser-og-dekningsgrad%2Fbemanning-og-dekningsgrad%2Fpoliti--og-lensmannsetatens-kapasitets--og-kompetansebehov-de-kommende-ti-arene.pdf&psig=AOvVaw0nooiBLQstlXs-Utqr7Jvw&ust=1681980959021108>
- Politidirektoratet (2020). *I forkant av kriminaliteten. Forebygging som politiets hovedstrategi (2021-2025)*. POD publikasjon 2020(10). <i-forkant-av-kriminaliteten.pdf> ([politiet.no](https://www.politiet.no))
- Politidirektoratet (2021). *Politiets kompetanse- og kunnskapsstrategi 2021-2025*. Politiet. <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pod/hr/politiets-kompetanse-og-kunnskapsstrategi.pdf>
- Politidirektoratet (2023, 31. januar). *Slik blir budsjettet for 2023*. <https://www.politiet.no/aktuelt-tall-og-fakta/aktuelt/nyheter/2023/01/31/slik-bli-budsjettet-for-2023/>
- Politi-loven (1995) *Lov om politiet*. LOV-1995-08-04-53. Lovdata <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>

- Justis- og beredskapsdepartementet (2018). *Rammeplan for bachelor – politiutdanning*. [rammeplan-bachelor-politiutdanning-2019 \(1\).pdf](#)
- Politihøgskolen (2019). *Programplan. Bachelor- politiutdanning 2022-2025*. Politihøgskolen. [programplan-bachelor-politiutdanning-forste-studiear-2022-2025-politihogskolen \(1\).pdf](#)
- Politihøgskolen (2021). *Politihøgskolen kvalitetsrapport. Studieåret 2020-2021*. [kvalitetsrapport-2020-2021-politihogskolen \(2\).pdf](#)
- Politihøgskolen (2022). *Politihøgskolens kvalitetsrapport. Studieåret 2021-2022*. [file:///C:/Users/Siwi/Downloads/kvalitetsrapport-2020-2021-politihogskolen%20\(3\).pdf](#)
- Prop. 61 LS (2014–2015). *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/?ch=1>
- Rachlew, A. (2010). Å forske på sine egne. *Arbeidsmetoder og metodearbeid i politiet*. PHS Forskning, 2010(3) 127-149.
- Regjeringen (2023, 17.april). *Etater og virksomheter. Oversikt over Justis- og beredskapsdepartementets underliggende etater og virksomheter*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dep/jd/org/underliggende-etater/id115202/>
- Schein, E.H. (1987) *Kulturnivåer* (figur). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (2016). <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur++for+ledere>
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* (3. opplag). Libro Forlag AS.
- Schein, E., Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utgave). Wiley. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no/lib/uisbib/reader.action?docID=4766585>
- Skavlid, S. (2009, 5. mai) *Nürnbergkodeksen*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/lover-retningslinjer/nurnbergkodeksen/>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utgave). Fagbokforlaget.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. utgave). Los Angeles, California: Sage Publication.

# Vedlegg

## Vedlegg I: Intervjuguide

### Introduksjon:

- Informasjon om meg selv og hvordan intervjuet er lagt opp
- Informasjon om oppgaven og temaet
- Samtykkeskjema og tillatelse til å ta lydopptak

### Informasjon om intervjuobjektet

#### Begrepsavklaringer

- Hvordan vil du definere en «generalist» i politiet?
- Hvordan vil du definere en «spesialist» i politiet?
- Hvordan vil du definere «kvalitet» og hva er kvalitet i politiets arbeid?

#### Politiets evne til å møte morgendagens kriminalitetsutfordringer:

- Hva anser du som politiets største utfordringer når det gjelder dagens og fremtidens kriminalitetsbilde?
- Hvordan blir politiet best i stand til å bekjempe fremtidens kriminalitetsutfordringer?
- Hvilken rolle spiller politigeneralisten i dag og i fremtiden? Hvorfor?
- Hvilken rolle spiller politispesialisten i dag og i fremtiden? Hvorfor?

#### Politihøgskolen og dens betydning for politiet som organisasjon

- Hva betyr Politihøgskolen som utdanningsinstitusjon for norsk politi?
- Hvilken betydning har politiets grunnutdanning for kvaliteten på det arbeidet politiet gjør?
- Hvordan skal politiet få tilstrekkelig kompetanse innen fagfelt som krever spesialisering når politiutdanningen er bygget på generalistprinsippet?
- Hva gjør økt behov for spesialisering med en organisasjon som politiet?

#### Omorganisering og konsekvenser

- Hva tenker du om dagens organisering av politiets grunnutdanning ved Politihøgskolen?
- Hva ser du på som de største fordelene og ulempene med dagens utdanningsmodell?
- Hvordan tenker du at politiets grunnutdanning kan organiseres for å sikre at man får riktig kompetanse innen de ulike fagområdene?
- Hvordan skal politiet sikre kompetanse og kvalitet gjennom grunnutdanningen på PHS?
- Hvordan ser du for deg at en eventuell omorganisering av grunnutdanningen, i retning spesialisering, vil påvirke politiet som organisasjon? Hvorfor?

#### Eventuelt

- Er det noe du ønsker å tilføye som jeg ikke har spurt om eller vært inne på?

## **Vedlegg II: Informasjonsskriv og samtykkeskjema**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### **«Morgendagens politi – fra generalist til spesialist?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan norsk politiutdanning påvirker kvaliteten på norsk politi, og hvordan en omorganisering av politiutdanningen vil påvirke politiet som organisasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan en omorganisering av politiutdanningen, fra generalist- til spesialistutdanning, vil påvirke politiets evne til å sikre mangfold, kvalitet og kompetanse i møtet med fremtidens kriminalitetsutfordringer, samt hvordan økt spesialisering i politiet vil påvirke politiet som organisasjon.

Prosjektet er en del av et masterstudium i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Stavanger, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for medie- og samfunnsfag, er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta fordi du har en tilknytning til Politiet og Politihøgskolen i form av ansettelse, rolle, verv eller annet som gjør at du innehar kompetanse og erfaring som er nyttig for å belyse min problemstilling på en god måte.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse i undersøkelsen innebærer individuelt intervju eller gruppeintervju på ca. en time. Det vil bli tatt lydopptak og notater av intervjuene, og disse vil slettes når prosjektet er slutført. Deltakelsen er anonym.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være Siw-Jane Skaar som har tilgang til personopplysninger, og alle data slettes så snart prosjektet er avsluttet. Lydopptak gjøres med Diktafon-app på Iphone, og lydopptakene sendes kryptert til nettskjema.no. På denne måten blir ingen lydopptak lagret eller oppbevart på personlige mobiltelefoner.

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes innen 15. juni 2023. Din identitet vil underveis og etter prosjektet hele tiden være anonymisert. Alle deltakere i prosjektet vil omtales med et tall, og tallet er knyttet til ditt navn i et eget dokument som ikke oppbevares i nærheten av andre prosjektdokumenter som kan bidra til å identifisere deg. Etter prosjektets slutt vil også anonymiserte opplysninger makuleres/slettes.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Stavanger* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Stavanger v/ student Siw-Jane Skaar på e-post: [sj.skaar@stud.uis.no](mailto:sj.skaar@stud.uis.no)
- Veileder/førstemanuensis Kristiane M. Fjær Lindland på epost: [kristiane.m.lindland@uis.no](mailto:kristiane.m.lindland@uis.no)
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervant på epost: [personvernombud@uis.no](mailto:personvernombud@uis.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD til vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost: [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Siw-Jane Skaar

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Morgendagens politi – fra generalist til spesialist?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vedlegg III: Godkjenning fra Sikt



Norsk ▾ Siw Jane Skaar ▾

[Meldeskjema](#) / [Morgendagens politi - fra generalist til spesialist?](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut 16.02.2023 ▾

**Referansenummer**

116934

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

16.02.2023

**Prosjekttittel**

Morgendagens politi - fra generalist til spesialist?

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

**Prosjektansvarlig**

Kristiane Marie Fjær Lindland

**Student**

Siw-Jane Skaar

**Prosjektperiode**

01.02.2023 - 15.06.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.06.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester 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).

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til med prosjektet!

b6515db63

