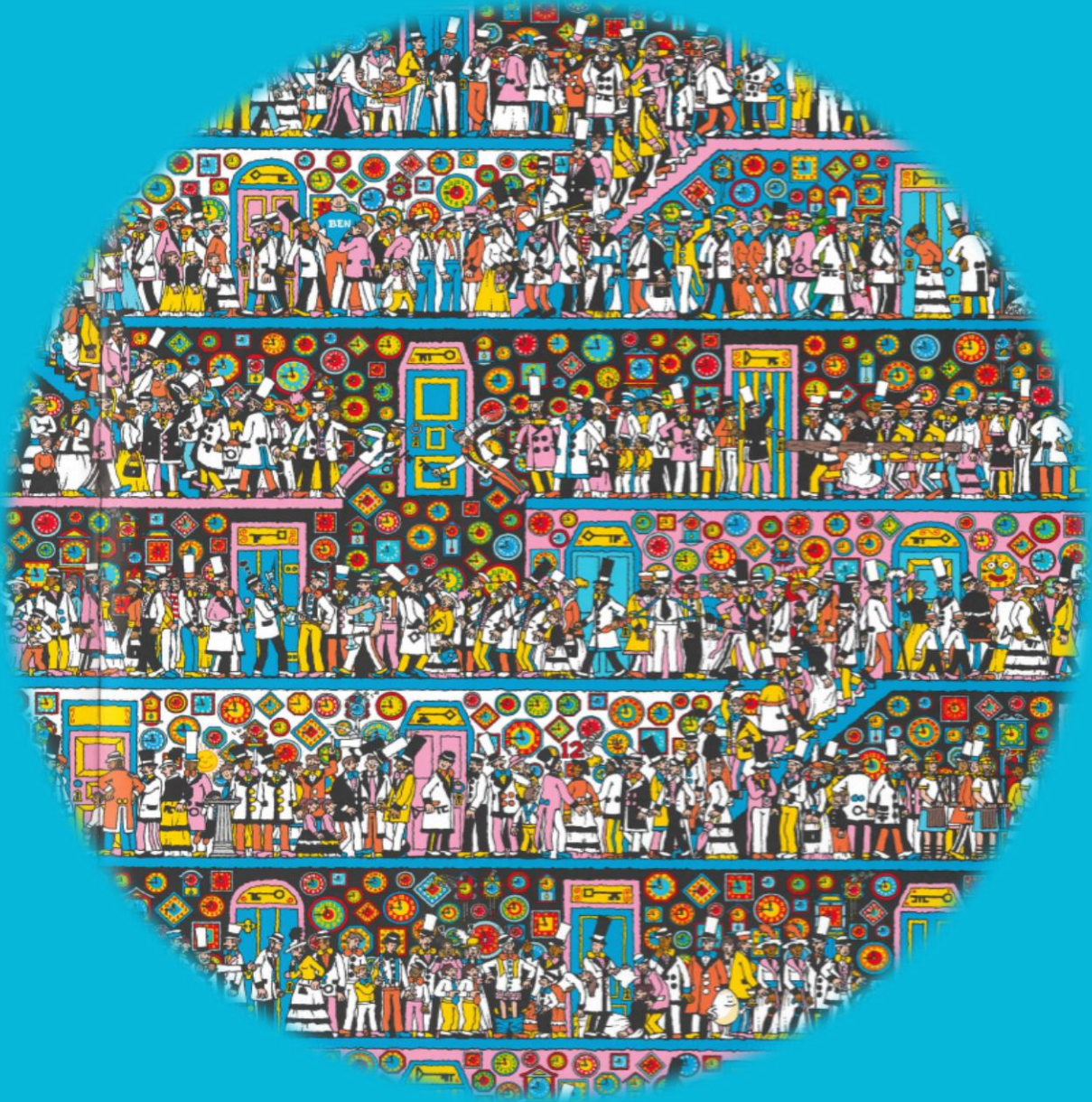


STRATEGISK DIVERSITET I DANSK POLITI

HVORDAN PARADOKSET OM MERITOKRATIET OG BIAS INFLUERER KØNSDIVERSITETEN



Kilde: Billede fra "Find Holger i Eventyrland" af Handford, 2018, s.7, udsnit (brugsret til denne afhandling)

DANIEL KONIECZNY BENNER
(08.04.87)

MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

VEJLEDER: PROFESSOR, PH.D. SARA LOUISE MUHR, INSTITUT FOR ORGANISATION
ANSLAG: 112.357

Abstract

Diversity in leadership improves management competency. Accordingly, diversity should be a dedicated strategic priority. Diversity is an advantage for any organisation as it provides an opportunity to prevent scandals and stimulate innovation, because diversity can block bias through multiple perspectives. Science indicates a correlation between gender diversity and diversity in general. For this reason, it is relevant to emphasise the importance of gender diversity, in addition to the fact that this demographic diversity is one of the most obvious ways to measure diversity. However, the Danish Police seem to lack diversity, as female representation in management positions within the Police only amounts to seven percent. This master's thesis examines how the paradox of the meritocracy and certain bias within the managerial succession in the police explains the lack of gender diversity. Finally, different strategic implications are pointed out.

The study was predominantly carried out as interviews with eight separate respondents holding managerial positions of either acting superintendent, appointed superintendent, deputy chief superintendent or chief superintendent within different Danish police districts. The interviews were conducted as semi-structured interviews, to allow a thematic methodology without excluding an exploratory approach through active listening and follow up questions. The respondents are appearing under full anonymity and the quotes are non-traceable. This thesis positions itself within the field of social constructivism, and does not seek to generalise. On the contrary it aims for an in-depth analysis, with a view to contribute to a better understanding of the reasons behind the lack of gender diversity in management positions within the Danish Police.

This thesis presents, that there is not sufficient gender diversity in managerial positions within the Danish Police. The findings suggest that meritocracy as an idealism is not fully implemented nor supported. The respondents' replies reveal this by on one hand describing the Danish Police as a meritocratic organisation, supporting promotion of the best officers but on the other acknowledge the antagonism of meritocracy by reporting promotion as pro forma and a product of networking. It appears that promotion into managerial positions within the Danish Police allows for significant contrast and similarity bias, which is likely to explain the lack of gender diversity. The strategic implications suggest the need for a revitalized program to ensure an increased awareness of bias when it comes to promoting superintendents.

Keywords: Bias, meritocracy, gender, diversity, promotion.

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning og emne	1
1.1.	Problemfelt	2
1.2.	Problemformulering	5
2.	Metodiske overvejelser	6
2.1.	Ontologisk og epistemologisk konstruktivisme	7
2.2.	Empiri	7
2.2.1.	Dokumentmetode	8
2.2.2.	Observationsmetode	8
2.2.3.	Spørgemetode	9
2.3.	Analysestrategi	11
2.3.1.	Tematisk kodning og doublethink	11
2.4.	Anonymisering, fortrolighed og etik	12
2.5.	Refleksioner som udforsker i egen organisation	13
3.	Teori	14
3.1.	Begrebsafklaring	14
3.2.	Kognitiv bias	15
3.3.	Meritokratiets paradoks og doublethink	16
3.4.	Bias ved ledersuccession	18
4.	Analyse	20
4.1.	Analysedel 1: Meritokratiets paradoks	21
4.1.1.	Troen på et meritokratisk forankret politi	21
4.1.2.	Et kontinuum mellem meritokrati og dets antonym (doublethink)	24
4.1.3.	Delkonklusion	29
4.2.	Analysedel 2: Bias under ledersuccessionen	29
4.2.1.	Kontrastbias	31
4.2.2.	Lighedsbias	33
4.2.3.	Delkonklusion	36
5.	Diskussion	36
5.1.	Diskussion af analysefund	36
5.2.	Strategiske implikationer	39
5.2.1.	Fremrykning af stillingsopslag (reelle stillingsopslag)	39
5.2.2.	Åbning af ansøgerfelt	41
5.2.3.	Koncise stillingsbeskrivelser og udvælgelseskriterier	41
5.2.4.	Tekstuelle og grafiske virkemidler i stillingsopslagene	42
5.2.5.	Standardisering og anonymisering af ansøgere	42
5.2.6.	Falsifikation af kønskvotering	43
5.2.7.	Videre kortlægning af kønsdiversitetens barrierer og drivkræfter (best practice)	44
6.	Konklusion	45
6.1.	Perspektivering	46
7.	Egen læring	47
8.	Litteraturliste	49
9.	Bilag: Interviewguide	52

1. Indledning og emne

Den offentlige sektor står over for vanskelige opgaver. Der kan i flæng nævnes: klimakrisen, eklatante rekrutteringsvanskeligheder, befolkningens eksponentielt stigende forventninger til den offentlige sektor mv. Det er vanskelige opgaver, fordi de rummer en enorm kompleksitet, og de kan også betegnes som "wicked problems" (Grint; 2008: 12). Ledelseskommisionen indfanger en dimension af vanskeligheden: "De offentlige ledere skal på én og samme tid holde fast i de klassiske dyder og den sikre drift, påvirke udviklingen og finde nye veje til offentlig myndighed, service og samarbejde" (Ledelseskommisionen; 2018: 4). Komplekse opgaver kalder særligt på kompetent ledelse og kvalitet i beslutningsprocesser, fordi de netop er vanskelige at omfavne. Diversitet øger kvaliteten i beslutningsprocesserne (Ottsen & Muhr; 2021: 15).

Diversitet kan medvirke til at gøre ledelsen kompetent gennem kvalitative beslutningsprocesser og bør derfor dedikeres en udpræget strategisk årvågenhed. Diversitet kan forhindre skandaler og motivere til udvikling og innovation, fordi diversitet blokerer bias og fremmer forskellige perspektiver (Ottsen & Muhr; 2021: 262). Det er således vanskeligt at sidde overhørig, når forskningen påpeger tre kerneargumenter for at inkludere diversitet (Ottsen & Muhr; 2021: 13):

- 1) Politik – Diversitet fremmer organisationens samfundsansvar og bæredygtighed.
- 2) Økonomi – Diversitet fremmer profitskabelse eller gevinstrealisering.
- 3) Strategi – Diversitet fremmer udnyttelse af organisationens talentmasse.

Det er relevant at beskæftige sig med kønsdiversitet, fordi det kan blive katalysatoren for diversitet generelt (Ottsen & Muhr; 2021: 101). Fysikken arbejder med et begreb om kritisk masse, der gør en given genstand selvopretholdende eller i stand til at igangsætte en kædereaktion. Tilsvarende beskriver ledelsesforskningen, at den kritiske masse for kønsdiversitet er 30%, hvorefter der kan ske en akkumulering, der er tilstrækkeligt stimulerende til at fordre diversiteten (Ibid.: 99). Det betyder, at et køn isoleret set ikke bør være repræsenteret hverken mindre end 30% eller mere end 70%, hvis det skal understøtte kønsdiversiteten. Derfor er det relevant strategisk at rammesætte arbejdet med kønsdiversitet, fordi en righoldigere diversitet derigennem kan fremkaldes. Dette kan vise sig ganske udbytterigt og medvirke til kvalitet i beslutningsprocesserne både politisk, økonomisk og strategisk.

Forskningen peger entydigt på, at diversitet anstifter bedre ledelsesmæssige beslutninger. Heterogene enheder præsterer bedre end de homogene (Ottens & Muhr; 2021: 72). Inklusion af diversitet er præstationsfremmende for organisationer, og det modsatte er direkte skadeligt (Ibid.: 15). Diversitet kan således betragtes som den ledelsesmæssige skat, og inklusion er nøglen til skattekosten. På den måde kan diversitet give ledelsen et kompetent rygstød ved imødegåelsen af vanskelige opgaver.

Diversitet er på dagsordenen, og mellemstatslige for såvel som overstatslige institutioner står på skuldrene af forskningen, når de implicerer nødvendigheden heraf. FN giver diversitetsdesigner i det 16. verdensmål under overskriften "Peace, justice and strong institutions" ved at tilskynde til: "Responsive, inclusive, participatory and representative decision making at all levels" (FN; 2016-2030). EU-kommissionen har diversitet som et særskilt strategisk fokusområde, og Kontoret for Mangfoldighed og Inklusion i Generaldirektoratet for Menneskelige Ressourcer er nedsat med formålet at udmønte dette i praksis (EU; 2019-2024). Det tilsiger en strategisk andægtighed, når både videnskaben og overstatslige organisationer knæsetter diversitet.

Denne afhandling bidrager til en forståelsesramme for, hvorfor politiets ledelse ikke tilstrækkelig rigt favner kønsdiversitet, og anviser slutteligt en række strategiske implikationer for at fremme netop diversiteten. På den måde kan afhandlingen bidrage til et nybrud i politiets forståelsesramme for kønsdiversitet, og hvad der kan blokere den. Afhandlingens raison d'être hviler dermed på den manglende kønsdiversitet i politiets ledelse.

1.1. Problemfelt

Diversitet er et bredt begreb og kan specificeres i hhv. vidensbaseret, værdibaseret og demografisk diversitet (Ottens & Muhr; 2021: 71). Den demografiske diversitet er de mere målbare parametre som fx aldersdiversitet og kønsdiversitet. Denne afhandling beskæftiger sig med sidstnævnte, fordi tal fra Rigspolitiet har registreret en ubalance, hvad angår kønsdiversitet i ledelsen, selvom politiet som organisation italesætter at fremme diversiteten.

Rigspolitiets opgørelse viser, at politiet både historisk og fortsat skorter på kønsdiversitet i de ledende stillinger for polititjenestemænd. Rigspolitiet har offentliggjort nøgletal for kønsdiversiteten for hhv. polititjenestemænd samt øvrige ledere (Rigspolitiet; 2022: 9). Der er tale om et gennemsnit fra januar 2022 t.o.m. september 2022, og disse tal danner beregningsgrundlaget for nedenstående Tabel 1.

Kønsdiversitet i Dansk Politi, 2022					
	Andel ledere	Antal ledere	Andel medarbejdere	Antal medarbejdere	Ledere i forhold til medarbejdere
Kvinder	7%	81	19%	2169	4%
Mænd	93%	1.035	81%	9240	11%

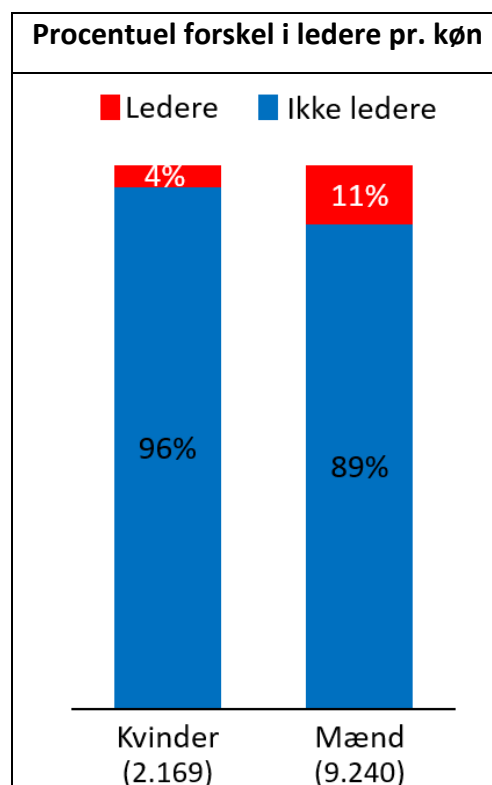
Tabel 1, egen tilvirkning.

Polititjenestemændenes lederkorps udgøres således af 7% kvinder, hvor de resterende 93% bestrides af mænd. Kønsdiversiteten er imidlertid mere balanceret for de ledere i politiet, der ikke er polititjenestemænd, hvor disse lederstillinger til sammenligning besættes af 58% kvinder (Rigspolitiet; 2022: 9). Det giver anledning til en undren over, hvorfor der tilsyneladende eksisterer en signifikant ubalance i kønsdiversiteten blandt de ledende polititjenestemænd, når det ikke er tilfældet for de øvrige faggrupper i politiets ledelse.

Argumenter, der søger at forklare kønsdiversiteten

Udarbejdelsen af denne afhandling har bibragt mig en erfaring, som tilsiger mig, at der omtrent nu hos nogle læsere formodentlig påtrænger sig en lyst til at rationalisere tingenes tilstand. Nogle vil knejsende hævde, at resultatet er et produkt af meritokratiet. Men kan det passe, at mændene i så mange tilfælde har været de bedst egnede? Andre vil fremføre, at det skyldes, at kvinderne ikke har interesse i ledelse. Men kan det passe, at det fortrinsvis er mænd, der interesserer sig for ledelse? Når man altså ser bort fra de andre faggrupper i politiet, hvor majoriteten af ledelsen som sagt bestrides af kvinder. Forskningen viser imidlertid, at kvinder både kan og vil (Muhr; 2019: 83), hvilket er svaret på de retoriske spørgsmål. Nogle af disse spørgsmål træder også frem senere i afhandlingen i anledning af analysen af respondenternes besvarelse.

Et andet hyppigt benyttet argument er, at rekrutteringsmassen er mindre, fordi der er færre kvindelige polititjenestemænd i politiet. Det er korrekt, at der er færre kvindelige end mandlige polititjenestemænd, hvilket fremgår af Tabel 1 ovenfor. Når kvinder både kan og vil, ligesom mændene, må det antages, at der burde være en omtrent ligelig fordeling i, hvor mange der pr. køn forfremmes som ledere. Men Tabel 1 viser også, at ud af de 19% kvindelige polititjenestemænd er det 4%, der bliver ledere. Til sammenligning udgør mændene 81% af politistyrken, imens 11% af disse bliver ledere. Der er således flere mandlige ledere pr. mandlig polititjenestemand end kvindelige ledere pr. kvindelig polititjenestemand, som illustreret i Figur 1.



Figur 1, egen tilvirkning.

Med afsæt i den historiske tendens for de sidste ni år i politiet peger det ikke på, at kønsdiversiteten over tid vil udligne sig selv, tværtimod. Antallet af mandlige polititjenestemænd er det samme som i 2014, hvorimod antallet af kvindelige polititjenestemænd er steget med 710 kvinder i samme periode, jf. Tabel 2.

Antal medarbejdere fordelt på køn									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mænd	9.220	9.045	8.960	9.040	9.137	9.260	9.272	9.285	9.220
Kvinder	1.469	1.497	1.550	1.631	1.744	1.869	1.960	2.079	2.179
I alt	10.689	10.542	10.509	10.670	10.882	11.129	11.232	11.364	11.399

Tabel 2, kilde: Rigspolitiet; 2022: 13.

Dette skal sammenholdes med, at antallet af mandlige ledere er steget med 160 mænd siden 2014, imens antallet af kvindelige ledere er steget med 40 kvinder i samme periode, jf. Tabel 3. Det viser, at antallet af ledere pr. mandlig polititjenestemand siden 2014 er steget signifikant mere end antallet af kvindelige ledere pr. kvindelig polititjenestemand. Kønsdiversiteten er således i den fremskredne tid forringet siden 2014.

Antal ledende polititjenestemænd fordelt på køn									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mænd	877	875	885	896	909	967	996	1.023	1.037
Kvinder	41	41	42	50	53	67	76	50	81
I alt	918	916	927	946	962	1.034	1.071	1.103	1.118

Tabel 3, kilde: Rigspolitiet; 2022: 9.

Faktum er, at der er signifikant færre ledende polititjenestemænd, som er kvinder. Denne afhandling giver en anden forklaringsmulighed på den manglende kønsdiversitet i ledelsen ved at stille skarpt på bias, herunder den kakofoni, der kan fremkaldes som følge af paradokset om meritokratiet. Herefter præciseres nedenstående problemformulering.

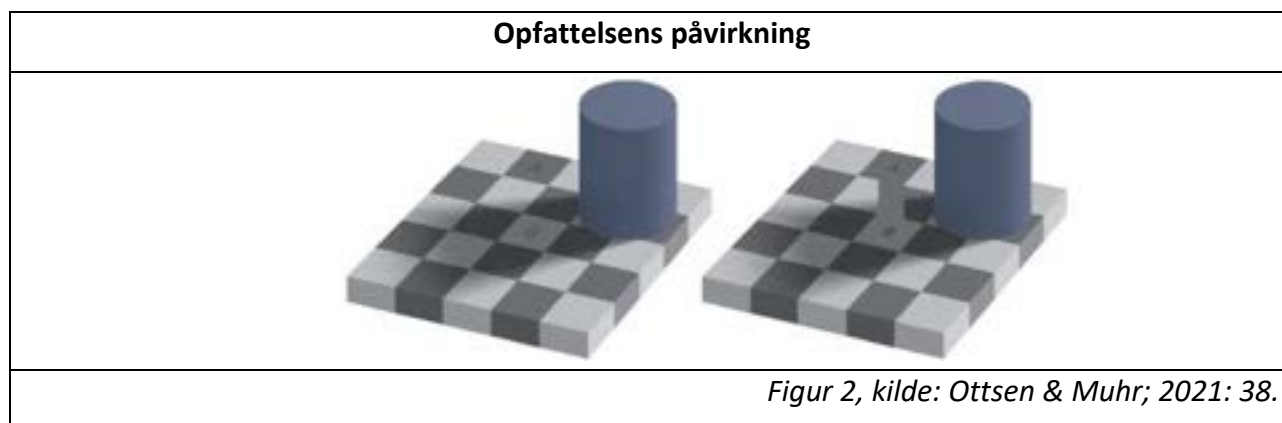
1.2. Problemformulering

Hvorfor mangler der kønsdiversitet i politiets ledelse, når dette ofte italesættes som et fokusområde?

- 1. Hvordan kan paradokset om meritokratiet forklare den manglende kønsdiversitet?
- 2. Hvordan kan kontrast- og lighedsbias ifm. ledersuccessionen forklare den manglende kønsdiversitet?
- 3. Hvilke strategiske implikationer kan dette give anledning til?

2. Metodiske overvejelser

Dette afsnit tilstræber at skabe transparens om afhandlingens metoder og overvejelser ved redeligt at fremlægge de enkelte valg, hvilket tilgodeser refleksivitetskriteriet (Justesen & Mik-Meyer; 2010: 50). Formålet er at give læseren mulighed for at forstå og vurdere rimeligheden i de valg, der er foretaget undervejs. Desuden er formålet også at være ærlig om at fremlægge risikoen for påvirkning af data. Dette skal klæde læseren på til at vurdere afhandlingens reliabilitet og validitet. Ambitionen med afsnittet er ikke udelukkende en metodisk gengivelse, men også en konkretisering af de metodologiske refleksioner i forhold til denne afhandling. Det særlige ved at arbejde med bias er, at det samtidig metakommunikativt omhandler min egen bias, og mine valg og fortolkninger af den undersøgte bias er således i sig selv biased. Derved bliver det et studie i bias, hvor jeg selv er biased. Min bias kan således forpurre min forståelse for mine respondenter, såvel som den kan påvirke dem igennem ubevidste signaler. Opfattelsesevnen er antageligvis ikke bedre, når jeg selv er en del af den studerede organisation. Derfor er der indlejret en sproglig sondring eller præcision i at forklare, hvordan bias kan forklare det, som respondenterne udtrykker, frem for at udpege, hvornår respondenterne formodentlig "begår" bias. På den måde afstår jeg fra en umedgørlig diskussion om, hvem der besidder retten til i det hele taget at definere udtalelser som biased, men snarere hvordan bias kan forklare udtalelserne. Det er nær umuligt at efterprøve, hvorvidt det er de bedst egnede, der i sin tid blev udvalgt i lederstillingerne. Det er derimod ladsiggørligt at undersøge risikoen for, at bias inden for de undersøgelsesrammer kan have influeret på udvælgelsen. Det kan være ganske vanskeligt at arbejde med sin egen bias, endda selvom man ihærdigt forsøger at være bevidst om den. Kast blot et blik på Figur 2, der fik undertegnede overbevist om, hvor vanskeligt det kan være at arbejde med sin egen opfattelsesevne eller bias. Jeg er fortsat besværet i at fatte, at felterne A og B er nøjagtig samme farve.



2.1. Ontologisk og epistemologisk konstruktivisme

Afhandlingens videnskabsteoretiske ramme er socialkonstruktivistisk. Det er valgt, fordi formålet med afhandlingen er at forklare diversiteten i politiets ledelse ved at forstå, hvordan meritokrati og bias konstrueres for derefter at analysere, hvilke grundlæggende antagelser eller mønstre, der kan udledes på den baggrund. Denne forståelse søges i ledernes oplevede virkelighed. Som konsekvens af afhandlingens konstruktivistiske tilgang tages der ikke udgangspunkt i én objektiv sandhed, men den oplevede virkelighed blandt respondenterne. Endvidere er undersøgerens egen erkendelse af virkeligheden socialt konstrueret eller begrænset igennem bl.a. erfaring og kultur. Afhandlingens resultater forbliver således også en fortolkning eller en subjektiv oplevelse af den virkelighed, respondenterne taler sig ind i. Med afsæt i den argumentation er det derfor ikke hensigten at forklare organisationens intentionelle praksis, men derimod respondenternes oplevede praksis.

I den mest yderliggående form for konstruktivisme kan der argumenteres for, at det traditionelle binære kønssystem er sat ud af kraft og i stedet erstattet af en nonbinær kønsidentitet, fordi sandheden er den, vi selv skaber og identificerer os med. Bias vil i den sammenhæng ikke blive betragtet som en uhensigtsmæssig afvigelse, men blot indeholdt i den konstruerede virkelighed. Afhandlingen placerer sig ikke i denne yderste del af konstruktivismen, og selvom det anerkendes, at mennesker kan føle sig forskellige, arbejdes der fortsat med en traditionel biologisk kønsopdeling for hhv. mand og kvinde, dvs. det juridiske køn, som vi kender fra det Centrale Personregister (Erhvervsstyrelsen; 2022: 12). Ligesom der tages afsæt i den positivistiske opgørelse over fordelingen af lederstillinger mellem de to køn i Tabel 1. Der knyttes derfor an til det konstruktivistiske forståelsesspektrum, der er nærmest realismen.

2.2. Empiri

Afhandlingen anvender tre kvalitative metoder til empiriindsamling, hhv. dokumenter, observationer og interviews. Dokumenter kan i nogle sammenhænge også betragtes i et kvantitativt perspektiv (Launsø, Rieper & Olsen; 2021: 120). I denne afhandling anvendes dokumenterne i en kvalitativ tilgang (Justesen & Mik-Meyer; 2010: 122), fordi de her indgår i en fortolkningsbaseret tekstanalyse. Den kvalitative metode understøtter afhandlingens valg af det konstruktivistiske perspektiv (Ibid.: 17). Metoderne anvendes som en form for triangulering af den indhentede viden.

Der er indledningsvis foretaget indsamling og gennemlæsning af dokumenter for ledelsesuddannelsen og særligt Lederforløb 1. Ulempen ved denne kronologi er, at det kan give undersøgeren en forståelsesramme, hvori den efterfølgende empiri fortolkes og endda præges. Omvendt kan metoderækkefølgen bidrage til en indledende tematisering og derigennem en kvalificering af dataindsamlingen. I den forestående interviewsammenhæng kan dokumenterne bidrage til undersøgerens demonstreringsevne af den erhvervede viden på feltet og derigennem styrke interviewrelationen (Kvale & Brinkmann; 2009: 167). Nedenfor uddybes metodevalg og kritikken heraf.

2.2.1. Dokumentmetode

Uddannelsesdirektivet og procesbeskrivelsen for Lederforløb 1 for politikommissærer er gennemlæst (LPa; 2023; LPb; 2023). Derudover er stillingsopslag for politikommissærer gennemlæst for at se på udvælgelseskriterierne. Jeg har i alt samlet 30 stillingsopslag for både civile og politilederstillinger i perioden fra den 1. september 2022 t.o.m. februar 2023, og de har dannet et grundlag for afhandlingen. Formålet er at kvalificere de efterfølgende interviews, men også at se nøgternt på de dokumenter, der må antages at have en indvirkning på emnet og herunder respondenterne. Efterfølgende har jeg indhentet den danske akkrediteringsstandard for ligestilling og diversitet for at berige de strategiske implikationer (Dansk Standard; 2022: 6).

Den metodologiske refleksion i relation til disse dokumenter er, at de ikke har patent på den endegyldige sandhed, henset til denne afhandlings abonnement på den ontologiske og epistemologiske videnskabsteori (Justesen & Mik-Meyer; 2010: 140). Fælles for de berørte dokumenter er, at de alle er attesteret før påbegyndelsen af denne afhandling, og jeg har ikke været involveret i udarbejdelsen af dem. Derfor er udarbejdelsen af dokumenterne upåvirket af denne afhandling.

2.2.2. Observationsmetode

Der er foretaget empiriindsamling ved hhv. deltagende observation samt observerende deltagelse (Launsø et al.; 2021: 117). Den deltagende observation er bevidst anvendt simultant med spørge-metoden ved kontinuerligt at betragte respondenternes kropssprog og mimik under interviewet. Flere af respondenterne udtrykker sig eksempelvis i et vrængende tonefald, når samtalen sporer sig

ind på kønskvotering eller kønshegemoni, ligesom en af respondenterne rødmer kraftigt op ad hal-sen. Observationerne anvendes derigennem til at kvalificere eller falsificere forståelsen af respon-denternes erkendelse, når de eksempelvis knytter an til kvoter som en urimelig og antimeritokratisk foranstaltning. Det kan medvirke til at forstå, hvordan bias kan forklare det sagte.

Det er min oplevelse ud fra observationerne, at respondenterne har svaret ærligt og ligefremt på spørgsmålene. Selvom emnet kan være prekært, er det min oplevelse, at respondenterne ikke be-vidst har forsøgt at tilbageholde konstruktioner og viden endsige på anden intentionel måde at for-herlige politiet eller det omvendte. Desuden er der som observerende deltager fundet en mere pas-siv empiriindsamling sted. Det er foregået ved en uundgåelig betragtning af organisationen indefra som led i tilfældige hverdagssamtaler om emnet og den dertilhørende interaktion iblandt andre, samt hvilke aktiviteter eller manglende på samme der er iværksat for at fremme diversiteten. Un-dersøgerens erfaring er således understøttet igennem observation som empiriindsamlingsmetode. Herigennem bemærkes også, at diversitet er positivt italesat i organisationen, og at der sættes et intentionelt fokus herpå.

2.2.3. Spørgemetode

Alle interviews er gennemført som semistrukturerede interviews, der muliggør en tematisering uden at udelukke en eksplorativ tilgang (Justesen & Mik-Meyer; 2010: 55). Respondenternes ”spon-tane og righoldige beskrivelser” (Kvale & Brinkmann; 2009: 152) er forsøgt indfanget via en aktiv og nysgerrig lytning ved brug af uddybende og opfølgende spørgsmål (Ibid.: 159). Den vedlagte inter-viewguide kan således ikke læses isoleret, men skal forstås som en tematisering.

Interviewguiden er forud for påbegyndelsen af det første interview fremsendt til vejleder, ligesom den har været empirisk testet i form af et pilotforsøg på en lederkollega for at gøre den tilpas lav-praktisk og forståelig for lægmand (Jørgensen, Rienecker & Skov; 2020: 103). Respondenterne an-tages ikke at være i besiddelse af de samme teoretiske begreber, hvorfor der er foretaget transition fra forskningsspørgsmål til interviewspørgsmål. Dette er eksemplificeret nedenfor i en ikke udtøm-mende demonstration fra interviewguiden. Endvidere bemærkes, at der på interviewtidspunktet ikke var foretaget en sproglig indskrænkning af diversitet som begreb. Der er først senere i forløbet

pågået en sproglig indsnævring til kønsdiversitet for at præcisere genstandsfeltet for afhandlingen og dermed styrke problemformuleringens afsæt i tilgængelige og målbare datasæt. Interviewguiden er i øvrigt vedlagt som bilag.

Transition fra forsknings- til interviewspørgsmål	
Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Hvordan kan der i rekrutteringsprocessen være indlejret bias, der hæmmer diversiteten?	Hvordan spottes kommende ledere?
	Hvem udvælger dem?
	Kan du beskrive udvælgelseskriterierne?

Tabel 4, egen tilvirkning.

Der er gennemført interviews med otte ledere, der alle er polititjenestemænd. Der er i alt forespurgt ti ledere om at medvirke i interview. To af de adspurgte kunne efterfølgende ikke afsætte den fornødne tid til interviewet. Respondenterne er både fungerende og udnævnte politikommissærer, vicepolitiinspektører og politiinspektører fra forskellige politikredse på Sjælland og var ikke på daværende tidspunkt indplaceret som en del af undertegnede's organisatoriske kaskademodel. Respondenterne er således alle ledere og derfor vant til at svare for sig, hvorfor jeg betragter det som eliteinterviews (Kvale & Brinkmann; 2009: 167).

Politiets formelle ledelseshierarki for polititjenestemænd	
Politikommissær	Laveste ledelsesniveau
Vicepolitiinspektør	
Politiinspektør	
Chefpolitiinspektør	
	Højeste ledelsesniveau

Tabel 5, egen tilvirkning.

Kriteriet for udvælgelsen af respondenterne er ikke at tilstræbe en kvantitativ repræsentativ empiri, for der er ikke tilstrækkelige respondenter til at generalisere besvarelsene. Respondenterne er snarere udvalgt for at berige afhandlingen i en empirisk forstand gennem forskellige perspektiver og

betragningsvinkler. Denne kvalitative empiri kan forklare kønsdiversiteten igennem en dybere forståelse fra de enkelte respondenter frem for en kvantitativ empiri, der er mere generaliserbar, men ikke åbner for en tilsvarende forståelse i dybden. Jeg kan ikke afskrive risikoen for egen selektionsbias eller lighedsbias i respondentudvælgelsen. I et forsøg på at reducere dette er udvælgelsen af respondenterne bl.a. drøftet med min vejleder. Tre af respondenterne var kvinder. Der er imidlertid ikke foretaget en egentlig stratificering på baggrund af køn, fordi afhandlingen ikke sigter på at forklare den oplevede virkelighed fra et bestemt køn, men derimod udvalgte lederes oplevede virkelighed, der kan have betydning for kønsdiversiteten.

2.3. Analysestrategi

2.3.1. Tematisk kodning og doublethink

Data fra interviews er kodet under brug af tematisk kodning, og analysestrategien er ikke koblet til en bestemt teoretisk tradition og udmærker sig derved særligt ifm. induktive metodevalg (Terry, Hayfield, Clarke & Braun; 2021: 17). Tematisk kodning vil som konsekvens af det epistemologiske perspektiv ikke være fri for undersøgerens forforståelser og erkendelsesevne. Tematisk kodning kan omvendt igennem en tematisering bidrage til, at undersøgelsens slutprodukt holdes for øje, og at der sker en analyse-mæssig reduktion, der tillader at stille skarpt på en forklaring til problemformuleringen (Kvale; 1997: 253). Jeg har anvendt doublethink som metodik til systematisk at eftersøge modsætninger omkring meritokratiet i respondenternes besvarelser (El-Sawad, Arnold & Cohen; 2004: 1198).

Teorien blev først endeligt besluttet i samråd med min vejleder efter gennemførelse af alle interviewene. Dette har gjort, at jeg under interviewene ikke bevidst har præget respondenterne med en særlig teori eller begreber knyttet til denne afhandling, men derimod tilstræbt at lade empirien tale mere for sig selv, fordi jeg ikke i dybden var bekendt med teorien før interviewene. Omvendt har ulempen været, at jeg under de enkelte interviews ikke har evnet at udfordre respondenterne på særlige teoretiske pointer, ligesom at jeg først efter interviewene i samråd med min vejleder blev opmærksom på, hvorledes respondenterne nogle gange anlagde en modsætningsfyldt argumentation om fx meritokratiet. Konsultationen med vejlederen åbenbarede de udvalgte teoretiske greb til brug for analysen, idet empiribesøget ekspliciterede teori om meritokratiets paradoks og bias. Af

samme årsag er der truffet en principiel beslutning om at lade afhandlingens disposition afspejle denne mere induktivt inspirerede tilgang ved at lade teori afsnittet indgå efter metode afsnittet.

2.4. Anonymisering, fortrolighed og etik

Respondenterne er anonymiseret. Nogle af respondenterne udtrykker velvilje til at fremgå i afhandlingen som en identificerbar kilde, selvom anonymisering indledningsvis udgør præmissen for interviewet. Der påhviler imidlertid afhandlingen en vis "rapporteringsetik" (Kvale; 1997: 250), hvorved der er indlejret en forpligtelse til, at respondenterne hverken før, under eller efter interviewet kan drages i vanære. Denne forpligtelse ophører således ikke i udgivelsesøjeblikket, og uagtet respondenternes ønske om at fremgå med navn har jeg i denne afhandling truffet en principiel beslutning om at anonymisere samtlige respondenter. Respondenterne er pseudonymiseret under en vilkårlig talrække fra 1-8, der således ikke har en indbyrdes sammenhæng eller afspejler kronologien for interview gennemførelsen.

Hensynet til respondenterne vejer tungere end offentlighedsprincippet. Emnets mulige prekærlighed sammenholdt med vanskeligheden ved at forudsige evt. fremtidige konsekvenser bag visse udtalelser er vægtet i beslutningen om anonymisering. Der er endvidere foretaget et grundlæggende valg om at udviske sporbarheden af respondenterne yderligere ved ikke at udvælge respondenter i min egen kaskademodel. Desuden er der sket en udeladelse af enkelte citater, hvor disse er så unikke, at de for indforståede kan være personhenførbare over for både respondenterne såvel som for de personer, citatet evt. er møntet på. Respondenternes identitet kan kompromitteres via deres ordbrug, formuleringer og holdninger igennem en hel transskribering, hvorfor disse ikke vedlægges som bilag endsige udleveres i anden sammenhæng, ej heller i anonymiseret form. Af samme årsag citeres respondenterne som udgangspunkt i relativt korte citater med få undtagelser, hvor der er foretaget en konkret og omhyggelig vurdering om, at det ikke virker kompromitterende. Der er med omhyggelighed foretaget et informeret samtykke blandt respondenterne, således at det for enhver fremgår eksplicit, hvorledes resultaterne anvendes i denne afhandling, dvs. som en undersøgelsesramme for diversiteten (Brinkmann; 2010: 432). Disse beslutninger er truffet efter et besøg i den "etiske protokol" (Justesen & Mik-Meyer; 2010: 50).

Politiet håndterer dagligt fortroligt materiale, men der er i denne afhandling ikke anvendt oplysninger, der er klassificeret som fortrolige. Rigspolitiet har i øvrigt på forespørgsel meddelt, at de konkrete oplysninger om politiets strukturelle og forvaltningspraksis i relation til lederuddannelsen ikke betegnes som fortrolige oplysninger og dermed ikke er omfattet af Sikkerhedscirkulæret (CIR1H; 2014).

Jeg har valgt ikke at konfrontere mine respondenter med doublethink-fundene dels ud fra et etisk hensyn om, at det kan bringe mine respondenter i en uhensigtsmæssig ukomfortabel følelsesmæssig situation. Eftersom respondenterne antages ikke at være bevidste om en evt. doublethink-forekomst vil de konfronterede hermed måske søge at korrigere eller retfærdiggøre udtalelserne. Dette vil givetvis øge analysefundendes politiske korrekthed og i så fald ikke indebære en empirisk berigelse i denne afhandling. "We suspect that, confronted with their contradictions and asked to explain them, individuals may then attempt to adjust their account to 'resolve' them. As Kvale (1996: 57) warns, 'if social processes are essentially contradictory, then empirical methods based on an exclusion of contradictions will be invalid for uncovering a contradictory social reality.'" (El-Sawad et al.; 2004: 1200).

2.5. Refleksioner som udforsker i egen organisation

Denne afhandling drager etiske betragtninger desangående egen organisation og anser derfor ikke etikken som afgrænset til individer. Det kan udgøre et spændingsfelt af dilemmaer, når der forskes i egen organisation. I forfølgelsen af oprigtige og valide data kan organisationen for nogle betragtes som udstillet. Omvendt kan politisk korrekthed og misforstået organisationsloyalitet hindre fremgang og seriøst bidrag til feltets viden (Coghlan; 2019: 104). Hvis man som organisation finder det ønskværdigt at være transparent og meritokratisk, så er det vigtigt at omfavne den vidensbaserede diversitet, der både kan gå i mod og måske ligefrem gøre ondt i metaforisk forstand. For deri er inklusionen af diversiteten indlejret, og det er nødvendigt for at bruge diversiteten til at blive bedre og afværge skandaler. Omvendt forstærker det lejligheden til at dyrke vekselvirkning som en aktør i og uden for organisationen og derved blive kapabel til at overskride organisationens videnshorisont ved at optræde uærbødigt og nysgerrigt (Qvortrup; 2008: 107). Vekselvirkning er en nødvendighed for at retnings sætte den organisatoriske læring og skabe grobund for egen læring. "Det er ikke nok

at træffe beslutninger, man må træffe beslutningspræmisser” (Qvortrup; 2008: 107), og på den måde kan eksempelvis denne afhandling betragtes som en præmis for organisationens læring. Afhandlingen bliver derved i metakommunikativ forstand et eksempel på inklusion af diversitet, fordi den bringer divergerende perspektiver i spil.

Jeg er opmærksom på, at jeg indgår i et tydeligt hierarki, og at jeg derfor kan påvirke respondenterne qua min titel eller position og ikke kun i form af en ubevidst bias, som tidligere nævnt. Derfor er der foretaget et valg om yderligere at afgrænse udvælgelsen af respondenter og derved ekskludere kollegaer, der ikke bare indgår i kaskademodelen, men også dem, der måtte indgå i en direkte samarbejdsrelation, hvor der også kan være mere på spil for den enkelte. Intentionen er at reducere påvirkningen, om end den altid vil forekomme, og det er en præmis for undersøgelsen, at enhver, herunder undertegnede, er situeret og positioneret på en særlig måde i forhold til konteksten, hvilket har betydning for forståelsen (Justesen & Mik-Meyer; 2010: 50).

3. Teori

Denne empiriske afhandling knytter an til kognitiv bias som et overordnet begrebsapparat, der indgår som det teoretiske fundament. Teoriafsnittet er indsat efter metodeafsnittet, fordi opgaven har en stærkt empirisk tilgang. Det betyder, at jeg først har indsamlet empirien for derefter at forsøge at forstå den ud fra udvalgt teori (Ankersborg; 2011: 88). Dermed er teorivalget også en konsekvens af metoden, fordi teorien doseres, efter hvad der findes relevant i forlængelse af empirien. Nedenfor afklares først det centrale begrebsapparat for afhandlingen. Dernæst gennemgås kognitiv bias generelt, fordi denne bias danner grundlag for at forstå paradokset om meritokratiet og efterfølgende kontrast- og lighedsbias.

3.1. Begrebsafklaring

Denne afhandling knytter an til nedenstående begrebsmæssige forståelse. Diversitet anvendes synonymt med mangfoldighed, der her defineres som det at indeholde flere sider eller aspekter. Én person kan ikke alene skabe diversitet. Diversiteten skabes interpersonelt i mødet mellem flere personer, og des større forskelligheder, desto større diversitet. Diversitet er derfor ikke udelukkende

en kvantitativ målestok. Ved repræsentation forstås, at diversiteten er repræsenteret på de forskellige ledelsesniveauer. En organisation kan dermed have diversitet i medarbejdersammensætningen, uden at der er repræsentation på ledelsesniveau. Inklusion anvendes om den proces, der er nødvendig for at favne diversitet. Det er således ikke tilstrækkeligt med diversitet eller repræsentation i sig selv, det er også nødvendigt, at den oprigtigt inkluderes. Ligestilling forudsætter lige muligheder, og begrebet kan sammenkædes med diversitet, når denne er lav pga. manglende ligestilling. Diversitet er ikke i sig selv et mål for ligestilling, men det er nødvendigt med lige muligheder for at skabe diversitet og repræsentation, og derfor kan ligestilling være et afledt emne i diversitetsdiskursen. Tilsvarende er ligestilling afgørende for et meritokrati. Meritokratiet defineres som en samskudsform, hvor "uddannelse, erfaring og dygtighed er afgørende for den enkeltes position i samfundet [...]" (Den Store Danske Encyklopædi; 2023). Det er derfor rimeligt at forbinde meritokrati med udtrykket "Den bedst egnede". Kohærens mellem meritokrati og kønsdiversitet forstås i denne afhandling som, at et virksomt meritokrati selvvirkende balancerer kønsdiversiteten, fordi mænd og kvinder grundlæggende antages at være lige egnede til ledelse (Muhr; 2019: 247). Meritokratiet kan derved danne skole for bl.a. kønsdiversiteten og omvendt. I politiet anvendes begrebet ledersuccession om den afløsning, der sker, når ældre generationer af ledere pensioneres eller på anden vis aftræder, og det er gældende for alle ledelsesniveauer. I denne afhandling anvendes ledersuccession synonymt med lederrekruttering, herunder forløbet frem mod udnævnelse til politikommissær. Slutteligt fremgår begrebet "førleder" i empirien, hvilket i politiet er en betegnelse for en polititjenestemand, der kan være i eller er tiltænkt en funktion som politikommissær og enten skal starte på, er i gang med eller har afsluttet Lederforløb 1 uden at være udnævnt.

3.2. Kognitiv bias

Kognitiv bias kan beskrives som en slags fordom eller forudindtagethed. Den er uundgåelig samt allestedsnærværende og forringer individets ræsonnement (Arnott; 2006: 59). Bias optræder hos mennesker, fordi vi ikke er neutrale og rationelle registreringsinstrumenter. Mennesker er derimod præget af en lang række faktorer som fx kultur, følelser, omverdenen mv., og bias tillader mennesket at træffe uopsættelige beslutninger ved at udelade tidskrævende refleksioner og dermed udfoldelse af et større tankegods (Ottsen & Muhr; 2021: 38). I denne afhandling defineres bias således:

”En forudindtaget slagside i vores dømmekraft, der opstår på baggrund af menneskelige interaktioner i sociale sammenhænge” (Ottosen & Muhr; 2021: 35). Kognitiv bias kan være både eksplicit og implicit. Eksplicit bias er en forudindtagethed, som vi er bevidste om (Muhr; 2019: 108). Den kan komme til udtryk i eksplicitte og generaliserende talehandlinger, der eksempelvis sigter på at rationalisere den manglende kønsdiversitet ved at forklare det som kvinders manglende evne og interesse til ledelse, som det blev anført i indledningen. Fremstillingen af Gud og hans enbårne søn som hvide mænd kan også betragtes som en eksplicit bias. Vi er derimod ikke bevidste om den implicitte bias, der automatisk og øjeblikkeligt påvirker kvaliteten i dømmekraften (Ibid.: 122). Den danner grundlag for ”synesninger” og holdninger. Den implicitte bias korresponderer ikke nødvendigvis med den eksplicitte bias, selvom der er tale om den samme person. Det er i sagens natur derfor vanskeligt at korrigere for særligt den implicitte bias. I det følgende udfoldes paradokset om meritokratiet som en forståelsesramme efterfulgt af specifikke implicitte bias, der kan knytte sig direkte til ledersuccessionen.

3.3. Meritokratiets paradoks og doublethink

Den offentlige sektor, og herunder Dansk Politi, må i mindelighed antages officielt at basere sig på meritokratiske værdier: ”meritocracy has been culturally accepted as a fair and legitimate distributive principle in many advanced capitalist countries and organizations [...]” (Castilla & Benard; 2010: 543). Endvidere antages det danske samfund generelt af antropologer at bygge på en grundlæggende egalitarisme (Andersen, Kessing og Østergaard; 2021: 1121). Derfor afviger det ikke fra forskningen/teorien på området, når respondenterne bevidst udtrykker en tro på, at det er den bedst egnede, der vælges til jobbet, og at alle i øvrigt har lige mulighed herfor. Dette skyldes en rodfæstet ligestillings- eller retfærdighedsfølelse i Danmark, og det må derfor med rimelighed antages, at majoriteten af danskerne derfor forkaster åbenlys uretfærdig forskelsbehandling grundet fx køn, race, alder mv., hvilket samtidig kan skabe eller fastholde en illusion om meritokratiet.

Meritokratiets paradoks består i, at der er en øget risiko for kontekstuel bias i organisationer, der betoner netop meritokratiet: “emphasizing meritocracy as an organizational value to reward employees fairly may result in the opposite outcome [...]” (Castilla & Benard; 2010: 546). Det er, fordi forskningen peger på, at der kan være en forstærket bias hos personer, der selv tror, at de og deres

organisation er objektive og reelt træffer afgørelse med afsæt i meritokratiske principper. Tiltag for at understøtte meritokratiet kan derfor opfattes som en skævvridning af netop meritokratiet og kan derfor blive modarbejdet. Fx hvis det ofte italesættes, at der bør være flere kvinder i ledelsen, kan det medføre, at der sker en ubevidst bias for at få færre kvinder i forsøget på at kompensere for det, som de mener allerede er meritokratisk, og dermed kompensere for, hvad de opfatter som anti-meritokratisk.

Det betyder, at der i meritokratiske organisationer kan forekomme en ubevidst diskriminering af de marginaliserede grupper, herunder ift. køn. Et videnskabeligt studie fra Massachusetts Institute of Technology implicerer, at mandlige ledere konsekvent favoriseres over de kvindelige i organisationer med en meritokratisk profil, selvom begge køn i forsøget var lige kompetente (Castilla & Benard; 2010: 543). Endvidere viser anden forskning, at det er meritokratiet, der paradoksalt anvendes til at forklare uligheden: “advantaged groups are likely to justify the poorer outcomes of marginalized groups as being due to their lower competence [...]” (Konrad, Richard & Yang; 2021: 2188). Forskningen peger på, at des større ulighed, desto større tro på meritokratiet. Det er mere bekvemt at tro på en retfærdig verden: “The ‘belief in a just world’ perspective posits a universal tendency to believe that inequalities reflect a meritocratic process, this allows people to maintain their belief that they live in a fair world rather than having to address inequities [...]” (Mijs; 2019: 11). Der kan på den måde være mange psykologiske kræfter i spil både blandt respondenterne og hos undersignede, når man, som i denne afhandling, forfølger en forklaring på den manglende kønsdiversitet ved at forholde sig kritisk til meritokratiets bedrift. Dette studie kan således komme til blot at bekræfte eller tilslutte sig ideen om det virksomme meritokrati. Jeg har derfor anvendt doublethink til at åbne empirien.

Doublethink er en måde, hvorpå mennesker ubevidst rummer modsætningsfyldte budskaber, eksempelvis både meritokratiske udtalelser og antagonistiske udtalelser desangående. I denne afhandling anvendes doublethink med følgende betydning: “doublethink provides a means of containing contradiction such that it is neither acknowledged as contradiction nor experienced as uncomfortable [...]” (El-Sawad et al.; 2004: 1179). Det betyder, at respondenterne sandsynligvis ikke selv er klar over, at de ubevidst udtrykker sig modsætningsfyldt om meritokratiet og herigennem kan underbygge hypotesen om meritokratiets paradoks. Det kan uden for kontekst opfattes, som om at

respondenterne opererer hyklerisk, idet hykleriske talehandlinger anerkendes som bevidste og nødvendige, men også som modsætningsfyldt, dvs. der siges et og gøres noget andet (Brunsson; 2003: 202). Meritokratiets paradoks arbejder med, at de anti-meritokratiske handlinger er ubevidste. Derfor kommer hykleribegrebet ikke i anvendelse i denne opgave. Dette valg baseres på min erfaring, observationer og oplevelse af respondenterne som værende ikke bevidste om at foretage anti-meritokratiske handlinger. Selvom nogle respondenter anerkender, at de givetvis ubevidst kan vælge nogen, der ligner dem selv (lighedsbias) osv. Fravalget af hyklery og tilvalget af doublethink underbygges endvidere af, at modsætninger i øvrigt ikke er ualmindelige i interviews: “contradictory stances are a common feature of qualitative interview data [...]” (El-Sawad et Al.; 2004: 1180). På den måde anvendes doublethink både som en teori til at understøtte paradokset om meritokratiet, men også som en form for tematiseringsmetode, som nævnt i det forrige afsnit. Denne afhandling anvender begrebsapparatet fra meritokratiets paradoks til først at bekræfte, at respondenterne oplever politiet som meritokratisk. Dernæst kobles begrebet om doublethink for at undersøge, hvordan anti-meritokratiske udtalelser kan understøtte paradokset om meritokratiet. Sammenlagt bidrager det som en linse til at forstå, hvordan paradokset indvirker på diversiteten i ledelsen, og det operationaliseres ved at lede efter udtalelser, der kan betegnes som meritokratiske såvel som dets begrebslige antonym.

Det næste afsnit introducerer den nødvendige teori om bias for at kunne analysere sig frem til besvarelsen af 2. underspørgsmål i problemformuleringen. Der er en sammenhæng mellem paradokset om meritokratiet i dette afsnit og videre til det følgende om kontrast- og lighedsbias. For når paradokset kan gøres gældende, betyder det, at der er bias på spil i organisationen. I dette tilfælde indsnævres undersøgelseslinsen til at stille skarpt på disse to specifikke former for bias. Sammenhængen er derfor, at begge afsnit omhandler bias, men hvor paradokset mere er en kontekstualisering af bias som en overordnet forståelsesramme, så er næste afsnit en konkretisering af en bestemt biatype knyttet til ledersuccessionen.

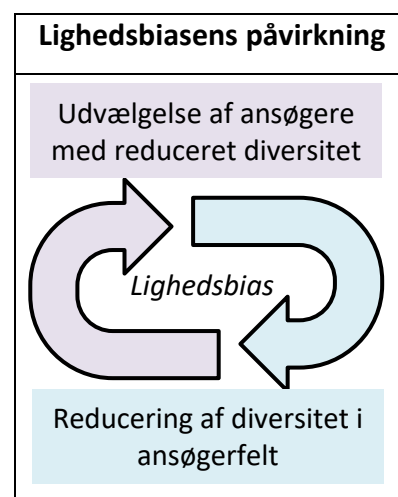
3.4. Bias ved ledersuccession

Denne afhandling tager afsæt i nogle af de implicite bias, der kan forekomme i rekrutteringsprocesser, nærmere betegnet kontrast- og lighedsbias (Muhr; 2019: 130). Der kan ske påvirkning fra en

række andre bias, men det er relevant for afhandlingen at beskæftige sig med disse bias, fordi det bidrager til det teoretiske fundament for, hvorfor der tilsyneladende er en ringe grad af kønsdiversitet i politiets ledelse, ved at fokusere på tilgangen af politiledere og dermed successionen, som nævnt i problemformuleringen.

Kontrastbias defineres ved: "En person bedømmes ud fra en sammenligning med andre fremfor på baggrund af forudbestemte evalueringskriterier" (Muhr; 2019: 130). Det betyder eksempelvis, at når en politikommissærstilling slås op, og den ene ansøger allerede er velkendt i stillingen, er der en sandsynlighed for, at vedkommende foretrækkes, og der lægges særligt mærke til, når de øvrige ansøgere ikke lever op til den foretrukne frem for objektive vurderingskriterier. Denne tilbøjelighed kan også gøre sig gældende, når der indledningsvis udvælges en person fra fx egen afdeling til at fungere i en politikommissærstilling. Der kan på den måde ske en eksklusion af egnede kandidater, fordi disse i en umiddelbar sammenligning ikke foretrækkes, uagtet at disse objektivt var mere egnede nøje målt i forhold til selve stillingsbeskrivelsen eller vurderingskriterierne.

Lighedsbias er, når en kandidat foretrækkes, fordi de ligner os selv: "Vi har tendens til bedre at kunne lide personer, der ligner os selv, og bedømmer derfor sådanne kandidater mere positivt" (Muhr; 2019: 130). Det betyder, at ledelsen har en tendens til at reproducere sig selv ved at udvælge kommende politikommissærer, hvilket ikke er fordrende for hverken den demografiske eller vidensbaserede diversitet. Lighedsbias kan få en idelig og selvforstærkende effekt. Foruden at optræde inhærent i selve ansættelsessamtalen og derigennem påvirke udfaldet kan den også latent afskære diversiteten iblandt ansøgerne. Den manglende diversitet (repræsentativitet), der kan skabes som følge af fremelskelsen af den ensartede eller homogene ledergruppe, kan få udenforstående til at afstå fra at søge (Ibid.: 216). Jeg har visualiseret denne rekursivitet i Figur 3 til højre.

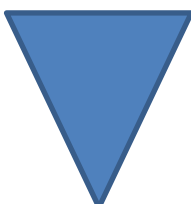


Figur 3, egen tilvirkning.

4. Analyse

Analysen opdeles i to overordnede delafsnit for at forklare kønsdiversiteten ud fra hhv. paradokset om meritokratiet samt bias ifm. ledersuccessionen. Det kan udledes af de interne dokumenter, at de nuværende lederforløb 1-3 angår advancement til hhv. politikommissær, vicepolitiinspektør og politiinspektør. Lederforløbene skal tages i kronologisk rækkefølge. Det betyder, at Lederforløb 1 danner fødekæde for alle de øvrige udnævnelser og dermed politiets samlede ledelse. Derfor er Lederforløb 1 og politikommissærudnævnelser fundamentalt afgørende for kønsdiversiteten i politiets ledelse. Det betyder, at hvis der er knyttet bias eller diversitetsbarrierer allerede i Lederforløb 1, kan det få betydning for bl.a. kønsdiversiteten i det samlede lederkorps og dermed statistikken i Tabel 1. Nedenfor anskues sammenhængen eller afhængigheden mellem de forskellige lederforløb og udnævnelser.

Sammenhæng mellem lederforløb og kønsdiversitet i politiets ledelse generelt		
	Uddannelse	Udnævnelse
	Lederforløb 1	Politikommissær
	Lederforløb 2	Vicepolitiinspektør
	Lederforløb 3	Politiinspektør
	Individuelt udviklingsforløb	Chefpolitiinspektør



Tabel 6, egen tilvirkning.

Glasloftet (Muhr; 2019: 133) er en velkendt metafor for de usynlige barrierer, der forhindrer kvinder i at blive ledere og særligt ifm. topposter, hvorfor det ikke formodes, at kønsdiversiteten pludselig øges på ledertrinene over politikommissær, men det er ikke undersøgt i denne afhandling. Der er tidligere redegjort for, hvorfor det er relevant at kigge på Lederforløb 1/politikommissærerne, fordi det kan betragtes som indgangen til det samlede lederkorps. Man kan sige, at kommissærniveauet danner grundlag for at skabe diversitet for de øvrige udnævnelser, og hvis glasloftsmetaforen står ved magt, så vil kønsdiversiteten indsnævres, symboliseret ved den blå tragt. Denne afhandling dis-sekerer ikke kønsdiversiteten på de enkelte ledelsesniveauer, men har argumenteret for, hvorfor det kan være farbart at fokusere på udnævnelse til politikommissær som forklaring på kønsdiversiteten i politiets ledelse, og afhandlingen indleder nu analysen herpå.

4.1. Analysedel 1: Meritokratiets paradoks

4.1.1. Troen på et meritokratisk forankret politi

Respondenterne udtrykker en holistisk tillid til meritokratiet. Det kommer bl.a. til udtryk i udtalelser vedr. udnævnelse af politikommissærerne:

”Jeg tror, at det som udgangspunkt er de bedst egnede, der i sidste ende får stillingerne”
(Respondent 8).

Citatet underbygger en stærk tro på meritokratiet, fordi respondenterne fremfører, at det er de bedst egnede, der får en given stilling. Det enkelte citat fortæller ikke noget om, hvordan det i praksis foranstalles, at dette sker fyldest. Når denne tro er så velimplementeret, vil meritokrati-fremmende tiltag som fx kønskvotering kunne få en modsatrettet effekt. For når respondenterne oprigtigt tror på, at det i dag er de bedst egnede, der udnævnes, vil kønskvotering kunne opfattes som en trussel mod, at det netop er de bedst egnede, der udnævnes. Dette eksemplificeres i det næste citat, hvor en af respondenterne ikke nøjes med at bekræfte troen på meritokratiet, men selv bringer kvotering ind i samtalen:

”Jeg er ikke fortaler for kvoter. Jeg vil være sikker på, at jeg får jobbet, fordi jeg er bedst. Jeg tror også, at det er sådan det fungerer i dag. Altså, at det er den bedste til jobbet” (Respondent 2).

Citatet viser, at vedkommende ligesom den forrige respondent bekender sig til opfattelsen af politiet som meritokratisk. Citatet viser også, hvordan kønskvotering kan opfattes som en trussel mod meritokratiet og dermed kan opfattes kættersk. Det kan ses, ved at respondenterne implicit opsætter et modsætningsforhold mellem kvoter og den bedst egnede, dvs. meritokratiet. Især de kvindelige respondenter frabeder sig kønskvotering, fordi de er bekymrede for, at de vælges til på en kvoteordning og ikke, fordi de er de bedst egnede. Den opfattelse afslører, hvor dybt troen på meritokratiet er forankret, men også hvorfor kønsdiversitets- og meritokrati-fremmende tiltag kan møde modstand. På den måde kan de kvindelige ledere blive katalysatorer for at fastholde troen på meri-

tokratiet som et fuldkommen virksomt organisationsfundament. For kønsminoriteten kan potentielt blive miskrediteret eller beskyldt for at være forfremmet som et produkt af kønskvotering og ikke pga. kompetencer.

I gennem mine observationer kan jeg ikke undlade at notere mig, både over for mine respondenter, men også når samtalen i almindelighed drejer sig om kvoter, at den verbale kommunikation nogle gange ledsages af en nonverbal kommunikation. Det er min oplevelse, at der som oftest tages afstand til særligt kønskvotering. Jeg bemærker også, at flere virker til at føle et vist ubehag ved at tale om emnet. Det observerer jeg, ved at personer fx retter sig op i stolen og bliver kortfattet og mere kontant i deres argumentation, typisk ifm. afstandtagen fra kvoter, ligesom jeg har oplevet, at personer bliver rød-blusset op ad halsen og mere insisterende i deres ansigtsudtryk og øjenkontakt, når det drejer sig om kvoter. Det bestyrker mig i, at emnet kan være forbundet med stærke følelser og holdninger – bias, om man vil. Der vækkes en retfærdighedsfølelse hos mange, hvor kvoter antages som et urimeligt modstykke til det allerede implementerede meritokrati, som ovenstående citater viser, at respondenterne knytter an til. På den måde bliver kvoter og meritokrati hinandens modsætninger og ikke modsætninger. Men i opinionens forsagelse af de formelle kønskvoter er der risiko for, at der samtidig tvinges et ubevidst samtykke til de uformelle kønskvoter som en afledt konsekvens af bias. Dette kan angives som en forklaring på indledningens fremlagte data og dermed kønsdiversiteten.

Indførelse af kønskvotering kan forstås som et udtryk for, at meritokratiet ikke er så velimplementeret som hidtidigt antaget. Hvis dette er tilfældet, kan vi heller ikke forlade os på, at det i alle tilfælde er de bedst egnede, der sidder i de givne lederstillinger, herunder os selv. Det er ikke en komfortabel tanke at være forfordelt, uanset om det er på grund af kvoteordning eller mangel på samme. Det kan anfægte berettigelsen i en given lederposition, hvorfor modstanden mod kvoter pga. tiltroen til meritokratiet ikke forekommer fornuftsstridigt eller urimeligt, men dog kan forstås. En anden årsag til, at kønskvoter undsiges, kan være, at kvoter opfattes som kvindeinitiativer, dvs. tiltag, der er særligt rettet mod kvinder, fordi kønnet er ringe repræsenteret. Man bør være påpasselig med kvindeinitiativer, fordi de kan fastholde en stereotyp om, at den manglende repræsentation skyldes, at de er utilstrækkeligt kvalificerede (Muhr; 2019: 184). Når man laver den slutning,

hvor kvindeinitiativer forbindes med kvoter, er der risiko for, at man samtidig artikulere, at kvinderne kompenseres for manglende kvalifikationer og dermed sætter meritokratiet ud af spil. Når analysen netop har forholdt sig nøje til kønskvotering, så skyldes det, at det er nødvendigt at forstå koblingen mellem modstanden imod kønskvoter og troen på meritokratiet. Der fremkommer på den måde en analytisk pointe om, at der er en tro på meritokratiet, hvilket bl.a. kan begrundes i respondenternes argumentation imod kønskvotering.

Det iagttages ofte, at respondenterne knytter an til tanken om et velimplementeret meritokrati. Dette gør sig også gældende på tværs af køn, som en respondent udtrykker det nedenfor:

”Det er rette mand eller kvinde til jobbet. Den bedst egnede” (Respondent 1).

Foruden at fastslå troen på meritokratiet ekspliciterer citatet tilmed, at meritokratiet eksisterer på tværs af køn. Hvis dette skal tages for pålydende, at det er den bedst egnede, der forfremmes, er mænd tilsyneladende mere egnede end kvinder, jf. Tabel 1 og Figur 1. Når respondenterne foreholdes dette, bemærkede jeg, at ingen hverken igennem tale eller kropssprog signalerede, at de mente, at mændene i dette signifikante omfang var bedre end kvinderne. Det understreger igen, at de oprigtigt har adopteret troen på meritokratiet. Der var ingen argumentation om, at mændene var bedre, men derimod forklarede flere kønsdiversiteten med, at de havde en oplevelse af, at majoriteten af kvinder ikke ønskede en lederstilling, som det udtrykkes her:

”Jeg tror ikke, at der er ret mange kvinder, der ønsker at søge et lederjob i politiet, men jeg ved egentligt ikke hvorfor” (Respondent 2).

Citatet taler ind i, at den manglende diversitet i ledelsen kan forklares med, at kvinder ikke vil. Dette går imod forskningen på området, idet denne peger på, at kvinder både kan og vil, men at der er andre ting, der hæmmer kønsdiversiteten og dermed lige mulighed for at vælge den bedst egnede på tværs af køn (Muhr; 2019: 80). ”Kvinder kommer i dag ud af universiteterne med højere gennemsnit end mændene, og de er generelt bedre kvalificerede, når de stiger til lederjobs end deres mandlige medledere” (Ibid.: 247). Hvis meritokratiet reelt var i kraft, må der nødvendigvis være en større balance mellem kønnene i ledelsen. Derfor kan paradokset om meritokratiet (dvs. det dysfunktionelle meritokrati) forklare den manglende kønsdiversitet i ledelsen.

Der er et grundlæggende mønster i, at respondenterne knytter an til opfattelsen af, at det er de bedst egnede, der tildeles jobbet og udnævnes. Det viser samtidigt, at respondenterne har en oplevelse af, at politiet er en meritokratisk funderet organisation. Det kan bevirke, at ingen ønsker at stille spørgsmål ved udnævnelserne eller er særligt begejstrede for at indføre tiltag for at fremme noget, der allerede er implementeret. På den måde fastholdes troen på meritokratiet og dermed også risikoen for en reproduktion eller forværringen af den demografiske ensidighed, som det blev udledt af Tabel 2 og 3.

Nogle af respondenterne nøjes ikke med at bekræfte meritokratiet, men nævner det også som idealet for, hvordan det bør være, som eksempelvis nedenfor:

”For mig at se er mulighederne fuldstændigt åbne for alle. For mig at se er der fuldstændigt lige karrieremuligheder. Og det er også sådan, det bør være” (Respondent 7).

Det vidner om, at der eksisterer en tro på en faktuel tilstedeværelse af meritokratiet, og at dette ligeledes er ønskværdigt. Med andre ord, meritokratiet er ikke blot idealet, det er også realiteten iflg. respondenterne.

Ifølge paradokset om meritokratiet forelægger der derved en øget risiko for eksistensen af en anti-meritokratisk bias i Dansk Politi, der vil virke hæmmende for bl.a. kønsdiversiteten igennem negliger af marginaliserede organisationsmedlemmer. Det betyder i det konkrete tilfælde, at der er en øget sandsynlighed for, at kvinder ikke bedømmes ligevægtigt sammenlignet med deres mandlige kollegaer og derfor ikke honoreres og forfremmes i samme omfang. Derved reduceres kvinders repræsentation, hvilket kan forklare den manglende kønsdiversitet. Den næste analyse viser, hvordan paradokset om meritokratiet sprogligt træder frem.

4.1.2. Et kontinuum mellem meritokrati og dets antonym (doublethink)

Det foregående viste, hvordan respondenterne knyttede an til politiet som en meritokratisk organisation. I det følgende skal vi se, hvordan respondenterne kontrasterer hinandens og deres egne

udtalelser, der i et vist omgang fremstår antagonistisk i forhold til meritokratiet. Flere af respondenterne udtrykker ligeledes en mistillid til meritokratiet ifm. besættelse af lederstillinger, eksempelvis udtrykt ganske bramfrit og næsten modfaldent nedenfor:

”Det drejer sig om netværk i dag. Det handler om, hvem der går på jagt med hvem. Det er meget nepotistisk” (Respondent 5).

Besættelse af lederstillinger foregår ved hjælp af netværk og vennetjenester i henhold til denne respondent. Citatet står derved i diametral modsætning til meritokratiet og fortæller en anden historie, hvor det ikke nødvendigvis er den bedst egnede, der udnævnes. Dette fordrer ingenlunde demografisk diversitet eller videns- og værdibaseret diversitet for den sags skyld, fordi udenforstående mænd og kvinder, der, på trods af at være objektivt kvalificeret, vil have vanskeligt ved at komme i betragtning. Der er med andre ord ikke lige muligheder. Sat på spidsen kan sådan en udtalelse give aristokratiske associationer om en elite, der reproducerer sig selv. Det er imidlertid ikke en isoleret udtalelse, fordi flere af respondenterne betoner netværket:

”Det har nok også meget at gøre med relationer og netværk, i forhold til hvem der udvælges” (Respondent 4).

Analysen peger derfor på, at nogle respondenter har en opfattelse af, at meritokratiet tilsyneladende ikke definitivt er trådt i kraft, på trods af at politiet indledningsvis gengives som værende meritokratisk forankret. Tværtimod kan det udledes, at de sprogligt kommunikerede meritokratiske værdier ikke korresponderer med de antagonistiske opfattelser, der samtidig er til stede. Dette træder tydeligere frem, når modsætningerne omkring meritokratiet fremhæves af respondenterne i det samme interview, hvori der udtrykkes både tillid og mistillid til meritokratiet:

”Det er rette mand eller kvinde til jobbet. Den bedst egnede” (Respondent 1).

Senere i interviewet siges:

”Jeg kan blive bange for, at det bliver for meget silotænkning eller egen søjletænkning. At man ligesom fremmer sine egne ” (Respondent 1).

De to citater er sigende for flere af respondenterne, der alle indleder med meget meritokratiske udtalelser og signalerer en oprigtig tro herpå. Samtidig forklarer flere af respondenterne senere i interviewet, at der også er nogle ikke-meritokratiske mekanismer på spil som fx netværk og relationer. Det viser, at der ikke kun er divergens mellem organisations- og individniveau, men at flertydigheden eller dobbeltheden omkring meritokratiet også er indlejret i de enkelte personer. Det peger på, at der eksisterer en italesat virkelighed, der muliggør, at det ikke nødvendigvis er de bedst egnede, der udnævnes. Respondent 1 sætter således selv ord på den bias, der kan forekomme.

På den måde består der et paradoks i, at troen på meritokratiet bliver en stopklods for reelt at understøtte eller udbygge det. Troen på eller forherligelsen af meritokratiet bliver dets egen værste fjende i en sådan forsimplet logisk slutning. For meritokrati-fremmende tiltag frabedes, eftersom opfattelsen er, at meritokratiet allerede eksisterer, og det derfor vil skævvride konkurrencen. Men det er interessant, at den opfattelse rummes side om side med ganske utilslørede antagonistiske udtalelser eksempelvis i form af netværk. En anden respondent udtrykker sig også modsigende om meritokratiet:

”Der må dog ikke ske en forfordeling. Det må aldrig ske. Så kompromitterer man integriteten og legitimiteten. Det risikerer man ved kønskvoter” (Respondent 3).

Efterfølgende adspørges den samme respondent følgende:

Interviewer: ”Er det din oplevelse, at vedkommende, der fungerer som politikommissær, også efterfølgende udnævnes i stillingen?”, hvortil respondenteren svarer:

”Ja, det gør de. Formelt når stillingen bliver slået op, så er det som udgangspunkt også dem, som får den. Man kan spørge sig selv om, hvor smart det er, hvis man ikke gør det? Fordi så har man brugt tid på at uddanne dem, uden at de får en stilling. Hvis ikke de får deres stilling, betyder det, at en anden har fået den. Og så vil vedkommende miste sin funktion og blive tilbageført som menig betjent” (Respondent 3).

Modsætningen er indlejret i, at meritokratiet krediteres i den første udtalelse i form af udtryk som forfordeling og integritet. Omvendt miskrediteres meritokratiet, når den samme respondent efterfølgende svarer, at stillingsopslagene som oftest er besat på forhånd uden reel konkurrence. Det fordrer ikke selektering af den bedst egnede kandidat, hvis stillingen allerede forlods er besat.

Respondent 4 fik i lighed med de øvrige også stillet spørgsmålet:

Interviewer: "Er det din oplevelse, at vedkommende, der fungerer som politikommissær, også efterfølgende udnævnes i stillingen?", hvortil respondenteren svarer:

"Ja, det sker altid. Vi har nogle gange egnede kandidater udefra, men vi tager vores egen førleder, fordi vi også har et moralsk ansvar for det, når de har fungeret i 1½ år. Stillingsopslaget giver på den måde ikke meget mening og er blot for, at de endeligt kan udnævnes. Det kan godt associeres med nepotisme, men vi mener jo også, at dem, som vi har ladet fungere som politikommissærer, er de bedst egnede. Ellers havde vi jo ikke valgt dem" (Respondent 4).

Denne udtalelse rummer diskrepansen i den samme talestrøm. Respondenten indleder med at nævne, at stillingsopslagene ikke giver mening, fordi de alligevel besættes forlods. Dernæst nævner respondenteren, at dette isoleret set kan give en nepotistisk association, men argumenterer for, at de i første omgang havde valgt den bedst egnede. På den måde kan doublethink bane vejen for, at paradokset om meritokratiet kan indtræffe, hvilket er anskueliggjort i nedenstående tabel.

Paradokset om meritokratiet synliggjort vha. doublethink	
Meritokratiske udsagn	Antagonistiske udsagn
Stillinger besættes med de bedst egnede	Stillinger besættes gennem netværk
Meritokrati som idealisme	Nepotisme som realisme
Integritet må ikke kompromitteres	Forfordeling i stillingsbesættelser (proforma)

Tabel 7, egen tilvirkning.

Tabellen tydeliggør udvalgte udsagn iblandt respondenterne, der indbyrdes rummer modsigelser (doublethink) og derved underbygger, at paradokset om meritokratiet også kan appliceres i politiet. Som et analytisk greb er de antagonistiske udtalelser trukket frem for at underbygge denne pointe.

Men som både teorien samt min erfaring og oplevelse underbygger, vil respondenterne formodentligt ikke selv være bevidste om disse modsatrettede udtalelser. Derfor er der risiko for, at det bliver et kontinuum eller en ikke-erkendt glidning hos respondenterne mellem meritokrati som begreb og dets antonym. Og når incitamentet til at fastholde og udvikle meritokratiet er vigende, er der en risiko for, at bias ikke blokeres tilstrækkeligt.

Jeg vil gerne berige analysen ved at gribe problemstillingen an fra dokumentvinklen, nærmere bestemt stillingsopslagene. Politilederstillingerne henvender sig udelukkende til interne kandidater, dvs. polititjenestemænd, hvorimod de civile lederstillinger i politiet henvender sig til interne såvel som eksterne ansøgere. Politilederstillingerne er af formodentlig samme årsag kun synlige internt i politiet. Der er fundet en tilbagevendende forskel mellem politi- og civile lederstillinger. Stillingsopslagene til politiuddannede ledere er som oftest generiske og nærmest identiske uanset politikreds og fagområde, hvor det i nogle tilfælde er vanskeligt at gennemskue, hvor stillingen reelt er placeret, og hvad den indbefatter. Dette kan understøtte respondenternes opfattelse af, at stillingsopslagene er besat på forhånd af dem, der allerede bestrider stillingen. Med afsæt i den logik vil det derfor ikke være nødvendigt på samme måde at henvende sig bredt, idet ansøgerne ved, hvor de skal placeres, nemlig som oftest i deres nuværende stilling. Til sammenligning er de civile stillingsopslag på lederstillinger unikke og målrettet den konkrete lederstilling. Samtlige analyserede civile lederstillinger er dog identiske, hvad angår den afsluttende passus:

”Vi opfordrer alle interesserede til at søge uanset køn, alder, religion eller etnisk tilhørsforhold” (Politiet; 2023).

Denne passus eller tilsvarende er ikke fundet i de analyserede stillingsopslag til politikommissær. Det udledes således af dokumentanalysen, at civile stillingsopslag eksplicit motiverer til diversitet, i kontrast til at politilederstillingerne ikke på samme ligefremme sproglige måde signalerer til et bredt ansøgerfelt eller diversitet. Det underbygger respondenternes udsagn om, at politiet som organisation rummer et grundlæggende meritokratisk modsætningsforhold, der kan forklare, hvordan politiet på den ene side kan opfattes meget meritokratisk og på den anden side kan opfattes mindre meritokratisk.

Delanalysen viser, hvordan troen på meritokratiet fastholder organisationen i ikke at fremme det. Det øger risikoen for, at ledelsen reproducerer sig selv, underforstået at kønsdiversiteten ikke tilstrækkeligt understøttes igennem objektive og meritokratiske tiltag, heraf paradokset om meritokratiet.

4.1.3. Delkonklusion

Paradokset om meritokratiet kan forklare den manglende kønsdiversitet, fordi troen på det som et realiseret ideal har den modsatte effekt, at det ikke nødvendigvis er den bedst egnede, der fremmes. Der kan således optræde bias, som modvirker kønsdiversiteten. Der er en grundlæggende antagelse om, at stillinger besættes af de bedst egnede, men stillingsbesættelserne beskrives samtidig som proforma og netværksrelaterede. Troen på meritokratiet blokerer meritokrati-fremmende foranstaltninger og bliver derfor i stedet paradoksalt en barriere for netop meritokratiet og derved kønsdiversiteten.

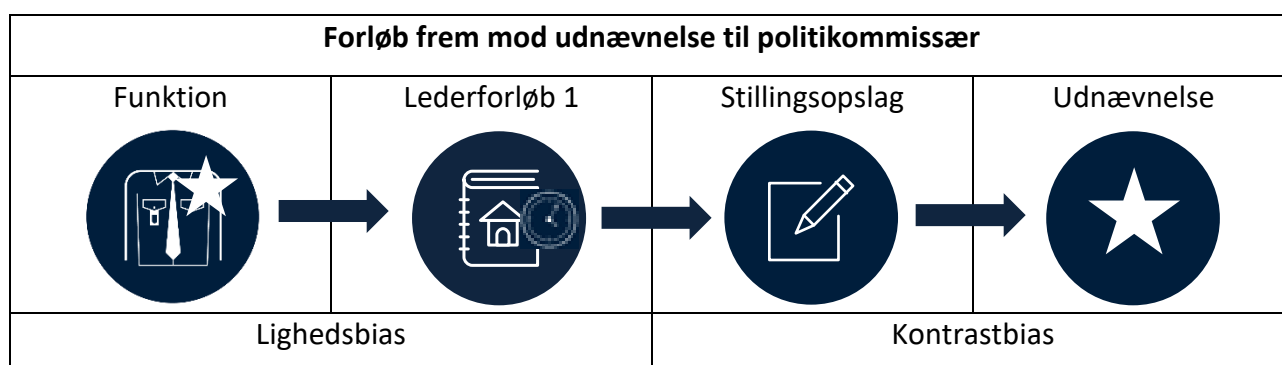
Den forrige analyse viser, hvordan paradokset om meritokratiet generelt kan forklare den manglende diversitet i politiets ledelse. Analysen viser, hvordan respondenterne i troen på meritokratiet kan være blinde for en anden virkelighed. Den uopmærksomhed kan føre til, at der ikke reguleres for skævvridningen i udnævnelser, hvad angår kønsdiversitet. På den måde kan det forstærke de eksisterende bias, herunder kontrast- og lighedsbias. Analysens anden del viser, hvordan kontrast- og lighedsbias ifm. ledersuccessionen kan forklare den manglende diversitet.

4.2. Analysedel 2: Bias under ledersuccessionen

Den forrige analyse viser, hvordan paradokset om meritokratiet kan gøres gældende i forhold til kønsdiversiteten i politiets ledelse. Sammenhængen mellem analysedel 1 og analysedel 2 er, at begge analysedele sigter efter at forklare kønsdiversiteten ved at se på, hvordan bias influerer meritokratiet og dermed kønsdiversiteten. Analysedel 1 viser, at der kan argumenteres for, at meritokratiet ikke er et fuldt ud realiseret ideal. I forlængelse af den argumentation koncentrerer analysen nu om to typer bias, der kan optræde ifm. forløbet frem mod udnævnelse til politikommissær og dermed politiets ledelse. For når meritokratiet ikke er kompromisløst etableret, kan der være mulighed for at identificere bias, hvorved analysedel 2 placeres i en naturlig forlængelse af den forrige analyse. Det er imidlertid ikke overraskende, at meritokratiet ikke er fuldendt indtrådt, idet det må

antages som utopisk, fordi det vil forudsætte rationelle mennesker med komplet indsigt i alle oplysninger. Det er relevant at beskæftige sig med ledersuccessionen. For hvis det antages, at størrelsen på politiets lederkorps fastholdes som en kvantitativ konstant, er ledersuccessionen den eneste måde at påvirke kønsdiversiteten i politiets ledelse. Det betyder, at hvis der kan argumenteres for bias i ledersuccessionen, så vil bias også kunne forklare kønsdiversiteten i politiets ledelse. Derfor er det interessant at beskæftige sig med den bias, der kan knytte sig til ledersuccessionen.

På politiets lederportal fremgår det, at proceduren for udnævnelse til politikommissær betinges af ansøgning og ansættelse i en politikommissærstilling, der er bekendtgjort i et landsdækkende opslag. Forudsætning for at komme i betragtning til en politikommissærstilling er, at ansøgeren har gennemført Lederforløb 1 (LPa og LPb; 2023). Lederforløb 1 tager ca. 1½ år, og det er et krav, at vedkommende, der starter, er i funktion som politikommissær. Forløbssammenhængen frem til udnævnelse kan derfor opstilles som i Figur 4 nedenfor:



Figur 4, egen tilvirkning.

Formålet med den kommende analyse er at bidrage til analyseresultater, der kan medvirke til at forklare kønsdiversiteten i politiets ledelse ved at undersøge, hvordan kontrastbias kan være indlejret i besættelse af stillingsopslag; og dernæst undersøge, hvordan lighedsbias kan knytte sig til indtræden på Lederforløb 1. Kontrast- og lighedsbias kan optræde alle steder i forløbet, men i empirien er kontrastbias identificeret til særligt at relatere sig til stillingsbesættelserne, hvor lighedsbiasen kan adresseres i forbindelse med indtræden på Lederforløb 1, hvorfor jeg har valgt at dissekere analysen i disse to dele. Analysen målrettet lighedsbias tager afsæt i nogle af analysefundene fra kontrastbias, der viser, at stillingsbesættelserne i flere tilfælde reelt er fremrykket til Lederforløb 1, og derfor indledes analysen med kontrastbias.

4.2.1. Kontrastbias

Respondenterne tilkendegiver, at dem, der fungerer i en given politikommissærstilling under Lederforløb 1, som oftest selv ansøger stillingen og efterfølgende udnævnes i stillingen. En respondent beskriver sammenhængen mellem gennemførelse af Lederforløb 1, stillingsopslag og udnævnelse således:

”Stillingsopslaget er ren proforma” (Respondent 2).

Dette peger på, at der ikke er en reel konkurrence ifm. stillingsopslagene, fordi de som oftest besættes med den, der allerede fungerer som politikommissær i stillingen. Dette kan forklares med, at der uforvarende er indlejret en kontrastbias i Lederforløb 1, eftersom forløbet består af en længerevarende funktionsperiode som politikommissær:

”Lederforløb 1 har en varighed på 18 måneder, og du starter, når du er i funktion som politikommissær” (LPa; 2023: 1).

En funktion som politikommissær kræver tilsvarende, at der er en ledig politikommissærstilling at være i funktion i. Lederforløb 1 kan dermed bevirke, at én af ansøgerne kan have en fordel både i sin ansøgning og den efterfølgende ansættelsessamtale ved allerede at have et dybdegående kendskab til stillingen. Selvsamme ansøger må som følge af funktionsperiodens længde formodes at være særdeles velkendt for ansættelsespanelet. Der er derfor en signifikant risiko for kontrastbias i ansættelsesprocessen.

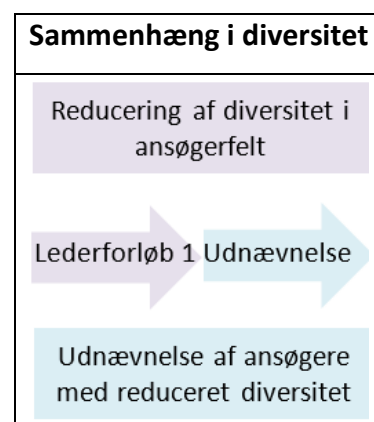
En anden respondent forklarer stillingsopslagene som en ”administrativ formalitet” og beskriver, hvordan der i praksis kan forekomme et flor af kontrastbias forud for udnævnelsen til politikommissær:

”Hvis der er en, som allerede fungerer i stillingen som led i deres ledelsesforløb, og stillingen opslås, er det ikke en anden, der får den. Man kan sige, at stillingsopslagene er en administrativ formalitet. De bliver reelt besat, når man igangsætter førlederen [vedkommende, der skal fungere som politikommissær] med sit ledelsesforløb” (Respondent 6).

Der er en klar indikation af, at stillingsopslagene først publiceres, når vedkommende, der fungerer som politikommissær, er færdig med sit lederforløb og dermed selv kan søge den. Foruden at det forekommer som organisatorisk hykleri at have stillingsopslag, der allerede forlods er besat og derfor udelukkende tjener som påskud for udnævnelse, kan det i øvrigt anses som et unødvendigt bureaukratisk regime, som kan kræve tid. Det kan desuden virke fremmede for kontrastbias, fordi der er en risiko for, at man ikke forholder sig til, hvem der kan være den bedst egnede. Eller at man blot tager for givet, at det allerede er den bedst egnede, der fungerer i stillingen. Der tegner sig et mønster af, at der reelt ikke er en konkurrence om stillingerne, når der i forvejen er ansøgere, der fungerer som politikommissær i stillingen. En af respondenterne udtrykker bekymring for, at lederne fremmer deres egne, underforstået at forfremmelserne er meget lokalt orienteret og involverer dem, der umiddelbart indgår i en tydelig samarbejdsrelation. Bekymringen griber direkte ind i kontrastbias som begreb, nemlig at det velkendte fremmes, uagtet hvorvidt det nødvendigvis er det bedste, hvilket kan bære præg af, at det er det hurtigste og mest bekvemmelige valg, der foretrækkes. Forløbet frem mod udnævnelse til politikommissær modvirker imidlertid ikke dette i sin nuværende konstruktion. Selv ved et oprigtigt ønske om at antage den bedst egnede i stillingen forekommer der en vældig risiko for, at funktionsperioden kalder på en signifikant kontrastbias. Dette skyldes, at udnævnelsen formelt er bundet op på et stillingsopslag, hvor en medansøger kan have haft sin funktionsperiode i netop den stilling, som opslaget retter sig mod. Det forløb kan bevirke en biaskæde, der består af, at der ikke kan ske udnævnelse, før der laves et stillingsopslag, hvori der pt. er krav om gennemførelse af Lederforløb 1. Og det er kun muligt at indtræde på Lederforløb 1, når man tildeles funktion som politikommissær, hvilket ikke sker med afsæt i konkrete ansøgninger.

Kontrastbias kan forklare den manglende kønsdiversitet i politiets ledelse, fordi det er vanskeligt for udefrakommende at komme i betragtning til lederstillinger, hvor en af medansøgerne allerede fungerer i stillingen. Analysen viser, at kontrastbias kan danne barriere for, at ledersuccessionen ikke tilstrækkelig rigt favner kønsdiversitet.

I politiets uddannelseskrav for udnævnelse til politikommissær fremgår følgende: "Der stilles krav om gennemførelse af Lederforløb 1 [...]" (LPb; 2023: 1). Det betyder samtidig, at det som udgangspunkt ikke er muligt at komme i betragtning til udnævnelse som politikommissær uden at have gennemført Lederforløb 1. Alle, der udnævnes til politikommissær, har således først gennemgået en udvælgelse ved deres indtræden på Lederforløb 1. Der er derfor en direkte sammenhæng mellem Lederforløb 1 og udnævnelse til politikommissær. Sammenhængen består i en tidsmæssig linearitet, men også en afhængighed, fordi kønsdiversiteten i udnævnelserne, og dermed politiets ledelse, betinges af kønsdiversiteten på Lederforløb 1, som visualiseret i Figur 5.



Figur 5, egen tilvirkning.

Det betyder, at kønsdiversiteten i politiets ledelse også kan forklares ved ikke kun at rette et blik på selve udnævnelsen, men også ved at rette et kritisk blik på udvælgelsen til Lederforløb 1. Når dette sammenholdes med respondenternes tilkendegivelse om, at dem, der igangsættes med Lederforløb 1, også efterfølgende udnævnes til politikommissær, peger det på, at beslutningen om udnævnelse de facto er fremrykket til igangsættelse af Lederforløb 1 og dermed funktion som politikommissær. Det er derfor også relevant at foretage en analyse af, hvordan bias kan forklare kønsdiversiteten i politiets ledelse ifm. Lederforløb 1. Analysen tager herefter afsæt i den lighedsbias, der kan forekomme i forbindelse med udvælgelsen til Lederforløb 1.

4.2.2. Lighedsbias

Den forrige analyse viser, hvordan kontrastbias kan forklare kønsdiversiteten i politiets ledelse. Samtidig demaskeres den reelle udvælgelse til udnævnelse til politikommissær til at kunne eksistere væsentligt tidligere i forløbet, typisk ved funktionen som politikommissær mhp. indtrædelse på Lederforløb 1. Med afsæt i respondenternes forklaringer forekommer det plausibelt, at lighedsbias kan optræde ved udvælgelsen til Lederforløb 1. Dette skyldes, at respondenterne ikke er bekendt med en formaliseret udvælgelsesproces, ligesom at der ikke gennemføres ansættelses- eller optagelsessamtaler i tilknytning til selve optagelsen på Lederforløb 1 eller som led i funktion som politikommissær. Respondenterne finder i øvrigt, at selve udvælgelsen til Lederforløb 1 er ugenomsigtig og uden fyldestgørende retningslinjer generelt. Der er konsensus om, at alle formelt kan ansøge om

at blive førleder, men der er ingen transparens i, hvem der beslutter, og hvorfor det besluttes at sætte førledere i funktion som politikommissær og efterfølgende indtræde på Lederforløb 1. Nogle angiver, at det primært foregår på vicepolitiinspektørniveau, og andre nævner, at beslutningen træffes på et højere niveau. Andre igen tilskriver HR en meget central rolle. Diskrepansen i respondenternes besvarelser kan afspejle de lokale forskelle i politikredsene, men fælles for respondenterne er, at der sjældent er klarhed over konkrete udvælgelseskriterier og procedurer, hvor en respondent fremlægger det således:

”Vi har ikke nogen nedskrevne retningslinjer og formelle udvælgelseskriterier, hverken vedr. førlederpuljen eller når de skal fungere som politikommissærer. Det taler vi os frem til [...]” (Respondent 6).

Den form for manglende transparens sætter store krav til de enkeltes meritokratiske evner, hvilket den forrige analyse følgestridigt stillede spørgsmålstegn ved med afsæt i netop paradokset om meritokratiet. Det stiller store krav, underforstået at risikoen for påvirkning af bias øges, når der ikke er formelle retningslinjer. Når udvælgelsesprocessen ikke bindes op på formelle procedurer, der netop har til hensigt at reducere bias, kan eksempelvis lighedsbias aktiveres. Fordi manglende udvælgelseskriterier kan bevirke, at kandidaterne i stedet sammenlignes indbyrdes eller med udvalgeren selv. Dem, der skal foretage udvælgelsen, er således bemyndiget en enorm tillid til at kunne forvalte den retfærdigt og objektivt uden egentlige nedskrevne udvælgelseskriterier. Udeblivelsen af formelle procedurer underbygges ligeledes i nedenstående citat, hvor den sidste sætning tilmed begrebsliggør lighedsbiasen:

”Vi har ikke noget nedskrevet. Man har som oftest tendens til at finde en yngre udgave af sig selv, selvom ingen vil erkende det. Men det er nok det, som sker. Selve spotningen er forskellig. Nogen kommer frem ved en MUS. Det kan også være os, der spotter dem. Det er svært at sætte ord på, hvad der skal til. Vi har én nu, som selv har tilkendegivet det. Han giver god feedback, men har en speciel profil. Han skiller sig ud, og det bliver bemærket. Det kan blive et problem for ham. Det har nok også meget at gøre med relationer og netværk, i forhold til hvem der udvælges. Det gennemsyrrer ligesom alt og er svært at undgå. Man vil hellere have en, man kender, frem for en ukendt” (Respondent 4).

I fortolkningen af citatet forstås ”yngre udgave af sig selv” synonymt med en, som ligner sig selv, og ikke en, som adskiller sig, fordi vedkommende er yngre. For sidstnævnte vil jo netop skabe en aldersdiversitet, men fortolkningen her trækker på en kontekstuel og kulturel læsning, der skal ses i sammenhæng med respondentens efterfølgende udtalelse om ”Man vil hellere have en, man kender, frem for en ukendt”. På den måde operationaliserer citatet lighedsbias som begreb.

Respondenten italesætter meget eksplicit, hvorfor den demografiske diversitet, herunder kønsdiversiteten, kan være reduceret. Reduktionen kan nemlig forekomme i form af en aktiveret lighedsbias, der indebærer en reproduktion af den homogene ledelsesgruppe. Eftersom køn er en nemt tilgængelig og tydelig måde, hvorpå ligheder og forskelle kan identificeres, er der risiko for, at den kan gøre sig gældende i udvælgelsen. Dermed kan lighedsbias forklare kønsdiversiteten i politiets ledelse med, at den fastholder den nuværende kønsdiversitet, fordi majoriteten af polititjenestemændenes lederkorps udgøres af ét køn, og fordi der er risiko for at den ikke effektivt blokeres.

Forløbet frem mod udnævnelse til politikommissær forlader sig på, at arbejdsgiver i første omgang har haft mulighed for at udvælge den bedst egnede, fordi analysen peger på, at der som oftest ikke er en reel konkurrence ved stillingsopslagene til politikommissær. Men udvælgelsen til Lederforløb 1 er en lokal proces, der ikke inviterer til, at interesserede fra andre politikredse kan komme i betragtning. Dermed er det potentielle ansøgerfelt markant indskrænket, hvilket kan få betydning for kønsdiversiteten i kæden helt frem til udnævnelse. Det er paradigmatisk for udnævnelsen, og konstellationen motiverer ikke til et bredt ansøgerfelt. Tværtimod reducerer det diversiteten i ansøgerfeltet, eftersom det kun er dem, der allerede er udvalgt og har gennemført Lederforløb 1, der kan komme i betragtning til udnævnelse. Analysen viser, at optagelsen til Lederforløb 1 afskærer et ansøgerfelt. På den måde bliver et formodentlig godt lederforløb en strukturel barriere for diversiteten ved at afskære ansøgerfeltet, fordi den reelle udvælgelse foregår forud for stillingsopslaget, og den udvælgelse er under risiko for en signifikant påvirkning af lighedsbias, for udvælgelsen pågår internt og uden formelle procedurer. Lighedsbias kan i dette tilfælde fastholde kønsdiversiteten, fordi den blot reproducerer den aktuelle kønsdiversitet, hvorved der kan opstå en selvforstærkende effekt. Dette er ikke fordrende for kønsdiversiteten, fordi en meget homogen gruppe eller ringe repræsentativitet i ledelsen ikke fordrer en diversitet iblandt dem, der selv ser sig samme sted (Muhr; 2019: 216).

4.2.3. Delkonklusion

Der er i stillingsbesættelserne og dermed udnævnelserne indlejret en signifikant risiko for kontrast- og lighedsbias, der kan påvirke tilgangen af nye ledere og dermed forklare kønsdiversiteten i politiets ledelse. Kontrast- og lighedsbias kan indtræffe, fordi en af medansøgerne typisk har fungeret i stillingen i over et år, og fordi der mangler transparens om proceduren for at lade en medarbejder fungere som politikommissær og indtræde på Lederforløb 1. Med procedure menes, hvem der reelt har beslutningskompetencen, og hvilke udvælgelseskriterier der lægges til grund for beslutningen.

5. Diskussion

Jeg vil i dette afsnit diskutere mine analyseresultater, sammenhængen mellem dem og betydningen i forhold til problemformuleringen. Når denne betydning er tilstrækkelig erkendt, vil der efterfølgende melde sig et spørgsmål om, hvad vi kan gøre ved det. Behandlingen af dette spørgsmål fører videre til delafsnittet dedikeret de strategiske implikationer og dermed besvarelsen af det sidste underspørgsmål i problemformuleringen.

5.1. Diskussion af analysefund

De to delanalyser viser hver især, hvordan paradokset om meritokratiet og kontrast- og lighedsbias kan bruges som analytiske greb til at forklare den manglende kønsdiversitet i politiets ledelse. Analysefundene fremgår af Tabel 8 nedenfor.

Analysefund i delanalyse 1 og 2	
Teoretiske markører	Analysefund
Meritokratiets paradoks	Delanalyse 1: Der er en grundlæggende antagelse om, at stillinger besættes af de bedst egnede, men stillingsbesættelserne beskrives samtidig som proforma og netværksrelaterede. Det er et gennemgående mønster i respondentbesvarelsene. Troen på meritokratiet blokerer meritokrati-fremmende foranstaltninger og kan derfor i stedet blive en barriere.
Bias	Delanalyse 2: Der er i stillingsbesættelserne indlejret en signifikant risiko for kontrast- og lighedsbias, bl.a. fordi en af medansøgerne typisk har fungeret i stillingen i over et år, og at der sjældent er konkrete stillingsbeskrivelser og dermed afledte udvælgelseskriterier.

Tabel 8, egen tilvirkning.

Analysen viser, at respondenterne knytter an til meritokratiet som et overvejende realiseret ideal, hvorfor paradokset om meritokratiet kan forklare den manglende kønsdiversitet i politiets ledelse. Paradokset træder frem ved at bruge doublethink som analysemetode, fordi det tydeliggør forekomsten af en tvetydig- eller dobbelthed, der muliggør sameksistensen af meritokratiske modsigelser. Når analysen indikerer paradokset om meritokratiet, kan det virke mobilitetsfremmende for bias, fordi bias ikke i tilstrækkelig grad søges blokeret, når den ikke er identificeret som netop en barriere for meritokratiet. Eller formuleret på en anden måde: troen på meritokratiet udelukker erkendelsen af, at bias kan influere antagonistisk på meritokratiet. Der er en analyse-mæssig sammenhæng de to delanalyser imellem, eftersom troen på meritokratiet kan blinde eller romantisere virkeligheden, og det sænker dermed paraderne over for bias. Meritokratiet og dermed kønsdiversiteten sættes herigennem på spil. Det bevirker, at bias kan optræde uden at være eller blive erkendt kritisk i forhold til kønsdiversiteten. Derfor overrasker det ikke, når analyser peger på, at kontrast- og lighedsbias snarere kan være indlejret frem for hæmmet i ledersuccessionen. Men de to delanalyser er også indbundet i en gensidig afhængighed, fordi analysefundet i delanalyse 1 kan som sagt vanskeliggøre erkendelsen og blokeringen af kontrast- og lighedsbias, og fordi denne forsvarsløshed over for bias omvendt bliver en del af netop paradokset om meritokratiet.

Det er særlig vigtigt at forholde sig til analysefundene, når de som i denne afhandling peger på, at bias belaster kønsdiversiteten og meritokratiet. Kønsdiversitet kan som tidligere beskrevetordre diversitet generelt. Derfor er analysefundene vigtige i diversitetsdiskursen, der i denne diskussion opdeles i tre bestanddele, hhv. kerneargumenter for inklusion af diversitet, etik og ligestilling og imødekommelse af lovgivningen, der tilsammen motiverer til efterfølgende at beskæftige sig med de afledte implikationer.

Kerneargumenter for inklusion af diversitet

Det er vigtigt at forholde sig til analysefundene, fordi de indikerer, at bias reducerer diversitetens rentabilitet. Det betyder, at bias kan forhindre Dansk Politi i at realisere dets politiske, økonomiske og strategiske potentiale, hvorved organisationen positionerer sig mere sårbart i forhold til fremtidens opgaveløsning og dermed den afledte resiliens.

Etik og ligestilling

Analysefundene er vigtige, fordi de er problematiske i forhold til etik og ligestilling. Der er således en udpræget risiko for, at der kan pågå forfordeling af køn og personer pga. en ugunstig biasblokering. Det er uetisk for de personer, der, uanset køn, risikerer at være karrieremæssigt begrænset pga. bias, og det er i særdeleshed forbundet med et etisk normskred, når det potentielt kan diskriminere på køn. Det retfærdige samfund må antages at være efterstræbelsesværdigt i et veletableret demokrati og i en retsstat, hvorfor ligestilling til hver en tid bør forfølges i enhver offentlig styrelse og herunder en fornøden reducere af bias, når disse som i analysefundene er identificeret som barrierer for kønsdiversiteten.

Imødekommelse af lovgivningen

Endelig er det vigtigt at forholde sig til analysefundene under hensyntagen til lovgivningen. Der er ikke en egentlig lovgivning for kønsdiversitet, men der er en ligestillingslov mod diskrimination. Lovgivningen foreskriver ganske tydeligt, at der ikke må forekomme indirekte forskelsbehandling, hvilket defineres således: "Der foreligger indirekte forskelsbehandling, når en bestemmelse, et kriterium eller en praksis, der tilsyneladende er neutral, vil stille personer af det ene køn særlig ufordelagtigt i forhold til personer af det andet køn, medmindre den pågældende bestemmelse, betingelse eller praksis er objektivt begrundet i et legitimt formål og midlerne til at opfylde dette formål er hensigtsmæssige og nødvendige." (Ligestillingsloven; 2020: §2, stk. 3). Jeg vil ikke indlade mig i en juridisk diskussion om, hvorvidt bias og det eventuelle kønshegemoni i kønsdiversiteten kan henføres til en indirekte forskelsbehandling, ved at en praksis stiller ét køn ufordelagtigt. Det anføres blot, at der ikke kan udelukkes en kausalitet mellem manglende kønsdiversitet og manglende ligestilling. Analysefundene er derfor et vigtigt skridt i den erkendelse, der bør medføre et incitament til fortsat at undersøge emnet nærmere og på den måde komme på forkant med lovgivningen. I forlængelse heraf kan det også være en interessant iagttagelse, at Erhvervsstyrelsen anbefaler, at bestyrelser årligt: "sikrer en relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer og godkender en politik for mangfoldighed [...]" (Erhvervsstyrelsen; 2020: 17). Der er ikke fundet tilsvarende eksplicite anbefalinger for den offentlige sektor, herunder politiet, men det er som offentlig myndighed tilladt at lade sig inspirere af anbefalingerne som en måde at realisere kerneargumenterne for diversitet.

Bias er ikke et nyt videnskabeligt fænomen og må derfor med rimelighed antages at være almindeligt anerkendt. Diskussionen af, hvorvidt bias forekommer eller ej, vil derfor bero på en pseudo-diskussion, hvorimod det vil være berigende for problemformuleringen at se på de implikationer, som analysefundene kan føre til. Det er muligt at arbejde bevidst med bias i ledelse, men den kognitive adgang til oprigtigt at indlede det arbejde forudsætter en givetvis ukomfortabel erkendelse af meritokratiet som værende mere *på spil* end *i spil*. Frem for at anskue meritokratiet som en lineær proces bør der i stedet anlægges en mere iterativ betragtning, der motiverer til et kontinuerligt og kritisk arbejde for at fremme kønsdiversitet og hermed meritokratiet. Dermed følger også erkendelsen af meritokratiet som en forfølgelsesværdig idealisme, hvis fuldkomne ikrafttrædelse kun foreligger i en utopisk form og derfor ingenlunde kan betragtes som en acyklisk eller afsluttet proces.

5.2. Strategiske implikationer

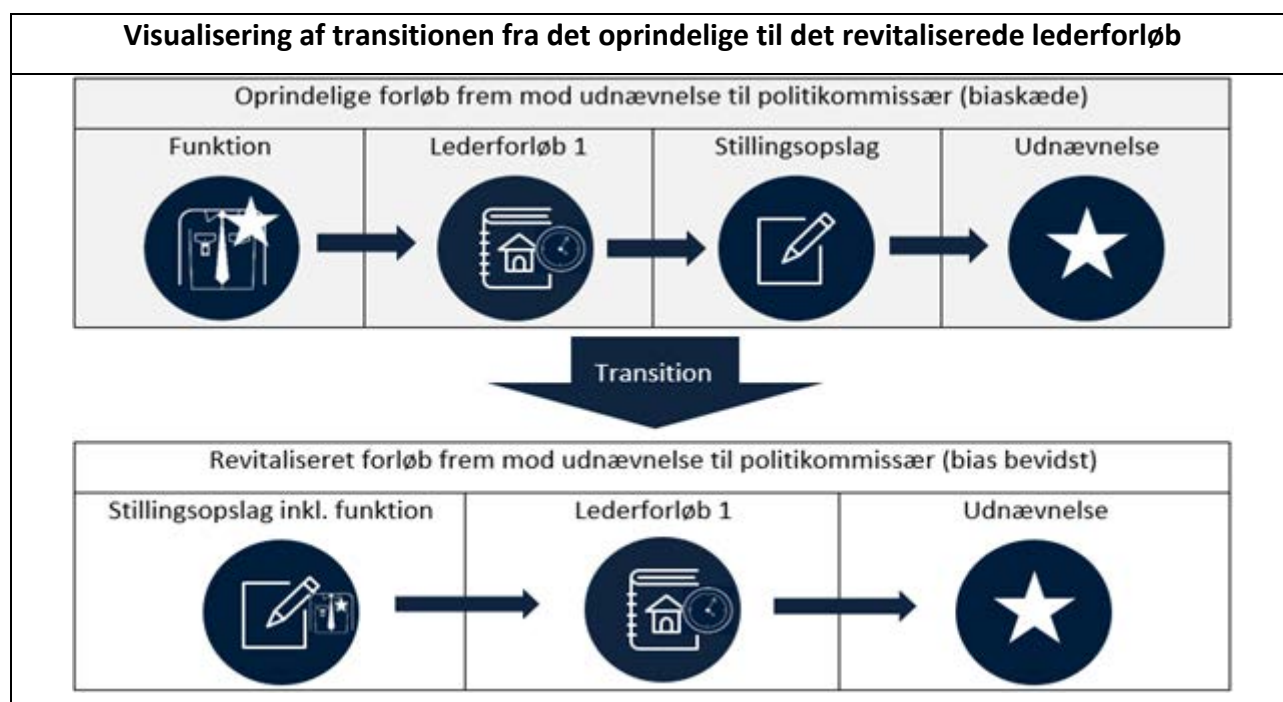
I det vil følgende vil de strategiske implikationer for afhandlingens resultater blive diskuteret. Der er tale om strategiske implikationer, fordi de kan bidrage til klogt at udnytte organisationens talentmasse. Implikationerne knytter derfor an til selve ledersuccessionsforløbet. Det er muligt, at disse strategiske implikationer snarrådigt kan medvirke til effektiv løsning for politiet, fordi ledersuccessionen er en af de processer, der nemmest med stor effekt kan ændres for at blokere bias og dermed fremme diversitet (Muhr; 2019: 208).

Afhandlingen peger samlet set på, at det vil være betimeligt og forbundet med rettidig omhu at revitalisere forløbet frem mod udnævnelse til politikommissær. Det bør gøres, fordi det kan medvirke til at blokere bias og dermed fremme talentmassen igennem en rigere kønsdiversitet. Det revitaliserede forløb betragtes som en samlet betegnelse for de nedenstående konkrete initiativer.

5.2.1. Fremrykning af stillingsopslag (reelle stillingsopslag)

Der bør som udgangspunkt foretages et landsdækkende stillingsopslag forud for besættelse af lederstillinger med fungerende politikommissærer, når disse samtidig agtes at indtrædes på Lederforløb 1. Det er relevant, fordi det kan reducere bias og derigennem fremme diversitet og hermed meritokratiet, i modsætning til når stillingsopslaget foretages efter endt funktionsperiode. Det vil medvirke til transparens, eftersom den eventuelle udnævnelse vil være en naturlig følgevirkning af

en tilfredsstillende funktions- og uddannelsesperiode. Det vil betyde et brud med det nuværende koncept, hvor en biaskæde af afhængigheder kan modvirke kønsdiversiteten og meritokratiet, som det fremgår af den foregående analyse. Stillingsopslaget bør være landsdækkende, i erkendelsen af at køns- og givetvis diversiteten generelt for nuværende er markant reduceret, hvorfor det er nødvendigt at tilskynde til et størst muligt ansøgerfelt. Stillingsopslag kan fraviges i tilfælde, hvor stillingsbesættelsen planlægges som midlertidig og ganske kortvarig, og den fungerende politikommissær ikke forventes at starte på Lederforløb 1 endsige udnævnes. Som alternativ kan stillingsopslaget efter Lederforløb 1 fastholdes i kombination med indførelsen af et stillingsopslag forud for, at funktionen besættes. Dette forekommer imidlertid noget bureaukratisk, og det vil fortsat ikke ændre på, at stillingsopslaget efter Lederforløb 1 indgår som en pseudoproces i de fleste tilfælde, hvor medansøgeren i funktionen antages, hvorfor det ikke tiltrædes i denne afhandling. Uanset om man går med den ene eller anden løsning, er der mulighed for, at det formelt vil give et ansøgerfelt, der kan give et bredere ansøgerfelt og dermed bedre beslutningsgrundlag ifm. funktionen som politikommissær. Det vil på sigt tilskynde til bl.a. kønsdiversiteten i ledelsen. Den strategiske implikation er således, at stillingsopslaget skal fremrykkes til før funktion som politikommissær, som er illustreret i Figur 6.



Figur 6, egen tilvirkning.

5.2.2. Åbning af ansøgerfelt

Det vil i en meritokratisk forstand være anbefalelsesværdigt at få et så diversitetsrigt ansøgerfelt som muligt, for ikke at udelukke egnede kandidater. Som følgevirkning af ovenstående implikation om at fremrykke stillingsopslaget anbefales det, at alle polititjenestemænd som udgangspunkt kan søge fungerende politikommissærstillinger. I dag skal der forud for stillingsopslagene foretages en vurdering om, hvorvidt stillingsopslaget skal forbeholdes polititjenestemænd eller civile. For at stimulere til yderligere kønsdiversitet tilrådes et opgør med en sådan stringent sondring. Med undtagelse af ganske få politioperative stillinger bør stillingsopslagene designes, således at ikke blot alle polititjenestemænd kan søge, men ansøgningerne ligeledes er åbne for egnede civile. Tilsvarende bør der kædes en større sammenhæng mellem civile lederstillinger til polititjenestemænd, således at disse i højere grad appellerer til egnede polititjenestemænd og ikke fortrinsvis civile. I dag skal man finde stillingerne i to forskellige systemer. Der bør i stillingsopslaget ikke nedlægges krav om gennemført Lederforløb 1, og dermed skal stillingsopslaget rette sig mere mod selve stillingen (funktionen) og ikke den efterfølgende udnævnelse. Det kan motivere til reelle stillingsbeskrivelser med klare udvælgelseskriterier frem for generiske stillingsbeskrivelser, hvis primære sigtelinje er udnævnelseskriterierne. Forløbet frem mod udnævnelse af politikommissærer skal således struktureres mere bias-bevidst, som vist i Figur 6.

5.2.3. Koncise stillingsbeskrivelser og udvælgelseskriterier

Det revitaliserede forløb frem mod udnævnelse til politikommissær er ikke alene gjort med at fremrykke stillingsopslagene og åbne for diversitet i ansøgerfeltet. Det er også nødvendigt at forholde sig til selve stillingsbeskrivelsen og de tydelige udvælgelseskriterier, der bør fremgå heraf, fordi klare og transparente udvælgelseskriterier kan medvirke til at reducere bias i udvælgelsen (Muhr; 2019: 218). Den foregående analyse viser, at stillingsopslagene præges af generiske tekster og ikke altid transparens om, hvor stillingen reelt er organisatorisk placeret. Stillingsbeskrivelserne bør målrettes akkurat de konkrete stillinger, der ønskes besat. Det kan medvirke til gennemsigtighed og potentielt motivere flere ansøgere, eftersom det vil være mere tydeligt, hvilken stilling der reelt ansøges om. Stillingsbeskrivelserne bør endvidere ledsages af koncise udvælgelseskriterier, dvs. de for den konkrete stilling ønskede kompetencer. Dette vil modvirke bias ved at fastholde et mere ensartet og lige vurderingsgrundlag for ansøgerne og reducerer risikoen for, at ansøgerne vurderes i en sammenligning med hinanden. Reelle stillingsopslag, der nøgternt beskriver selve stillingen, vil også

medvirke til flere kvalificerede ansøgere og herunder kønsdiversitet (Muhr; 2019: 209). Der vil givetvis være behov for at bevare et kortfattet og generisk afsnit fra HR. Disse stillingsbeskrivelser og tilhørende udvælgelseskriterier kan udgøre det for et greb i det revitaliserede forløb frem mod udnævnelse til politikommissær.

5.2.4. Tekstuelle og grafiske virkemidler i stillingsopslagene

Der bør ligeledes adresseres en opmærksomhed på det skrevne i stillingsopslagene, idet ordvalget ubevidst kan indskrænke ansøgerfeltet og det omvendte. Der er eksempelvis lavet forskning på, hvilke ord der stereotypiserer og motiverer forskellige køn til at søge. Stillingsopslagene til politikommissær prydes ikke af billeder, men der kan med fordel gengives en repræsentation af diversiteten generelt. Ikke dermed at foregive, at diversiteten er god, men at vise, at der eksempelvis også er kvinder i ledelsen, hvormed billedet med fordel kan udgøres af forskellige køn, forskellige hudfarver og aldre mv. Dette kan medvirke til at skabe en bedre diversitet i ansøgerfeltet, fordi det stimulerer til mangfoldighed, og det kan i modsat fald afholde potentielt egnede kandidater fra ikke at ansøge (Muhr; 2019: 216). Den visuelle forskel mellem et stillingsopslag i Forsvaret og Politiet som nedenfor kan gøre det ud for et kardinalpunkt for fremtidig inspiration.



Stillingsopslag, kilde (udsnit): Forsvaret; 2023 og Rigspolitiet; 2023.

5.2.5. Standardisering og anonymisering af ansøgere

Standardisering og anonymisering af ansøgerne kan medvirke til at reducere bias, som påvirker udvælgelsen. Det vil understøtte at lade indholdet i ansøgningen vægte i udvælgelsen frem for formen,

alder og udseende mv. Der kan imidlertid argumenteres for, at det grafiske udtryk og forskelligheden heri tillader de enkelte personer at vise deres forskelligheder. Omvendt er det sjældent kompetencer i at skrive og opsætte en ansøgning, som arbejdsgiver er interesseret i, men snarere et ønske om at vurdere ansøgerne ud fra fastsatte kriterier. Derfor kan ansøgningsformularen med fordel ensrettes ved fx at give ansøgerne præcise dessiner for selve udformningen (ikke indholdet) eller blot kræve en bestemt skabelon for ansøgning og CV udfyldt. Hovedformålet med ansættelsesprocessen er at ansætte en, der kan bestride stillingen og løfte tilhørende opgaver med afsæt i sine kompetencer. Endvidere er det anbefalelsesværdigt, at ansøgerne anonymiseres så langt i forløbet som muligt, hvilket typisk vil være frem til ansættelsessamtalen. Dette muliggør, at de demografiske faktorer ikke ukontrolleret påvirker de fremskrevne kompetencer i ansøgningen (Muhr; 2019: 211). De demografiske faktorer er således irrelevante for den indledende udvælgelse og vil i mange sammenhænge også være det for den endelige udvælgelse, fordi kompetencer ikke nødvendigvis er betinget af disse faktorer. Såfremt den ansættende chef tydeligt kan identificere ansøgeren på trods af anonymiseringen er det at sidestille med den foregående analyse, hvor der således foreligger en eklatant risiko for ligheds- eller kontrastbias i enten dis- eller favør af ansøgeren.

5.2.6. Falsifikation af kønskvotering

Kønskvotering som fremføringsmiddel for kønsdiversiteten i politiets ledelse vurderes fornuftsstridigt, såfremt der ikke anstilles tilstrækkelige nuanceringer i beslutningspræmissen. Det er ikke sjældent, at kønskvoter fra tid til anden diskuteres både inden for og i særdeleshed uden for politiet. Det vil i dag næsten kunne beskyldes som anakronistisk ikke at forholde sig til spørgsmålet om kønskvoter som led i diversitetsdiskursen. Det trænger sig derfor på, hvorvidt kønskvotering kan udgøre det for et velanbragt greb, der tjener kønsdiversitetens tarv. Denne afhandling anbefaler ikke på nuværende tidspunkt indførelse af kønskvoter til ledelsen, fordi rekrutteringsgrundlaget, dvs. forskellen i antallet af kvindelige og mandlige polititjenestemænd, endnu er meget markant, jf. Tabel 2. En ligelig kønskvote forudsætter, at det afspejler en lighed i rekrutteringsgrundlaget eller -massen. I de tilfælde, hvor rekrutteringsgrundlaget kan tage udgangspunkt i befolkningen generelt, vil det give mening at fastsætte en kønskvotering, der eksempelvis andrager minimum 40% for det underrepræsenterede køn (Erhvervsstyrelsen; 2022: 13), fordi det må antages, at der er mulighed for en kønslighed i antallet af mulige ansøgere. Dette er blot ikke tilfældet for de lederstillinger,

der aktuelt er forbeholdt polititjenestemænd. En drøftelse af kønskvoter for ledelsen kan kvalificeres ved at skele til en mere ligelig fordeling af ledere pr. køn, jf. Figur 1. Derudover kan der fastsættes en tydelig ambition om at øge optaget af kvinder på Politiskolen, hvilket på sigt kan medføre en bredere kønsdiversitet i Dansk Politi som en mulig følgevirkning af denne afhandlings strategiske implikationer.

5.2.7. Videre kortlægning af kønsdiversitetens barrierer og drivkræfter (best practice)

Det bør undersøges nærmere, hvorledes diversitet og inklusion kan understøttes i Dansk Politi foruden ovenstående implikationer. Det kan med fordel studeres nærmere, hvilke mekanismer der har gjort sig gældende for de civile lederstillinger i politiet, hvor der ses en rig kønsdiversitet (Rigspolitiet; 2022: 9). Og videre bør undersøges, hvorvidt der er omstændigheder, som kan foldes ud som best practice for polititjenestemændenes lederstillinger. I forlængelse heraf kan tydeliggørelsen af en national strategi for kønsdiversitet medvirke til ikke blot at adressere det som et fokusområde, men også hvad der gøres og kan gøres. Ledelsessystemer for ligestilling og diversitet fra Dansk Standard kan understøtte og udvikle politiet på området. Heri fremgår bl.a.: ”Organisationen skal kortlægge rekrutteringsaktiviteter og inkludere foranstaltninger til at minimere bias, heriblandt undgå ekskluderende sprogbrug i stillingsopslag” (Dansk Standard; 2022: 18). Konkret vedr. forfremmelser forpligtes organisationen til at sikre, at ”alle kvalificerede medarbejdere har mulighed for at komme i betragtning til lederstillinger [...]” (Dansk Standard; 2022: 19), hvilket bl.a. er de initiativer, som omfavnes i dette kapitel.

6. Konklusion

Denne afhandling viser, at bias kan være en medvirkende årsag til den manglende kønsdiversitet i politiets ledelse. Afhandlingen introducerer således et nybrud i politiets forståelse af kønsdiversiteten og de tilhørende strategiske implikationer.

Paradokset om meritokratiet kan forklare den manglende kønsdiversitet, fordi troen på det som et realiseret ideal har den modsatte effekt, at det ikke nødvendigvis er den bedst egnede, der fremmes. Der kan således forekomme bias, som modvirker kønsdiversiteten. Der er en grundlæggende antagelse om, at stillinger besættes af de bedst egnede, medens stillingsbesættelserne samtidig kontradiktorisk beskrives som proforma og netværksbaseret. Troen på meritokratiet blokerer meritokrati-fremmende foranstaltninger og bliver derfor i stedet en barriere for paradoksalt netop meritokratiet og dermed kønsdiversiteten.

Kontrast- og lighedsbias kan forklare den manglende kønsdiversitet ifm. ledersuccessionen, fordi analysen viser, at disse specifikke bias sandsynligvis ikke er tilstrækkeligt reduceret ifm. stillingsbesættelser og udnævnelser. Kontrastbias kan forklare den manglende kønsdiversitet i politiets ledelse, fordi der foreligger en signifikant risiko for denne i forløbet frem mod udnævnelse til politikommissær. Kontrastbias kan influere kønsdiversiteten, fordi en medansøger over en længere periode kan have fungeret i den ansøgte stilling, hvilket vanskeliggør det for udefrakommende at komme i betragtning. Lighedsbias kan forklare den manglende kønsdiversitet, fordi udeblivelsen af konkrete og for stillingen målrettede udvælgelseskriterier kan bevirke en aktivering af lighedsbias hos arbejdsgiveren. Lighedsbias kan i sagens natur medvirke til at fastholde den aktuelle kønsdiversitet, for i det konkrete tilfælde udgør det ene køn majoriteten af lederkorpset i et ikke ubetydeligt omfang.

De strategiske implikationer peger på betimeligheden i at revitalisere forløbet frem mod udnævnelse til politikommissær, således at forløbet mere virksomt blokerer bias og dermed fremmer meritokrati og kønsdiversitet. Forløbet kan gøres mere bias-bevidst igennem en konkretisering af stillingsbeskrivelserne og herunder de ønskværdige kompetencer. Det skal sammenholdes med, at stil-

lingsopslagene overvejende bør besættes ved påbegyndelse af funktionsperioden som politikommissær i stedet for ved funktionsperiodens ophør. Det vil samtidig betyde et opgør med kravet om gennemført Lederforløb 1, forud for at der kan ansøges stillinger som politikommissær, eftersom dette forekommer inkonsistent i et mere bias-bevidst forløb frem mod udnævnelse. Fremdeles opfordres til synliggørelse af en national strategi for at fremme og understøtte meritokrati og kønsdiversitet i politiets ledelse ved modvirkning af bias, og det vil bl.a. medvirke til en plausibel omfavelse af de allerede anførte implikationer.

6.1. Perspektivering

Denne afhandling trækker på et begrænset empirisk felt, hvorfor der ingenlunde er generaliserbarhed i forhold til populationen. I en samfundsmæssig kontekstualisering forekommer det imidlertid ganske bekymrende, såfremt bias mod kønsdiversiteten måtte bevirke en hegemoni på ledelsesområdet. Det kan ikke udelukkes, at analysefundene kan gøres helt eller partielt gældende for øvrige lederforløb i politiet, fordi der er strukturelle sammenfald lederforløbene imellem, bl.a. i forbindelse med, at en given kandidat over en længere periode kan fungere i den konkrete stilling forud for stillingsopslaget. Det fremgår af konklusionen, at denne strukturelle konstellation kan fremkalde en signifikant bias og dermed danne barriere for meritokratiet og kønsdiversiteten i politiets ledelse. Der er således behov for nærmere at undersøge, hvorledes bias kan påvirke kønsdiversiteten i politiets ledelse, som det også blev anført i de strategiske implikationer, og ikke bare kønsdiversiteten, men tilsvarende for diversiteten i det hele taget. En fremtidig undersøgelse bør derfor også udfolde et større spektrum af diversitet end blot kønsdiversitet, hvilket eksempelvis kan ske ved at gennemføre undersøgelsen på lignende vis med flere respondenter fra hele landet og ikke nøjsomt at lade sig begrænse til kontrast- og lighedsbias. Det vil desuden øge muligheden for med rimelighed at foretage en verifikation eller falsifikation af fundene i den aktuelle undersøgelse. Slutteligt motive-res en sådan fremtidig undersøgelse af, at politiet fremadrettet ville kunne stille sig stærkere politisk, økonomisk og strategisk, som anført i indledningen.

7. Egen læring

Jeg vil afslutningsvis gengive en personlig og ærlig refleksion i tilknytning til min afhandling. Jeg startede på en uddannelsesmæssig rejse for knap 2½ år siden, hvor jeg indledte min akademiske lederoverbygning i form af denne Master of Public Governance (MPG). Rejsen har givet mig et blik for min egen uvidenhed, fordi jeg har set, hvor omfangsrig ledelsesdisciplinen er som et videnskabeligt felt, og fordi mit privilegie som mandlig leder dæmrer. Det kalder på ydmyghed, og fremført som et superlativ vil jeg beskrive MPG som den uddannelse, der hidtil har gjort mig mest ydmyg. En oprigtig ydmyghed kan for mig kompensere for det ofte svigtende mod til at udstille sin egen uvidenhed og utilstrækkelighed. Ydmygheden kan derved gøre mig modig. Udformningen af denne afhandling har konkret bidraget til min ledelsesmæssige udvikling eller læring ved at synliggøre min egen privilegieblindhed og gøre mig bevidst om, at diversitet bør inkluderes for at opnå kvalitet i beslutningsprocesser og derigennem kompetent ledelse. Endvidere er jeg igennem mine analysefund blevet klar over, at der er et reelt behov for at understøtte diversiteten igennem en vedvarende inklusion. Professor emeritus Lars Qvortrup ophøjer begrebet læring fra blot at karakteriseres som en tilpasning, udvikling eller forandring ved at argumentere for, at læring i ordets præcise forstand først indtræder, når der er en bevidst erkendelse af netop det lærte, dvs. evnen til en skelnen mellem et før og et efter (Qvortrup; 2008: 108). Forud for denne afhandling var jeg ikke tilstrækkeligt bevidst om værdien af diversitet endsige nødvendigheden for inklusionen af den, men det har jeg lært nu.

Kvoter er et kontekstuel grundvilkår. Dette er en anden og konkretiseret læring, som jeg også har gjort mig. Jeg erkender nu, at kønsdiversitet er et produkt af vores opfattelse af, hvorvidt vi har indrettet os som en meritokratisk organisation og samfund generelt. Jeg har via det teoretiske begrebsapparat i tilknytning til bias lært, at de uformelle kønskvoter kan dyrkes i forsagelsen af den formelle kvotering. Desuagtet nuancerede diskussionen, at det under de nuværende omstændigheder ikke umiddelbart giver mening at indføre kønskvoter for politiets ledelse. Endvidere har afhandlingens litteraturfelt gjort mig klogere på nogle af de mekanismer, der kan have bibragt mig en bias mod kvoter. Dette danner mit fodfæste i et efterhånden følelsesmæssigt eroderet privilegie som mandlig leder, fordi kønskvoter kan betragtes som et privilegieafkald, hvilket vel sjældent kan opfattes som komfortabelt. Kønskvotering bærer den fortælling med sig, at jeg karrieremæssigt kan være forfordelt udelukkende qua mit køn, men også at meritokratiet ikke er forankret i et omfang

som hidtidigt antaget. Den slutning formørker tiltroen på, at mine muligheder alene kan fremmes som et produkt af tilegnede evner, men hvad endnu værre er, at tilsvarende gøres gældende for min søn og i særdeleshed for min datter og andres børn for den sags skyld. Det kalder på, at barriererne for meritokratiet skal blokeres ved bl.a. at se på den bias, der i første omgang kan fremkalde den. Tiden er ikke ude, om end måske lidt over tid, og som Benny Andersen skriver:

”det er på høje tid” [Andersen; 2008: 195)

For det er helt afgørende for at imødegå vanskelige opgaver, og det fungerer derfor som et ledelsesmæssigt produkt af moderniteten. Slutteligt har jeg lært, at ræsonnementet, der fører mig frem til denne læring, nogle gange er anstødssten for andre personer, på samme måde – som jeg nu tydeligt kan skelne – det var for mig.

Det er for mig vanskeligt fuldt ud at begribe al skriveriet om bias og meritokrati. Nuvel, det er ikke altid komfortabelt at blive forstyrret i sine grundlæggende antagelser. Det kan være svært at begribe, hvis ikke jeg holder fast i min læring, hvilket jeg vil øve mig i. Jeg ser derfor løbende på, hvordan jeg kan træffe styrkede ledelsesmæssige beslutninger ved at inkludere diversitet, og det har konkret affødt en mere bredt sammensat arbejdsgruppe i min egen afdeling. Arbejdsgruppen kan betragtes som en præmis for mine ledelsesmæssige beslutninger.

Som et kuriosum kan jeg ikke undlade at nævne forsidebilledet. Jeg har besluttet, at afhandlingens forside skal prydes af et billede fra en Find Holger-bog. Ikke fordi jeg nød at kigge i dem som dreng, men fordi bøgerne umiddelbart repræsenterer en bred diversitet i form af forskellige skikkelser. Men også fordi konceptet i bøgerne er at lede efter noget bestemt. Den målrettethed kan i retrospektiv indfange, hvordan tunnelsyn eller bias kan fremkaldes, og dermed også, hvorledes visse ting kan forpasses. På trods af en ganske omfattende diversitet skænkes den alligevel ikke en udelt opmærksomhed, paradoksalt nok pga. jagten på den hvide mand. Mit ærinde er naturligvis ikke at gå i rette med Find Holger-bøgerne, men blot at drage en eftertænkning og genkendelig parallel. Og slutteligt har jeg valgt lige netop dette forsidebillede, fordi der er en masse udforskede døre og ure. Dørene viser, at vi har mulighed for at handle og skabe diversitet og derigennem ruste os til fremtidens opgaveløsning. Der er fortrøstning. Men urene vidner samtidig om, at tiden er inde.

8. Litteraturliste

Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (2000): *Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*, Lon-don: Sage Publications Ltd.

Andersen, B. (2008): *Samlede digte. Digte 1960-2005*. Borgen forlag.

Andersen, D., Kessing, M., L. og Østergaard, J. (2021): *We Have Equal Opportunities – in Theory': Lay Perceptions of Privilege, Meritocracy and Inequality in Denmark*. Sage Journals.

Ankersborg, V. (2011): *Specialeprocessen. Tag magten over dit speciale!* Samfundslitteratur.

Arnott, D. (2006): *Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach*. Blackwell publishing Ltd.

Brinkmann, S. (2010): *Etik i en kvalitativ verden*, i Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.) *Kvalitative Metoder - En Grundbog*. Hans Reitzels Forlag.

Brunsson, N. (2003): *Organized Hypocrisy*. CBS/MUF-litteratur.

Castilla, E. J. og Benard, S. (2010): *The Paradox of Meritocracy in Organizations*. Massachusetts Institute of Technology. Indiana University.

Coghlan, D. (2019): *Doing Action Research In Your Own Organization*. Sage Publications Ltd.

CIR1H (2014): *Cirkulære om sikkerhedsbeskyttelse af informationer af fælles interesse for landene i NATO eller EU, andre klassificerede informationer samt informationer af sikkerhedsmæssig beskyttelsesinteresse i øvrigt*. CIR1H nr. 10338 af 17/12/2014. Retsinformation.

Dansk Standard (2022): *Ledelsessystemer for ligestilling og diversitet – Krav og vejledning*. DS 5001: 2022. Fonden Dansk Standard.

Den Store Danske Encyklopædi (2023): https://denstoredanske.lex.dk/Den_Store_Danske_Encyklop%C3%A6di; besøgt den 14. februar 2023.

El-Sawad, A., Arnold, J. og Cohen, L. (2004): *'Doublethink': The prevalence and function of contradiction in accounts of organizational life*. Human Relations in Sage Journals.

Erhvervsstyrelsen (2020): *Anbefalinger for god Selskabsledelse*. Komitéen for god Selskabsledelse, Erhvervsstyrelsen. Publikation.

Erhvervsstyrelsen (2022): Måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for rapportering herom. Publikation.

EU (2019-2024): https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/people-first-modernising-european-commission/people-first-diversity-and-inclusion_da. Besøgt den 30. marts 2023.

Forsvaret (2023): <https://karriere.forsvaret.dk/job/opslag/?vacantPositionId=182643&mediaId=4684>. Besøgt den 1. maj 2023.

FN's Verdensmål (2016-2030): 16. Verdensmål. <https://sdgs.un.org/goals/goal16>. Besøgt den 3. april.

Grint, K. (2008): *Wicked Problems and Clumsy Solutions: the Role of Leadership*. Warwick Business School.

Helth, P. (red.) (2017): *Lederskabelse. Det personlige lederskab*. Samfundslitteratur.

Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, P., S., Rienecker, L. og Skov, S. (2020): *Specielt om specialer. En aktivitetsbog*. Samfundslitteratur.

Konrad, A., M., Richard, O., C. og Yang, Y. (2021): *Both Diversity and Meritocracy: Managing the Diversity-Meritocracy Paradox with Organizational Ambidexterity*. Journal of Management Studies.

Kvale, S. (1997): *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009): *Udførelse af et interview og Interviewvariationer, kap. 7 og 8 i Interview. Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag.

Launsø, L., Rieper, O. og Olsen, L. (2021): *Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning*. Munksgaard Forlag.

Ledelseskommisionen (2019): *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. Publikation downloaded d. 14/2-23: https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommisionens_rapport.pdf.

Ligestillingsloven (2020): *Bekendtgørelse af lov om ligestilling af kvinder og mænd*. LBK nr 1147 af 03/07/2020. Retsinformation.

LPa (2023): *Lederportal. Lederforløb 1*. Intern dokument, politiets intranet (POLintra), besøgt den 2. marts 2023.

LPb (2023): *Lederportal. Udnævnelseskrav til de enkelte ledelsesniveauer*. Intern dokument, politiets intranet (POLintra), besøgt den 2. marts 2023.

Mijs, J., J., B. (2019): *The paradox of inequality: income inequality and belief in meritocracy go hand in hand*. Oxford University Press.

Muhr, S. (2019): *Ledelse af køn. Hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer. En bog om barrierer og nye strategier*. Djøf Forlag.

Ottsen, C. og Muhr, S. (2021): *Bias Bevidst Ledelse. Sæt diversitet i spil og træf bedre beslutninger*. Djøf Forlag.

Politiet (2023): *Job i politiet, stillingsopslag, civil lederstilling (sektionsleder)*. Besøgt den 18/3-2023: <https://politi.dk/job-i-politiet/ledige-stillinger/rp10512>.

Qvortrup, L. (2008): *Læring, beslutningskommunikation og selvforandring: Ledelse af den lærende organisation*. i: *Ledelse og Læring - i organisationer*. Sørensen, E. E., Hounsgaard, L., Ryberg, B. og Andersen, F. B. (red). Hans Reitzels Forlag.

Rienecker, L. og Jørgensen, P. S. (2017): *Den gode opgave. Håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser*. Samfundslitteratur.

Rigspolitiet (2022): *Rigspolitiets publikation af nøgletal for medarbejdersammensætning og udvikling. Januar – september 2022*. Besøgt 18/3-2023: ([file:///tsclient/W/HR%20noegletal%20Januar%20september%202022%20\(1\).pdf](file:///tsclient/W/HR%20noegletal%20Januar%20september%202022%20(1).pdf)).

Rigspolitiet (2023): *Jobopslag for polititjenestemænd*, Internt system, HR-portal.

Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V. og Braun, V. (2021): *Thematic Analysis*. Sage Publications Ltd.

9. Bilag: Interviewguide

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Indledning og introduktion til genstandsfeltet	Indledning og rammesætning Kan du give en kort præsentation af dig selv? Hvor mange år har du været leder? Hvor bekendt er du med Lederforløb 1 og forløbet frem til udnævnelse som politikommissær generelt? Kan du forklare forløbet fra udvælgelse, uddannelse til udnævnelse (politikommissær)? Er dette den officielle eller anvendte praksis?
Hvordan kan der i rekrutteringsprocessen til det første ledelsesniveau være indlejret bias, der hæmmer diversiteten? Hvordan kan diskursen iblandt 1. linje ledere påvirke diversiteten for fremtidige 1. linje ledere?	Udvælgelse og udnævnelse (i praksis) Hvordan spottes kommende ledere? Hvem udvælger dem? Kan du beskrive udvælgelseskriterierne? Er det dem, der anvendes? Hvad ser eller vurderer du efter? Hvad tror du andre ser efter? <i>(For at starte på Lederforløb 1 er det et krav, at man er i funktion som politikommissær).</i> Hvem udvælger dem, der skal fungere som politikommissær? Hvilke kriterier udvælges de på? Er det din oplevelse, at vedkommende, der fungerer som politikommissær, også efterfølgende udnævnes i stillingen? Uddannelsens struktur Kan du få øje på noget uhensigtsmæssigt i forløbet frem til udnævnelse (ikke det indholdsmæssige, men forløbet/strukturen/processen)? Ser du noget, der burde være anderledes? Hvad fungerer godt i forløbet? Diversitet Fremmer eller hæmmer Lederforløb 1 diversiteten i politiet? Herunder kønsdiversiteten? Hvor mange % kvindelige politiledere vurderer du, der er i politiet? <i>(Lederkorpset består af 7% kvinder. 4% af kvinderne bliver ledere, imens 11% af mændene bliver ledere).</i> Hvis lederforløbet skal favne diversitet bedst muligt – skulle der så laves nogen ændringer og hvorfor? Er det din oplevelse, at nyudnævnte ledere bidrager til diversiteten – fx køn, race, viden og/eller andre måder at tænke og gøre ting på? Diskurs/narrativ Hvilket narrativ er der om diversiteten iblandt politiledere? - Har du hæftet dig ved nogle bestemte udsagn eller ting, der gentages eller ofte bringes på banen, når der tales om diversitet herunder kønsdiversitet i politiets ledelse? Hvad er din holdning til det? Er kønsdiversitet et fokuspunkt (i tale og/eller handling)? Hvad er dine egne tanker om diversitet (herunder kønsdiversitet) i politiets ledelse?