

Finn-Arild Bystrom

## Ny som leder i politiet

En kvalitativ studie om hvordan det er å være leder for første gang i politietaten.



Masteroppgave i organisasjon og ledelse  
Spesialisering i innovasjon og endringsledelse

Emnekode: SOS6901

Norges tekniske- og naturvitenskaplige universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Trondheim, høsten 2014

 **NTNU**  
Kunnskap for en bedre verden

Oppgaven har ca 38 500 ord

## **Forord:**

Hvilken fantastisk reise i ny kunnskap og viten dette har vært. Tre år med studier hvor det siste året har bestått av arbeid med denne masteroppgaven, med selvstendig forskning rundt temaet ledelse. Det har vært engasjerende og jeg håper leseren også vil bli inspirert av funnene og konklusjonene som kommer frem, ja kanskje vil man også bli provosert. Alle fortjener en god leder, og alle ledere fortjener rammer til å utvikle sitt potensiale for å bli en så god leder som mulig. La dette være et holdepunkt for reisen gjennom denne masteroppgaven.

Oppgavens problemstilling, ny som leder i politiet, er skrevet med ønske om å finne ut mer om hvordan man har det i rollen, ny som leder. Jeg er selv en relativt ny leder i politiet så tematikken i avhandlingen er kjent. For å finne ut av problemstillingen ville jeg undersøke hva det er som motiverer noen til å bli ledere, hvordan politiorganisasjonen rekrutterer og følger opp sine nye ledere. I tillegg ser jeg på holdninger, lederkunnskap og hvordan politiet jobber med kultur i organisasjonen.

Med rette fikk politiet kraftig kritikk etter terrorhandlingene som tok 77 menneskeliv i Regjeringskvartalet og på Utøya 22. juli 2011. I tillegg til de drepte, ble mange hundre skadd både fysisk og psykisk. Den påfølgende debatten gjorde kritikken nærmest uangripelig i det offentlige rom. Nå på dagen tre år etter terrorhandlingen kan konklusjonene i 22. juli-rapporten sees i et lys som var for vondt å forholde seg til i 2011.

Konklusjonene i 22. juli-kommisjonens rapport som Stortinget i 2012 stilte seg bak, viser at nye ledere i politiet må klare det en hel etat før dem ikke har maktet. Summeringen av politietatens sviktende ledelsesutførelse, holdninger og kulturhåndteringer i 2011 er et resultat av hele etatens historie, kultur, sedvane og tradisjon frem til den skjebnesvangre dagen i juli 2011. Nye ledere blir rekruttert av politietatens gamle kulturbærere og endringene må skje gjennom ny kunnskap, som må aksepteres av det etablerte og videreutvikles i samråd med de nye lederne. Suksessfulle endringer vedtas ikke, de skapes gjennom samhandling. Det å være ny som leder er en omveltning i identitet, arbeidsoppgaver, ansvar og myndighet. I tillegg må nye ledere i politiet stå som bærebjelkene for fremtidens samhandling rundt endringer som Stortinget har vedtatt.

Det er i dette lyset 22. juli-kommisjonens rapport og senere Stortinget gjør noen grunnleggende feil. De begge mener at politiet må endre seg, men sier i praksis at løsningen er å gjøre mer av det de har kritisert politiet for. Denne avhandlingen gir et motsvar og viser gjennom selvstendig forskning hvordan politiet og deres nye ledere kan få til endringer uten å gjøre mer av det samme som ikke fungerte, men noe som kan virke.

Jeg vil takke foreldrene mine, Helga og Finn Bystrøm for all støtte i utdanningsløpet. Dere har vært helt uunnværlige for nå dette målet. Jeg vil også takke min veileder professor Per Morten Schiefloe ved NTNU for kyndig, grundig og god veiledning. Informantene som gav av seg selv og bidro til forskningsmaterialet i denne avhandlingen. Gisle Skoglund for timevis med gode, intrikate og komplekse diskusjoner. Kathrine Haatvedt for korrektur og veiledning. Politiets Fellesforbund som satser på og støtter forskningsbasert kunnskap hos sine tillitsvalgte, og Telemark politidistrikt for tilrettelegging og velvilje til gjennomføring av studiet. Dere har alle hjulpet meg på denne kunnskapsreisen.

Denne avhandlingen er mitt lille bidrag til de etterlatte etter terroren 22. juli 2011. Jeg vil vise at dere er med meg i hode og hjerte alle sammen.

Kunnskap er makt, kunnskapsdeling er mektigere.

Utøya - 22. juli 2014

Finn-Arild Bystrøm

## Sammendrag

I denne masteroppgaven ser jeg på hvordan det er å være ny som leder i politiet.

Avhandlingen tar utgangspunkt i hvordan den enkelte leder opplever å være ny, gjennom et nedenfra og opp-perspektiv. Det er laget fire forskningsspørsmål som hver for seg ga meg brikker i et mosaikkbilde i de ni intervjuene som ble gjennomført. Sammen med gjeldende teori, ga funnene svaret på problemstillingen: Hvordan er det å være ny som leder i politiet?

Funnene i oppgaven gir grunn til å si at det oppleves svært positivt og betydningsfullt å gå fra å være medarbeider til å få en formell lederrolle i politiet. Rollen har gitt den enkelte stor frihet til å forme egen arbeidshverdag og mulighet til å kunne påvirke og ta beslutninger, samt få til endringer som man opplever som positive for organisasjonen.

Det er også avdekket noen utfordringer og de er i hovedsak knyttet opp til den enkeltes leders opplevelse av politiorganisasjonens manglende motivasjon eller strategi for å finne og rekruttere de beste og mest motiverte lederkandidatene. Det er få ledere som vet hva som blir forventet av dem i rollen som leder, og det er liten oppfølging og kompetanseutvikling etter at man er ansatt. Formalkompetanse på ledelse er en akilleshæl i politiet. Det viser seg at det sjelden settes formalkrav til lederkompetanse for å bli leder, og 75 % av lederne i politiet har ingen formalkompetanse når de trer inn i en lederstilling. Det er i det store og hele realkompetansen som blir høyest verdsatt som den riktige kompetansen å ha som leder i politiet.

Avhandlingen avdekker også klare indikasjoner på forskjellsbehandling utført av ledere innad i politiet. Ledere synes det er vanskelig å gripe an og bruke kultur som en aktiv del av sitt repertoar for ledelsesverktøy. Videre sliter politietaten med å oppfylle vedtak fra Stortinget som innebærer at etaten må endre seg for til enhver tid å inneha rett lederkompetanse for å møte utfordringene etaten står overfor. Funnene i avhandlingen tyder på at etatens fremherskende instrumentelle lederadferd og manglende formalkompetanse er noe av grunnen til at man ennå ikke har fått til endringene.

Denne masteroppgaven viser at det er givende og meningsfylt å være ny som leder i politiet, men at det samtidig kan være en svært krevende rolle å ta på seg.

## Innholdsfortegnelse

	<b>Side</b>
<b>Kapittel 1 - Tema, problemstilling og oppbygging</b>	<b>9</b>
1.1 Innledning.....	9
1.2 Avgrensning.....	9
1.3 Begrunnelse for valg av tema.....	10
1.4 Oppgavens formål.....	10
1.5 Disposisjon for oppgaven.....	11
<b>Kapittel 2 - Teori og forskning</b>	<b>12</b>
2.1 Innledning.....	12
2.2 Begrepsavklaring.....	13
2.3 Innledning ledelse	13
2.3.1 Ledelse generelt.....	14
2.3.2 Det instrumentelle ledelsesprinsippet .....	14
2.3.3 Det institusjonelle ledelsesprinsippet.....	15
2.3.4 Det endringsorienterte ledelsesprinsippet .....	16
2.3.5 Oppsummering av ledelsesperspektivene.....	16
Fakta.....	17
2.3.6 Beslutninger.....	17
2.3.7 Ledelse vs. Styring.....	18
2.3.8 Makt.....	19
2.4 Ledelse spesielt – leder for første gang.....	20
2.4.1 Rolleutfordring.....	22
2.4.2 Annen forskning på temaet, ny som leder.....	23
2.5 Ledelse i politiet.....	23
2.6 Lederutdanningen i politiet.....	25
2.7 Strategi.....	26
2.8 Organisasjoner – generelt.....	27
2.8.1 Politiorganisasjonen.....	29
2.9 Kultur.....	30
<b>Kapittel 3 – Metode</b>	<b>32</b>
3.1 Innledning.....	32
3.2 Valg av metode.....	32
3.3 Skriveprosessen.....	34
3.4 Justering underveis.....	34
3.5 Etikk.....	34
3.5.1 Tematikk.....	35
3.5.2 Planlegging.....	36
3.5.3 Intervjusituasjonen.....	37
3.5.3.1 Intervjuguide.....	37
3.5.3.2 Intervjuet.....	38
3.5.3.3 Dilemmaer ved innhenting av empiri.....	39
3.5.3.4 Ny leder vs. Erfaren leder.....	40
3.5.3.5 Kjønnfordeling.....	40
3.5.3.6 Gjennomføring av intervjuene.....	40
3.5.3.7 Lengden på intervjuet.....	41

	<b>Side</b>	
3.5.4	Transkribering.....	41
3.5.5	Introduksjon til analysen og fortolkningen.....	42
3.5.5.1	Matrisen.....	43
3.5.5.2	Hensynet til informantene.....	45
3.5.6	Validering og reliabilitet.....	46
3.5.7	Rapportering.....	47
3.5.8	Overførbarhet.....	47
3.5.9	Etiske dilemmaer .....	48
3.5.10	Oppsummering.....	48
 <b>Kapittel 4 - Resultater og analyse</b>		 <b>49</b>
4.1	Innledning.....	49
4.2	<b>Forskningsspørsmål 1</b>	
	<b>Hva er motivasjonen for å bli leder i politiet?</b> .....	49
4.2.1	Innledning og overordna argument for forskningsspørsmålet.....	49
4.3	Beskrivelse og drøfting av funnene.....	51
4.3.1	Individuell motivasjon for å bli leder.....	52
4.3.2	Organisasjonens motivasjon.....	54
	Fakta.....	56
4.3.3	Tidspunkt for når man blir leder.....	57
4.3.4	Motivasjon i praksis.....	58
4.4	Konklusjon på forskningsspørsmål 1.....	60
4.5	Forslag til forbedringer.....	61
4.6	<b>Forskningsspørsmål 2</b>	
	<b>Hvilke krav settes til å bli leder i politiet?</b> .....	61
4.6.1	Innledning og overordna argument for forskningsspørsmålet.....	61
4.6.2	Hvor ble det av kvinnene?.....	63
4.6.3	Beskrivelse og drøfting av funnene.....	63
	Fakta.....	66
4.6.4	Hva er god ledelse?.....	66
	Fakta.....	70
4.6.5	Hvordan styrke lederutdanningen?.....	71
4.6.6	Konklusjon på forskningsspørsmål 2.....	71
4.6.7	Forslag til forbedringer.....	72
4.7	<b>Forskningsspørsmål 3</b>	
	<b>Hvordan jobber ledergrupper i politiet med kultur i organisasjonen?</b> .....	73
4.7.1	Innledning og overordna argument for forskningsspørsmålet.....	73
4.7.2	Beskrivelse og drøfting av funnene.....	74
4.7.3	Kulturen i politiorganisasjonen.....	74
4.7.4	Politihøgskolens påvirkning av kultur.....	77
4.7.5	Utfordringer ved kulturendring i politiet.....	77
	Fakta.....	81
4.7.6	Kulturparadoks.....	81
4.7.7	Konklusjon på forskningsspørsmål nummer 3.....	82
4.7.8	Forslag til forbedringer.....	82

	<b>Side</b>
<b>Forskningsspørsmål 4</b>	
4.8	<b>Hvordan opplever man det å være leder i politiet?</b> ..... 83
4.8.1	Innledning og overordna argument for forskningsspørsmålet..... 83
4.8.2	Beskrivelse og drøfting av funnene ..... 85
4.8.3	Hvilke forventinger har den enkelte til det å være leder?..... 86
4.8.4	Forventninger fra andre og tiltredelse i ledergruppa..... 86
	Fakta..... 90
4.8.5	Rammeavklaring for jobben og gjensidig forventinger til lederrollen..... 91
4.8.6	Delkonklusjon 1..... 93
	Fakta..... 93
4.8.7	De første månedene som ny leder..... 93
4.8.8	Hvilke gleder og utfordringer ligger det i rollen som leder?..... 97
4.8.9	Delkonklusjon 2..... 98
	Fakta..... 99
4.8.10	Tilbakemeldinger og oppfølging i jobben som leder..... 99
4.8.11	Utviklingsplan..... 101
4.8.12	Har ledere den nødvendige kompetansen?..... 103
4.8.13	Hva har den enkelte tatt med seg inn i lederrollen?..... 104
4.8.14	Delkonklusjon 3..... 106
	Fakta..... 107
4.8.15	Har lederrollen endret deg eller andres syn på deg?..... 107
4.8.16	Kan man være seg selv som leder?..... 109
4.8.17	Når identifiserte du deg med lederrollen?..... 109
4.8.18	Er du en del av en lærende organisasjon?..... 111
4.8.19	Delkonklusjon 4..... 112
	Fakta..... 113
4.8.20	Forskjellsbehandling i politiet..... 113
4.8.21	Delkonklusjon 5..... 118
	Fakta..... 118
4.8.22	Hvordan gjøre det lettere for de som er nye ledere?..... 119
4.8.23	Er du leder om fem år?..... 120
4.8.24	Delkonklusjon 6 ..... 121
	Fakta..... 121
4.8.25	<b>Konklusjon på forskningsspørsmål nummer 4</b> ..... 121
4.8.26	Forslag til forbedringer..... 123
<b>Kapittel 5 – Hovedkonklusjon</b> 123	
5.1	Innledning..... 123
5.2	Ny som leder i politiet..... 123
5.3	Motivasjon, kravsetting og oppfølging av nye ledere..... 125
5.4	Holdninger..... 127
5.5	Kultur..... 127
5.6	Forslag til forbedringer..... 128
<b>Litteraturliste</b> ..... 129	

**Figurer**

1	Transformasjonsfasen fra medarbeider til leder.....	21
2	Hovedkategorier med titler for politiembetsmenn.....	24
3	Hovedkategorier med titler for polititjenestepersoner.....	24
4	Prosesen for utarbeidelsen av en veloverveid strategi.....	26
5	Skjematisk fremstilling av veloverveid og oppdukkende strategi.....	26
6	Åpent systemteoretisk perspektiv på en organisasjon.....	28, 73, 78, 99
7	Organisasjonskart for politietaten.....	29
8	Kulturfaktorene.....	31
9	Planlegging og gjennomføring av kvalitativ metode.....	33
10	Skjerm bilde fra Twitter.....	39
11	Prosesen for å besvare spørsmålet, ny som leder i politiet.....	42
12	Transformasjonsprosessen fra medarbeider til leder.....	50
13	Motivasjonsfaktorer hos ansatte.....	59
14	Overgangsfasene på veien til å bli leder.....	84
15	Statistikk på fordeling på saker som er meldt inn til LDO.....	113
16	Oversikt over saksfordelingen på samfunnsområder for LDO.....	114

**Tabeller**

1	Mal på matrise for analysen av funn i intervjuene.....	43
2	Meningsfortettingsmetoden.....	44
3	Liste over informanter.....	46
4	Oversikt over tidspunkt for når man for første gang blir leder.....	57
5	Oversikt over antall politiledere med formalkompetanse på ledelse...	63

**Vedlegg**

1	Intervjuguide.....	134
2	Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.....	137
3	Samtykke til intervju.....	138



# Kapittel 1 – Ny som leder i politiet

## Tema, problemstilling og disposisjon

---

### 1.1 Innledning

I denne masteroppgaven ønsker jeg å se på hvordan det er å være ny som leder i politiet. Avhandlingen tar utgangspunkt i hvordan den enkelte leder opplever å være ny, gjennom et nedenfra og opp-perspektiv, og ikke et ovenfra og ned-perspektiv i politiorganisasjonen. Med dette mener jeg at oppgaven tar for seg hvordan den enkelte leder opplever sin situasjon sett ut fra sitt ståsted og ikke hvordan politiorganisasjonen på et overordna nivå ser det. For å finne svar på denne problemstillingen, er det laget fire forskningsspørsmål som skal besvares:

- 1.Hva er motivasjonen for å bli leder?
- 2.Hvilke krav settes det til å bli leder i politiet?
- 3.Hvordan jobber ledergrupper i politiet med kultur i organisasjonen?
- 4.Hvordan opplever man det å være leder?

Hver for seg skal forskningsspørsmålene gi oss brikker i et mosaikkbilde, og samlet skal de fire forskningsspørsmålene til slutt gi svaret på problemstillingen: Hvordan er det å være ny som leder i politiet?

### 1.2 Avgrensning

Avhandlingen vil ta for seg administrative ledere med og uten personal-, resultat- og økonomiansvar, fra gruppeleder- og opp til driftsenhetsledernivå. Jeg tar ikke for meg operativ innsatsledelse i politiet eller ledelse i Politiets sikkerhetstjeneste (PST). Grunnen til avgrensingen er at operativ ledelse er et eget fagfelt og jeg ønsker å konsentrere meg om administrativ ledelse i denne oppgaven. PST er organisert som en selvstendig enhet under Justis- og beredskapsdepartementet og er ikke en del av politiet som organisasjon i tradisjonell forstand (s. 29). Det er foretatt undersøkelser i ni av landets 27 politidistrikt, men siden politiet er en enhetlig og landsdekkende organisasjon fundert på de samme verdier, normer og regelverk, vil de ni politidistriktene si noe om trender i Politi-Norge, uten nødvendigvis å beskrive eksakt alle de andre politidistriktene.

### **1.3 Begrunnelse for valg av tema**

Som ansatt i politiet siden 1999, lensmann siden 2012 og engasjert i sorgarbeidet blant de pårørende etter 22. juli-hendelsene i 2011, var det helt naturlig å ta utgangspunkt i denne hendelsen når jeg skulle se på hvordan det var å være ny som leder i politiet.

Etter terrorhandlingene i Regjeringskvartalet og på Utøya 22. Juli 2011 hvor 77 mennesker ble drept, nedsatte Stoltenberg III-regjeringen 22. juli-kommisjonen. Kommisjonen la frem sin rapport for regjeringen i august 2012. Konklusjonene var klare og til dels svært nedslående for politiet:

Kommisjonens oppfatning er at det som grunnleggende skilte det som gikk godt fra det som gikk dårlig 22/7, i hovedsak var knyttet til holdninger, kultur og lederskap, og hvordan mennesker og organisasjoner utøvet den myndighet de var gitt. (NOU 2012:14 kap. 19.9, s 458)

### **1.4 Formål**

Formålet med denne avhandlingen er i større grad å bevisstgjøre politiet hvordan det er å være ny som leder, og se etter forbedringspunkter i rekrutteringsprosessen, oppfølging av ledere og hvordan politiet jobber med kulturen i organisasjonen.

Ved å studere ledelsesteori fremstår lederrollen nærmest som en uoverkommelig oppgave for et menneske. Forventningene fra både en selv og andre rundt er ikke sjeldent urealistisk høye. Kompleksiteten i beslutningsgrunnlaget er kanskje stort og med liten mulighet til å se konsekvensene av vedtakenes utfall. Selve overgangen fra å være medarbeider til å bli leder kan være en strevsom, frustrerende og ensom prosess. Arbeidspresset er stort og oppfølgingen av deg som leder viser seg ofte å være fraværende. Begrepet kultur i en organisasjon er vanskelig å definere og enda vanskeligere å håndtere. Kultur er et viktig bindeledd mellom ledelse, organisasjonsadferd (holdninger) og organisasjonenes formelle trekk (struktur), og den er derfor et svært viktig suksesskriterium å forstå for å kunne utøve god ledelse i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 115).

For å besvare oppgavens problemstilling, skal jeg ta for meg politietaten sett fra et nedenfra og opp-perspektiv. Ny som leder betyr ofte at man starter nede i lederorganisasjonen.

Å se hvor den nye lederen står i skillet mellom medarbeider og andre ledere sett oppover i organisasjonen, kan gi noen svar på hvordan organisasjonen rekrutterer, forvalter og følger opp nye ledere sett fra ståstedet til de som erfarer situasjonen.

Jeg nevner kort at oppgaven har blitt skrevet åpent ved hjelp av sosiale medier. All produksjon er gjort gjennom bruk av bloggen Wordpress (Bystrøm 2014) og Google-dokumenter (Bystrøm 2014). Jeg har hatt rundt 2600 følgere som har hatt muligheten til å lese hva jeg skriver i prosessen, og derigjennom kunnet gi meg tilbakemeldinger på innhold. Jeg valgte denne fremgangsmåten for å fremme meroffentlighetstanken som skal være rådende for offentlig sektor.

Funnene i oppgaven er basert på intervjuer av ni personer, jevnt fordelt på erfarne og helt nye politiledere rundt om i Norge. Tanken var at jeg ville finne et bredere svar på hvordan det er å være ny som leder i politiet i spennet mellom erfarehet og det å være ny som leder.

Avhandlingen er bygget på kjente vitenskapelige metoder som er etterprøvbare i form av lydfiler og etterrettelige i form av permer med transkribering. Svarene i avhandlingen kommer etter bruk av kjent teori, den innsamlede empirien, den påfølgende analysen og fortolkningen, og til slutt drøftingen som ender ut i konklusjonene. Teoriene som blir brukt gis det henvisninger til underveis i avhandlingen. Selve metoden blir mer utdypet i kapittel 3, Metode (s. 32).

## **1.5 Disposisjon for oppgaven**

I kapittel 1 vil tema, problemstilling, disposisjon og oppbyggingen av oppgaven bli gjennomgått i korthet. I dette kapitlet settes premissene for hva jeg søker å finne svar på og kort om hvordan oppgaven er bygd opp for å finne, belyse og besvare problemstillingen.

I kapittel 2 legger jeg frem de teoriene jeg finner aktuelt å ta med for å gi avhandlingen et teoretisk grunnlag som skal brukes inn i de påfølgende drøftingene av funnene.

I kapittel 3 går jeg gjennom de metoder som er brukt for å finne og få frem empirien til avhandlingen. Det gis en redegjørelse for fremgangsmåte, samt styrker og svakheter for metoden som er valgt.

Kapittel 4 tar for seg drøftinger rundt teoriene fra kapittel 2 og empirien som kom frem gjennom metodevalget i kapittel 3. Drøftingene skal belyse problemstillingene og gi svar som tas med inn i delkonklusjoner for hvert av de fire forskningsspørsmål som er reist i avhandlingen. Delkonklusjonene skal til sammen gi et helt bilde av problemstillingen, hvordan er det å være ny som leder i politiet?

## **Kapittel 2 - Teori og forskning**

---

### **2.1 Innledning**

Teorier er utarbeidet gjennom tidligere forskning som har til hensikt å beskrive og forenkle virkeligheten og årsakssammenhenger. Teoriene jeg bruker i denne oppgaven er hentet fra kjent litteratur innenfor ledelse- og organisasjonslære.

Det finnes ulike teorier innenfor samme tematikk, avhengig av hvilket utgangspunkt man har eller velger å se tematikken i. Spennet mellom de forskjellige teoriene skal danne grunnlaget for drøftingene hvor jeg skal beskrive og forklare de forskjeller og sammenhenger jeg finner i det empiriske materialet til oppgaven.

Ledelse er i relasjon til noe. I denne oppgaven er relasjonen sett i forhold til de medarbeiderne man er satt til å lede i politiorganisasjonen. For å få en mer helhetlig beskrivelse av hva ledelse er, vil jeg også ta for meg hva organisasjoner er, og hvordan kulturen i organisasjonen innvirker på ledelsesutførelsen. Kulturforståelse er en verdiladet vinkling inn i ledelsesutførelsen. Som ny leder kan det å kunne forstå og utvikle organisasjonskulturen på stedet man jobber være en særs viktig faktor for å være en god eller betydningsfull leder. Jeg vil først beskrive hva aktuell teori sier om ledelse på det generelle plan og så ta for meg hva som er spesielt for nye ledere.

## 2.2 Begrepsavklaringer:

Denne avhandlingen bruker noen begreper, ord, uttrykk og definisjoner som jeg finner riktig å avklare innledningsvis.

1. Ny som leder er i denne avhandlingene en person som har blitt ansatt i en lederrolle for første gang. En erfaren leder er en som har vært i en eller flere lederstillinger i 4 år eller mer.
2. Ledergrupper er en samling av ledere tilpasset det nivået man er leder på som samles for å løse arbeidsoppgaver i et ledelsesperspektiv.
3. Polititjenestepersoner er både kvinnelige og mannlige ansatte som enten er politiutdannede eller som har fått tildelt politimyndighet gjennom sin rolle i politietaten.
4. Der flere aktuelle utdrag og funn fra en større sammenheng i intervjuene tas med, blir utdragene adskilt med ... // ... etter og før de funnene jeg har valgt å ta med.
5. Referanser i løpende tekst er gjengitt i klamme med forfatterens etternavn, årstall for utgivelse og hvor i utgivelsen referansen er hentet fra, for eksempel (Skoglund & Skoglund, 2012, s. 80). Referansen finner man i sin helhet i den vedlagte litteraturlisten (s. 129).

## 2.3 Innledning ledelse

Det finnes et utall av definisjoner på hva ledelse er. Denne avhandlingen tar utgangspunkt i to definisjoner:

Ledelse er et samlebegrep for alle beslutninger og prosesser som kan lede til ønskede resultater. Å utøve ledelse blir dermed til enhver tid å treffe de beslutninger som gir best resultater, og gjennomføre disse i praksis (Arnulf, 2013, s. 19) og ledelse er å løse arbeidsoppgaver gjennom andre (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s.17).

Avhandlingen skiller mellom det generelle som omhandler ledelse, og det spesielle som omhandler de som er ledere for første gang. Jeg velger her å starte med å beskrive det generelle.

### **2.3.1 Ledelse generelt**

Det å være leder har over tid utviklet seg fra å være den ene som bestemte, til å bli en lagspiller som koordinerer og tilrettelegger arbeidsfordelingen i en organisasjon. Selve ledelsesbiten er bare en del av funksjonen av det å være en leder. Administrering av små og store gjøremål har også en stor plass i det daglige arbeidet. Utviklingen i synet på det å være leder har gått fra å se på ledere som en tilstand (den fødte leder) til å bli en adferd som kan utvikles, måles og trenes (den utviklende leder).

Det å utøve ledelse kan deles inn deles i tre momenter: Makt, styring og autoritet. Makt er evnen til å få gjennomført gjøremål uavhengig av hva andre vil. Å få andre til å gjøre ting de ellers ikke ville ha gjort må i det store og hele oppleves som meningsfullt og akseptabelt for vedkommende (Arnulf, 2013, s. 9). Gjør det ikke det, vil man raskt oppleve å få medarbeiderne mot seg i stedet for å ha de på lag. Ledermakt kan utøves på flere måter og jeg vil her presentere to klassiske og et tilleggsprinsipp for ledelse og ledelsesadferd.

### **2.3.2 Det instrumentelle ledelsesprinsippet**

Den moderne organisasjonsteorien slik vi kjenner den i dag, Taylorismen, stammer fra Fredrick Taylor måte å organisere en bedrift på i starten av 1900-tallet. På denne tiden opplevde verden den andre industrielle revolusjonen gjennom koblingen av den industrielle produksjonen (fra den første industrielle revolusjon) og den formelle vitenskapen. Fokuset lå på arbeidsdeling og spesialisering gjennom bruk av produksjonslinjer for å optimalisere produkt-profitt mulighetene. Mennesket hadde tilegnet seg kunnskap og en kraft til å ta fremtiden i egne hender og gikk mer over til faktabaserte resultater med bakgrunn i forskning og vitenskap (Klev & Levin, 2009, s. 26). Mennesket ble sett på som et verktøy (instrument) for å oppnå fremskritt og profitt for bedriften. De menneskelige behov eller tilpasninger ble ikke særlig hensyntatt i denne måten å organisere en bedrift på. I de instrumentelle organisasjonene fokuserer man på kontroll av hvert ledd og detaljstyring. Gjennom det, gjør man medarbeidere mer motvillige og mer avhengige av organisasjonens ledere (Arnulf, 2013, s. 59).

Politiet som en hierarkisk og ordredrevet organisasjon (s.29) tar opp denne arbeidsdelingen og spesialiseringen i sitt daglige virke. Selv om de menneskelige behov i 2014 har et betydelig større fokus og vern enn tidlig på 1900-tallet, har politiorganisasjonen et klart målfokus og man bygger sin hierarkiske organisasjonsstruktur opp etter de vurderinger man mener gir et best mulig verktøy for å oppnå disse målene. Verktøyet i praktisk utførelse er de ansatte i organisasjonen.

Lederne i en hierarkisk oppbygd organisasjon har mulighet til å utøve makt og påvirke sitt eller andres handlingsrom på grunn av gradssystemet (Politiinstruksen § 6-1), og medarbeiderne gis en medbestemmelsesrett (Statens personalhåndbok § 8) som blir begrenset gjennom arbeidsgivers styringsrett (Statens personalhåndbok § 1-1).

Gjennom politiets ordredrevne og hierarkiske oppbygging, kan man si at det er det instrumentelle ledelsesperspektivet som er fremherskende i politiet.

### **2.3.3 Det institusjonelle ledelsesprinsippet**

Da man skulle gjenreise de krigsrammede landene i Europa etter andre verdenskrig, startet to forskere fra England, Eric Trist og Ken Bamford, en undersøkelse av hvorfor produktiviteten i engelske gruver gikk ned når man innførte ny teknologi. Det viste seg at den nye teknologien brøt med måten arbeidsgruppene var delt inn på, og i stedet for å øke samspillet mellom arbeidslagene, brøt de opp samspillet. Studien banet vei for nye tanker og måter å se arbeidere og teknologi sammen på. Denne nye teorien fikk navnet det Sosiotekniske samspillet (Kleiv & Levin, 2009, s. 134). Studien fra England og den sosiotekniske tanken dannet grunnlaget for en norsk studie som på 1950-tallet ble startet av Landsorganisasjonen (LO) og Norsk Arbeidsgiverforbund (NAF). Studien tok for seg måter for å øke medvirkningsgraden og demokratiet for de ansatte i det norske arbeidsliv. Man hadde en tanke om at medarbeiderinvolvering ville øke produktiviteten gjennom en økt ansvarsfølelse for sin egen bedrift spesielt og arbeidslivet generelt (Klev & Levin, 2009, s. 138).

Studiet var starten på det vi i dag kaller trepartssamarbeidet, eller den norske modellen, i arbeidslivet. Dette er et samspill mellom fagforeningene, arbeidsgiverne og Staten. Grunntanken er at medarbeiderinvolvering vil øke ansvarsfølelsen og eierforholdet til alle ansatte gjennom medbestemmelse og samhandling for å oppnå felles mål for bedriften.

Det institusjonelle ledelsesperspektivet motiverer, inkluderer og utvikler medarbeidere. Man gjør de ansatte mer selvgående gjennom gjensidig tillit og tilrettelegging for meradferd hvor den enkelte yter mer enn forventet (Arnulf, 2013, s. 60).

### **2.3.4 Det endringsorienterte ledelsesprinsippet**

Det tredje ledelsesprinsippet er en kombinasjon av det instrumentelle og det institusjonelle og kalles endringsorientert ledelsesadferd. I dette prinsippet evner man å se fremover og ta innover seg nye situasjoner og realiteter som dukker opp, samtidig som man klarer å kombinere den instrumentelle og den intensjonelle lederadferden ettersom behovene er der for å utføre nødvendige endringer. Alle medarbeidere er forskjellige, og det som fungerer bra for noen fungerer ikke nødvendigvis like bra for andre. Det å kunne se kombinasjoner og å gjøre tilpasninger av lederadferd ut fra oppgavene som skal løses vil kunne gi lederen et fortrinn ved at medarbeiderne opplever en dynamisk leder som evner å bruke sin egen og medarbeiderens kompetanse og motivasjon for å få til det som oppleves som et meningsfullt arbeid. Denne dynamikken kan være en suksessfaktor for å oppnå gode resultater som leder. (Campbell & Kodz, 2011, s. 21)

### **2.3.5 Oppsummering av ledelsesperspektivene**

Ytterpunktene i lederperspektivene ligger i å lede en organisasjon gjennom ordrer og regelverk (oppgaveorientert/instrumentelt), eller gjennom støtte og inspirasjon (personorientert/institusjonelt). Mange nye ledere vektlegger å være instrumentelle fremfor institusjonelle fordi det er lett å kjenne på ansvaret man har for å få gjennomført oppgavene man er satt til (Arnulf, 2013, s. 58), og opplever at det er raskere og kanskje lettere å gi en ordre fremfor å finne løsninger gjennom samhandling og involvering.

Funnene i alle de fire forskningsspørsmålene i denne avhandlingen viser at det er den instrumentelle ledelsesadferden som er fremherskende i politiet, og fokuset på det instrumentelle er til hinder for å fremme fordelene i det institusjonelle perspektivet.

Gjennom forskning har man funnet ut at balansepunktet for best resultatoppnåelse ligger i å ha et sterkere fokus på den institusjonelle og personorienterte lederadferden, fremfor den instrumentelle og oppgaveorienterte lederadferden (Arnulf, 2013, s. 60).



**Fakta:**

1. Det *instrumentelle* ledelsesprinsippet er der hvor lederne vedtar og forklarer arbeiderne om hvordan det skal være (det som blir fortalt deg).
2. Det *institusjonelle* ledelsesprinsippet er der hvor arbeidstaker og arbeidsgiver samhandler og blir enige om målet, for så å samhandle om måloppnåelse (det vi sammen gjør).
3. Det *endringsorienterte* ledelsesprinsippet kombinerer de to første ut fra situasjonen og oppgavene man er satt til å løse.

### 2.3.6 Beslutninger

En av de situasjonene man oftest møter på som leder er å ta beslutninger. Beslutninger henger sammen med den makt og autoritet du har i organisasjonen. Jo mer makt og autoritet, jo flere beslutninger av betydning blir lagt til en. Som ny leder kan det å ta beslutninger oppleves som usikkert og ensomt. Både som leder og medarbeider ønsker man å påvirke de omkring seg for å få oppslutning om et grunnlag for de forestående beslutningene (Haaland & Dale, 2012, s. 38). Beslutninger gir konsekvenser og de tas på bakgrunn av visse premisser. Noen kan være kjente, men det kan også være en stor andel av usikkerhet. Prosessen frem til en beslutning bygger på vektlegging av fakta, kjente verdier og situasjonsvurdering på den ene siden, og sosiale valideringer på den andre siden. Det er vektningen av disse elementene som tilslutt bestemmer om beslutningen oppfattes som den riktige av dem den angår. Et stort usikkerhetsmoment som gjelder for alle ledere, og da spesielt kanskje nye ledere, er at man i forkant sjeldent kjenner det fulle og hele utfallet av de beslutningene man tar (Arnulf, 2013, s. 29 & s. 31).

For nye ledere som naturlig nok også er uerfarne kan denne usikkerheten være større, spesielt rundt de såkalte upopulære avgjørelsene som kan skape et større skille mellom deg som leder og de du en gang var medarbeider sammen med. Skillet kan bety mer stress og mindre dynamikk i beslutningene, og det er derfor ikke uvanlig at nye ledere er mer instrumentelle og oppgaveorienterte, enn institusjonelle og personorienterte i sin lederstil, nettopp på grunn av manglende erfaring og trygghet i rollen (Arnulf, 2013, s. 59).

Når alt kommer til alt, er kanskje ikke det å bestemme og ta beslutninger den vanskeligste delen av det å være leder. Vedtak og beslutninger skal også gjennomføres. Har man hatt en god prosess og medarbeiderinvolvering i forkant av beslutningen, kan forståelsen for vedtakene være større enn om man blir påtvunget en beslutning. Uansett må vedtakene kommuniseres ut i organisasjonen, og oppleves beslutningen som meningsløs, kan man få en lang vei å gå og møte mye motstand for å få gjennomført det som er bestemt. En av lederens viktigste oppgaver er derfor ikke å ta beslutningen, men å skape mening i situasjonen slik at beslutningene virker naturlige og lar seg gjennomføre (Arnulf, 2013, s. 32).

Det norske arbeidslivet er preget av gjensidig tillit mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Denne tilliten gir seg blant annet utslag i trepartssamarbeidet mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og Staten som er et lovfestet gjennom Arbeidsmiljøloven og fremforhandlet gjennom Hovedavtalen for Staten. Dette skaper relativt små avstander fra medarbeider til leder, og det sikrer partene i arbeidslivet en inkludering og en viss medbestemmelsesrett for medarbeiderne i saker som omhandler den organisasjonen man er en del av (Klev & Levin 2009, s. 144).

”Den beste måten å forutsi fremtiden på, er å skape den selv” (Arnulf, 2013, s. 26).

### **2.3.7 Ledelse vs. Styring**

Begrepene styring (administrasjon) og ledelse er ofte brukt om hverandre. I følge Clegg m.fl. (2011, s. 8) kan administrasjon i sin videste betydning omfatte innholdet og forventningene til en leders rolle. Administrasjon er altså en aktiv og relasjonell praksis som innebærer måten å gjøre ting på. Som leder er det ment at du skal bidra til oppnåelse av organisasjonens formelle mål og ”administrasjon er prosessen med å kommunisere, koordinere og utføre tiltak i jakten på organisatoriske mål mens administrerende relasjoner med interessenter, teknologier og andre gjenstander, både innenfor og mellom organisasjoner ” (Clegg, 2011, s. 9).

I 2004 gjennomførte GLOBE-prosjektet en omfattende studie om kultur og ledelse i 62 forskjellige land. Studiet konkluderte på følgende definisjon av lederskap: ”Den evnen en person har til å påvirke, motivere, og at andre kan bidra til effektivitet og suksess for organisasjoner av som de er medlemmer ”(House m.fl 2004: 15).

Arnulf (2013) understreker at ledelse til en viss grad har å gjøre med autonomi og frivillighet, og at effektiv ledelse innebærer å "skape forpliktelse til å samarbeide ved å gjøre det meningsfullt" (Arnulf 2013, s. 13). En populær forklaring på lederskap er også å si at lederskap betyr å skape resultater gjennom andre (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s.17).

Det er mange oppfatninger av hva som er god ledelse, men uttrykk som «den fødte leder» er sterkt overdrevet, samtidig som det er tilbakevist vitenskapelig (Arnulf, 2013, s. 40). Det å ha talent og gode evner for lederskap er et godt utgangspunkt, men talentet og evnene må utfordres og utvikles gjennom ny kunnskap og trening for å heve seg fra å være et talent til å bli god (Hill 2003, s.218).

Det ligger i den menneskelige natur å ville tilhøre et fellesskap, og i dette fellesskapet har man et ønske og et behov for å samle seg rundt noen sentrale personer. Posisjon og funksjon i fellesskapet gir ofte en status som folk legger forventninger og forhåpninger til. Denne statusen kaller vi for en leder. En leders hverdag overrasker ofte nye ledere. Selve autoriteten som følger en posisjon gir begrensede muligheter og siden ledelse er å oppnå mål gjennom andre, gjør at man er mer avhengig av kollegaene som leder enn som medarbeider (Hill 2003, s.215).

Går man ned i detaljene for hva ledelse er og hva en leder gjør, forsvinner ofte de store uttrykkene om strategi og overordna mål ganske fort. I detaljenes verden blir skillet mellom ledelse og konkrete gjøremål (styring) vanskelig å finne. Ofte består en leders hverdag av å løse store og små praktiske problemer, ordne en masse konkrete gjøremål, og ikke jobbe med strategisk planlegging og arbeid på et overordna nivå. I dette er det lett å forveksle ledelse med styring. Forskjellen ligger i at ledelse er å gjøre ting gjennom sine medarbeidere (personorientert), mens administrasjon og styring er regelsetting, forbedringer, planlegging og organisering av gjøremål (systemorientert), (Christensen m.fl, 2013, s.122).

Det er i bildet mellom folks oppfatninger og forventninger til hva ledelse er, at den nye lederen skal fungere. Det er håndteringen av dette komplekse bildet som danner et grunnlag for den praktiske gjennomføringen av ledelsesjobben. Ingen er overmennesker som klarer alt, men det er noen elementer som går igjen hos de som utpeker seg som gode ledere.

Disse elementene er; God karisma, gode analytiske evner, empatisk, er strukturert, har gode samarbeidsevner, kunnskapssøken, kommunikator, samvittighetsfull og en god strateg. (Arnulf, 2013, s. 97). "Ledelseskompetanse handler om å få organisasjonen til å lykkes i praksis og den kommer i tillegg til den administrative kompetansen som kandidaten bør ha" (Arnulf, 2013, s. 95).

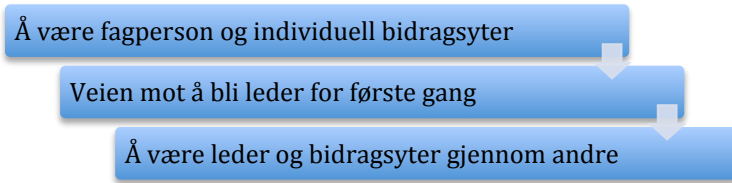
### **2.3.8 Makt**

Å bruke sine lederegenskaper på en måte som gjør at andre identifiserer seg med deg, kalles normativ makt (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 415). Det er her begrepet rollemodell og det å være det gode eksemplet for andre kommer inn. Klarer man å kombinere den normative makten med andre gode egenskaper som faglig dyktighet, inkludering og gode formidlingsevner, vil man lettere opparbeide seg den nødvendige autoritet og respekt fra medarbeiderne. Makt er ikke det samme som dominans, som kan forklares med at man gjør folk mindre i deres selvfølelse og selvtillit. Å utøve makt i kombinasjon med å være dominant er svært negativt i utviklingsøyemed, mens normativ makt i kombinasjon med gjensidig respekt og toleranse gir en leder tillit og kan legge til rette for økt produktivitet, samarbeid, kunnskapsdeling og måloppnåelse. Makt er heller ikke det samme som *autoritet*, som er enkeltpersoners rett til å ta beslutninger som angår styringen. Momentene kan være knyttet til en leder, men de kan også i større eller mindre grad være fordelt på flere personer i organisasjonen. Som et eksempel kan et enkelt medlem i en ledergruppe, gjennom sin erfaring, posisjon, rang, kunnskap eller væremåte, inneha mer makt enn andre (Hill 2003, s. 225).

## **2.4 Ledelse spesielt - Leder for første gang**

Avhandlingen skal spesielt se på hvordan det er å være ny som leder i politiet. Det er stor forskjell på å være leder for første gang kontra det å være en erfaren leder. Erfaringen, relasjonsnettverket og kunnskapen man har ervervet seg gjennom det å ha fungert som leder gir et helt annet fundament for å takle den nye lederjobben enn for den som for første gang skal gå fra å være en medarbeider til å gå inn i en lederrolle.

Overgangen deles inn i tre faser, fremstilt gjennom figuren under.



Figur 1 – Transformasjonsfasen fra medarbeider til leder

Overgangen fra å være en fagperson til å bli en leder er en transformasjonsprosess hvor ens egen identitet i organisasjonen blir endret, og forståelsen for ens nye rolle som leder blir testet. Overgangen kan til tider være ganske så ensom, og utfordringene står i kø når du på en helt ny måte skal lære å takle andre mennesker og oppdukkende dilemmaer som leder. Mer enn noe annet snakker vi om en personlig forhandlingsprosess i denne transformasjonsfasen (Haaland & Dale, 2012, s. 12 og s. 31).

Å være leder for første gang gjør at man forlater en kjent plattform som medarbeider og fagperson, og går over til en ukjent rolle som leder. I denne transformasjonsprosessen skal man lære å kjenne deg selv i rollen som leder, og dine nye kollegaer skal lære å kjenne deg som sin nye leder. Som ny leder må man lære seg å takle stress, nye arbeidsoppgaver og følelser på en ny og kanskje annerledes måte enn du gjorde som medarbeider. Det trygge og det man var god på i fagstillingen kan være en hemske i lederstillingen. Detaljorienteringen man kan ha som medarbeider i en fagstilling kan skape problemer for deg som leder hvor det blir forventet at du skal ha et mer overordnet blick (Hill 2003, s. 189).

Opplevelsen av å være ensom og samtidig kjenne på presset om både lære seg sin nye rolle og arbeidsoppgaver som leder er en kjent problemstilling for nye ledere (Hill 2011, s.23). Allikevel er det veldig få bedrifter som har egne opplegg for oppfølging, opplæring og integrasjon av de som blir leder for første gang. Det viser seg at det ikke er før man har vært i organisasjonen over lengere tid at man får ta del i et ledelsesutviklingsprogram (Haaland & Dale, 2012, s.16). Ikke bare er man ny i rollen som leder, men man er også ny som kollega i en ledergruppe. På mange måter starter man på bunn igjen, men nå som leder. Dette medfører at nye ledere mer eller mindre er overlatt til seg selv og de utviklingsutfordringer man står ovenfor i transformasjonsprosessen.

### 2.4.1 Rolleutfordring

Lederrollen gir også et nytt sett med forventninger til deg som person, og de er ikke alltid forenlige med dine tidligere roller. Arbeidsgiver har gitt deg en posisjon i et system som det blir forventet at du lever opp til. Dine tidligere medarbeidere må tilpasse seg din nye rolle, og du som ny leder må tilpasse deg ditt nye forhold til de du nå er overordnet for i organisasjonen. Begge parter ser på deg som en aktør man skal forholde seg til og da som en ledende forvalter av organisasjonens kulturer, verdier og administrator i det samme strukturelle systemet (Schiefløe, 2011, s. 210).

Den beste læringen for ledelse er gjennom praktisk utøvelse av ledelse. Man må regne med å gjøre feil, og det er ikke forventet at man innehar all kompetanse med en gang. Å ikke ha kompetanse på alle områder er ikke så farlig hvis man vet å spille på andre i organisasjonen som innehar den nødvendige kompetansen. En lærende organisasjon gir nye ledere rom for å feile, og de har læringssystemer og kunnskapsdeling mellom aktørene for å bygge oppunder deres nye ledere slik at den kollektive kunnskapen i organisasjonen heves og lar den enkelte leder få nok kunnskap og erfaring til å ikke bare være ansatt som leder, men også kunne bli en (Hill 2011, s.27). Når man er ny som leder i en organisasjon gjør man det med et nytt sett med briller i forhold til å være medarbeider. Vektingen av argumenter kan være forskjellig fra når man var medarbeider, og man må lære å kjenne organisasjonen på nytt eller lære å kjenne en helt ny organisasjon som man er nytilsatt i. Ut fra teoriene som er presentert i denne avhandlingen frem til nå, kan man si at noen suksesskriterier for utøvelse av ledelse er å finne ut hvordan den nye organisasjonen fungerer og danne seg et bilde av hvilke arbeidsprosesser, rutiner og regelverk som styrer arbeidet.

I tillegg må man finne ut av hva som er organisasjonskulturen, hvilke normer og verdier som vektlegges, hvordan man kommuniserer sammen og hvilke ledelsesverktøy som finnes i systemet. For å skaffe seg den nødvendige autoriteten som ny leder, trenger man tid. Det holder ikke i lengden med en tittel, man må ha tillit og troverdighet i sine beslutninger og gjennomføringer. Det å ha tillit og troverdighet som leder er spesielt viktig når beslutningene som skal tas er upopulære. Tillit bygges gjennom tid, og på grunnlag av hvordan man er og blir oppfattet som leder.

”Tillit er limet for å få til et godt samarbeid mellom mennesker. Tillit utvikles langsomt, mistillit oppstår plutselig” (Arnulf, 2013, s. 45 og s. 46).

Det å bruke tid og ha tålmodighet til å sette seg inn i den organisasjonen man har blitt leder for, vil lettere danne grunnlaget for denne respekten og troverdigheten, samt relasjonene til dine medarbeidere, noe som igjen vil gi deg en anerkjennelse som medmenneske og leder (Haaland & Dale, 2012, s. 64).

#### **2.4.2 Annen forskning på temaet ny som leder**

Masteroppgaven, *Med blanke ark, en studie av hvordan førstegangsledere lærer lederrollen* (Andersen, 2008), konkluderer med at det å være leder for første gang er ensomt og stressende, men at det også gir en rekke positive opplevelser gjennom de mulighetene man får som leder. Man lærer utførelsen av egen lederrolle først og fremst gjennom egne erfaringer fordi det ikke finnes systemer for kunnskapsdeling og erfaringsutvekslinger mellom ledere i organisasjonen (Andersen, 2008, s. 93).

Ledere for første gang blir ofte konstituert inn i en lederrolle uten nødvendigvis å inneha den formelle kompetansen som trengs for stillingen, men man utvikler seg og får faglig påfyll underveis (Skjennem, 2009, s. 110). De som var ledere for første gang var ikke forberedt på hva rollen innebar i forkant. For å løse utfordringen tok man med seg den kunnskap og erfaring man hadde fra tidligere, inn i rollen som leder. Motivasjonsfaktorene for å bli leder er ønsker om utfordringer, karrieremuligheter og å realisere mål. Å oppnå anerkjennelse blant aktørene rundt seg i organisasjonen er en viktig faktor for å oppleve mestring og utvikling som ny leder (Brynhildsrud, 2011, s. 100).

### **2.5 Ledelse i politiet**

Politiorganisasjonen er hierarkisk bygd opp og ordredrevet, hvor en rangordning og gradsystem gir plassering og funksjon, herigjennom også makt og ansvar i organisasjonen. I et hierarki tar man beslutninger på sitt eget nivå og innenfor den funksjon eller grad man har ansvar for. Som ansatt i politiet har man politimyndighet i hele Kongeriket Norge, og en grad og tittel er således ikke stedsplassert selv om funksjonen som stillingen er knyttet til kan være det.

Det finnes to hovedkategorier med titler for ansatte med politimyndighet i politiet. Disse er politiembetsmenn (figur 2) og polititjenestemenn (figur 3). Under presenteres en oversikt over grad og distinksjoner som viser i utforming hvordan artefakter blir brukt til å vise innplassering av rang i politiorganisasjonen. Politidirektøren er øverst i hierarkiet, og betegnelsen leder starter ved graden politiførstebetjent. Sammen med en ensartet uniformering, er gradsystemet noen av de synlige artefaktene man har koblet opp mot organisasjonskulturen i politiet.

Politiembetsmenn (høyere grader)							
Grad	Politi direktør	Ass. Politi direktør	Politi- mester	Visepoliti -mester	Politi- inspektør	Politi- advokat	Politi-fullmektig
Skulder- distinksjon							

Figur 2 – Hovedkategorier med titler for politiembetsmenn (Wikipedia, 2014).

Polititjenestemenn (Lavere grad)							
Grad	Politi- stasjonssjef /lensmann	Politi- overbetjent	Politi- førstebetjent	Politi- betjent 3	Politi- betjent 2	Politi- betjent 1	Politi- reserven
Skulder- distinksjon							

Figur 3 - Hovedkategorier med titler for polititjenestemenn (Wikipedia, 2014).



## 2.6 Lederutdanningen i politiet

Det er Politihøgskolen (PHS) som i all hovedsak utdanner ledere i politiet. Dette gjøres i regi av etter- og videreutdanningsavdelingen som gir forskjellige tilbud til de som har gjennomført den treårige bachelorgrunnutdanningen som kreves for å bli politi. Lederkandidatutdanningen gir 15 studiepoeng som skal forberede den enkelte på det å være leder og starte bevisstgjøringen av hva rollen som leder betyr. Studiet kan tas etter at man har vært ansatt 3 år eller mer i politiet.

Videre kan man ta Ledelse og organisasjonsutvikling (LOU) 1 og 2 som hver gir 30 studiepoeng. LOU 1 skal ”gi den enkelte en grunnleggende innføring i ledelses- og organisasjonsfaget, og knytter dette spesielt til forståelse av politiet som organisasjon, politilederrollen og individuell lederutvikling” (Studieplan, PHS LOU1, s.1). Et av kravene for å komme inn på LOU1 er at man allerede er tilsatt i en lederstilling i politiet. LOU 2 bygger på LOU 1 og ”fokuserer spesielt på modernisering av offentlig sektor, ledelse i det offentlige, og strategisk ledelse og endringsledelse i politiet. Samtidig fortsetter det individuelle utviklingsarbeidet med vekt på bevisstgjøring av den enkeltes lederidentitet og økt forståelse av lederrollen” (Studieplan, PHS LOU, s.1). Studiene forventes å videreutvikle kunnskaper og de analytiske ferdigheter hos politilederne og gjøre dem ytterligere bevisst sine verdier og holdninger som ledere.

Politilederstudiet i 2010 viser at 25,6 % av norske politiledere tar en grunnleggende lederutdannelse (LOU1) ved PHS. 9,8% har tatt det påbyggende studiet LOU 2 og 2,2 % av norske politiledere har en masterutdanning. Hele 8 av 10 som tar en lederutdanning i politiet gjør dette via PHS (Glomseth, 2010).

I tillegg tilbyr PHS et 120 studiepoengs masterstudium i politivitenskap. Dette masterprogrammet er ingen rendyrket lederutdanning, men mer en spesialisering innenfor analyse- og forskningskompetanse som skal styrke politiets kompetanse for kunnskapsstyrt og strategisk politiarbeid med vekt på forebygging av kriminalitet (Politihøgskolen, 2014).

## 2.7 Strategi

Når man beskriver ledelse, er det naturlig også å se på strategi som en viktig faktor for god ledelse. Strategi er en plan og en beskrivelse av hva som skal til for å oppnå ett eller flere spesifikke mål. Strategisk ledelse er fellesbetegnelsen for alle lederoppgaver der lederen foretar en samlet vurdering av hvilke teknologier og ressurser organisasjonen har til rådighet, og hvordan disse best kan brukes i kombinasjon for å oppnå organisasjonens mål. (Arnulf, 2013, s. 25).

To kjente strategiske prinsipper er deliberate strategy, heretter kalt veloverveid strategi, og emergence strategy, heretter kalt oppdukkende strategi (Wit & Mayer, 2010, s. 114). Et av hovedtrekkene for den veloverveide strategien er fire steg som til slutt ender ut i en logisk beslutning. Disse fire stegene er:

1. Identifisering av nøkkelfaktorer for det som skal endres

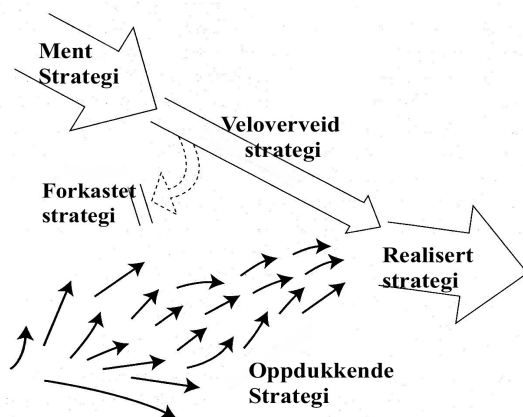
2. Analysere de faktorer man ønsker å ta hensyn til

3. Kartlegge og forsøke å forutse mulige utfordringer og løsninger

4. Gjennomføring og resultatoppnåelse

Figur 4 – Prosessen for utarbeidelsen av en veloverveid strategi

Hovedtrekkene i den oppdukkende strategien er at planene blir til underveis ettersom det dukker opp faktorer man må ta hensyn til. Det legges ingen store planer i forkant for hvor man skal eller hvordan man skal komme dit. Veien blir til mens man går den.



Figur 5 – Skjematisk fremstilling av veloverveid og oppdukkende strategi

Den veloverveide og den oppdukkende strategiske måten å jobbe på beskriver to ytterpunkter, men verden er sjeldent enten eller, og uforutsette ting kan oppstå underveis selv om man har laget en god plan. En god strateg vet å kompensere for dette gjennom å ha alternative planer for hendelser som kan dukke opp.

En forutsetning for å være en god leder er at du også er en god strateg som kan bruke sin intuisjon og analytiske evner i planleggingen av en strategi. Intuisjoner er ofte bygd opp på lederens erfaring og sosiale intelligens, og den gir en menneskelig dimensjon til utfordringene. De analytiske evnene gir lederen et faktagrunnlag og et mer håndfast materiale å gå ut i fra. Selv om disse to faktorene i utgangspunktet er motstridende, kan de ved riktig håndtering utfylle hverandre veldig godt.

Gitt av fremstillingen av instrumentelt (s.14) og institusjonelt ledelsesperspektiv (s.15), vil en skjev vekting, der man for eksempel favoriserer intuisjon, kunne bidra til at beslutningen tas på bakgrunn av den enkeltes erfaring og husk, og det såkalte ”mannsminne” gir ikke nødvendigvis den helt korrekte fremstillingen av utfordringene. En skjev vekting til fordel for den analytiske måten (instrumentelt og oppgaveorientert), kan være at beslutningene blir for regelbundet og at man ikke ser det menneskelige aspektet (institusjonelt og personorientert) like godt i sin avgjørelse.

På mange måter er strategi selve limet i god ledelse. En god strateg vet å spille på de forskjellige faktorene ledelse innebærer for å oppnå sine mål. En god strategisk leder vet hvordan man skal utnytte de rammer og handlingsrom man har som leder. En strateg vet hvordan man skal skaffe seg et fortrinn som man ellers ikke ville hatt (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 41).

Å planlegge en ny strategi er en organisasjonsprosess som på mange måter er uatskillelig fra organisasjonsstrukturen og handlemåten i en bedrift. I politiorganisasjonen som er hierarkisk bygd opp og setter ledere på topp, vil det være interessant å se på hvilke strategiske planer og tanker den enkelte informant opplever at politiorganisasjonen har for rekruttering, oppfølging og utvikling av nye ledere. Dette blir nærmere beskrevet i forskningsspørsmål 1 – Hva er motivasjonen for å bli leder i politiet? (s. 49)

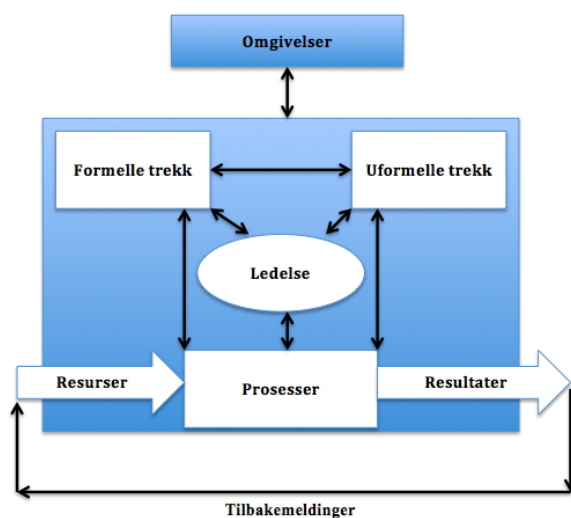
## **2.8 Organisasjoner - generelt**

”En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s.13). I denne definisjonen ligger det fire krav for at man skal kunne kalle en gruppering for en organisasjon. Det første kravet er at det er mennesker som inngår i en samhandling med hverandre, altså et sosialt system.

Det andre er at systemet trenger å få tilført ressurser fra omgivelsene, og at man i større eller mindre grad er avhengig av andre for å skaffe seg tilgang til disse ressursene. Det tredje kravet er at organisasjonen setter seg felles mål og strategier for å oppnå målene, og det fjerde kravet er at det finnes en tanke om et behov for å opprette en organisasjon som en effektiv måte nå målene man har på (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s.13).

Politietaten fyller alle de fire kravene som per definisjon trengs for å kunne kalle noe en organisasjon. Den har ansatte som samhandler, den får tilført offentlige midler for å kunne driftes, og dens aktivitet er regulert gjennom politiske vedtak. Politiet har et mål om å være et av samfunnets hjelpere som skal forebygge og bekjempe kriminalitet (Politi-loven §2), og man gjør det gjennom en hierarkisk oppbygd struktur (Politiinstruksen §6-1).

Ledelsesrollen i en organisasjon påvirkes både av både formelle og uformelle trekk. De formelle trekkene er de faktorene som setter rammer for arbeiderenes handlingsfrihet innenfor det man skal gjøre, og som omhandler organisasjonens struktur, mål og strategi. De uformelle trekkene er kulturen og maktforholdene som finnes i organisasjonen.



Figur 6- Åpent systemteoretisk perspektiv

Proessen frem til resultater er påvirket av både de formelle og de uformelle trekkene som finnes i organisasjonen. Faktorene kan for eksempel være variasjoner av kommunikasjon, beslutninger, kunnskap, endring, motivasjon og ytelsen til deltagerne i organisasjonen.

Gjennom tilbakemeldinger og evalueringer vil man kunne gjøre nødvendige justeringer med tanke på

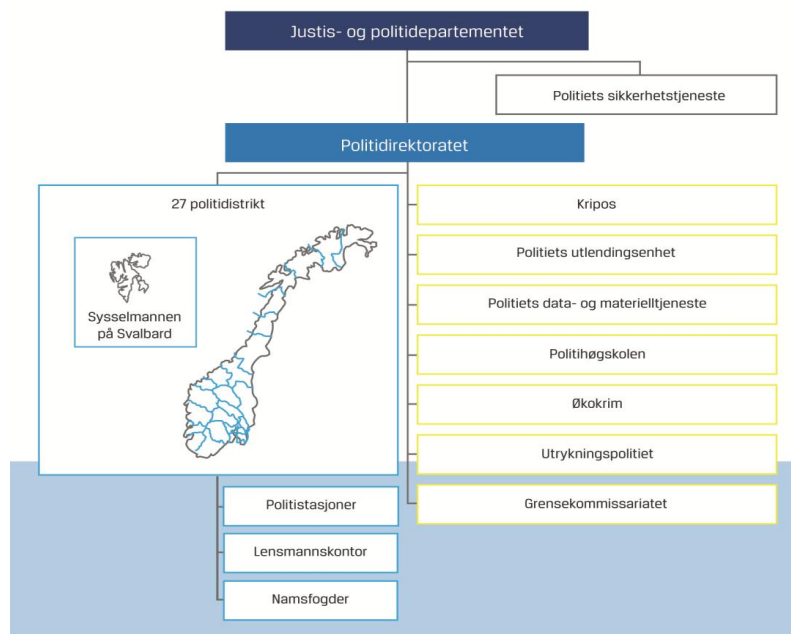
hvordan fremtidige oppgaver og prosesser skal løses bedre. De ytre faktorer som ligger i omgivelsene styrer i bunn og grunn eksistensgrunnlaget for organisasjonen. For politiet sin del, betyr dette at vi må forstå det kriminalitetsbildet som til enhver tid er aktuelt, og tilpasse seg etter det og de politiske føringene som blir lagt til etaten. Det er en leders oppgave å forstå behovet og å være en pådriver for å utvikle organisasjonen i samsvar med de utfordringer som skal løses og krav som settes til organisasjonen

En organisasjon er ikke bedre enn dets svakeste ledd, og alle sider påvirker på hverandre i større eller mindre grad. En leder må forstå og se samspillet i organisasjonen, og på bakgrunn av det kunne ta de nødvendige grep for å få den til å fungere optimalt (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s.108).

## 2.8.1 Politiorganisasjonen

Politiet er en organisasjon med ca 13 000 ansatte hvor den øverste leder er en politisk valgt Justisminister. Justisministeren velges av den til enhver tid sittende regjering. Den daglige driften av politietaten blir ledet av Politidirektøren i Politidirektoratet (POD) som har 27 politidistrikt som hver blir ledet av en politimester og 10 særorgan under seg. Strukturen er hierarkisk bygd opp med klare kommandolinjer som gjør organisasjonen ordredrevet (Figur 7).

Samfunnsoppdraget og hovedmålet for politiet er å håndheve og opprettholde lov og orden, verne om lovlig virksomhet, forebygge og bekjempe kriminalitet, samt være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme borgernes rettssikkerhet, trygghet og velferd for øvrig (Politi-loven § 2).



Figur 7 – Organisasjonskart for politietaten (Politidirektoratet 2010)

Politiet tilhører den offentlige sektoren i Norge som har et folkevalgt styre. Dette skiller seg fra den private sektor hvor et styre har en representasjon av en eller flere aksjonærer som sitt øverste ledelsesorgan. De offentlige organisasjonene konkurrerer sjeldent i det frie økonomiske markedet, og de er multifunksjonelle i form av å måtte ta hensyn til ellers motstridende faktorer, som politisk styring og brukerinvolvering (Christensen m.fl., 2013, s.18). Politietaten som en del av den offentlig sektor skal derfor virke i spenningsfeltet mellom politikk og administrasjon og et velfungerende politi er sentralt for demokratiet og rettsstaten (Glomseth, 2014).

## **2.9 Kultur**

I denne avhandlingen blir kultur definert som ”de ideer, verdier, regler og normer som et menneske overtar fra den foregående generasjonen, og som man forsøker å bringe videre - ofte noe forandret - til neste generasjon” (Schiefløe, 201, s. 128). ”Organisasjonskultur er den kultur som oppstår, utvikles og forvaltes innenfor en organisatorisk sammenheng” (Jacobsen & Thorsvik, 201, s. 120).

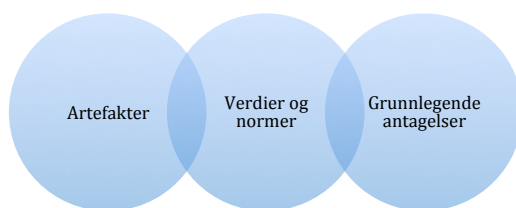
I det systemteoretiske åpne perspektivet befinner kultur og organisasjonskultur seg innenfor de uformelle trekkene i organisasjonen (figur 6, s. 28). Organisasjonskulturen i politiet blir den kulturen som oppstår innenfor politietaten. Og sett i forståelse med det åpne systemteoretiske perspektivet, er det å forstå organisasjonskultur like viktig for å kunne forklare en organisasjons kvalitet og suksess, som ledelse og de formelle trekkene.

Kulturfaktorene kan bli fylt med forskjellige momenter avhengig av hvilken organisasjon man tilhører. Det som blir ansett som riktig å gjøre et sted kan være feil et annet sted.

Organisasjonskulturen dannes i den grupperingen du tilhører og i det lyset er det vanskelig å vedta god kultur, den skapes, formes og endres blant annet gjennom hva som oppfattelse som den riktige måte å gjøre ting på. For politiet sin del kan artefaktene for eksempel være de felles symbolene som kommer frem ved bruk av uniformer og distinksjoner. Etatens felles grunnverdier og normer er de faktorene som medlemmene av organisasjonen oppfatter som den rette måten å oppfatte, mene og gjøre ting på. Stortinget har vedtatt 10 grunnprinsipper for norsk politi (St. meld 42, 2004-2005).

Disse grunnprinsippene er vedtatte formelle faktorer, men det er ikke gitt seg at det er disse som ligger til grunn for grunnverdien i organisasjonskulturen. De kan gjøre det, men må ikke nødvendigvis gjøre det. Avhandlingen går ikke nærmere inn på dette, men eksemplet var ment å vise et mulig spenn i hva som er formell struktur og det uformelle kulturbegrepet.

De grunnleggende antagelsene er de felles oppfatningene og fortolkningene som gjennom sosialiseringprosesser i politietaten oppfattes som sannheter og som videreføres til de nye som måtte komme inn i organisasjonen (Schiefløe, 2011, s. 184).



Figur 8 - Kulturfaktorene

”En sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvor vellykket organisasjonen er” (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 115). Det å forstå kulturen i en organisasjon kan være nøkkelen for bedre styring gjennom å vite hva som driver organisasjonen utover felles mål. Bedre styring henger nøye sammen med muligheten for å utøve ledelse, så det samtidig å forstå faktorene rundt organisasjonenes kultur og kulturutvikling kan være en suksessfaktor for måloppnåelse.

”Som leder for første gang må man også forstå ledelseskulturen i organisasjonen” (Haaland & Dale, 2012, s. 45 og s. 46). Kultur og organisasjonskultur i politiet blir mer omtalt og gått dypere gjennom i kapittel 4.7 - Forskningsspørsmål 3 – Hvordan jobber ledergrupper i politiet med kultur i organisasjonen? (s.73).

## Kapittel 3 – Metode

---

### 3.1 Innledning

Teorier og faglige metoder er det verktøyet man bruker for å undersøke innsamlet materiale (empiri) og drøfte funnene med (Reinecker & Jørgensen, 2013, s. 179). Metode betyr veien til målet, og det gjøres to skiller i selve metodebegrepet. Den ene er oppgavens undersøkelsesmetode og den andre er de faglige metodene. Undersøkelsesmetoden er unik for hver enkelt oppgave avhengig av problemstillingen og hva som kreves for å løse den. De faglige metodene er fastlagte og etterprøvbare gjøremål som brukes for å undersøke empiri i oppgaven.

### 3.2 Valg av metode

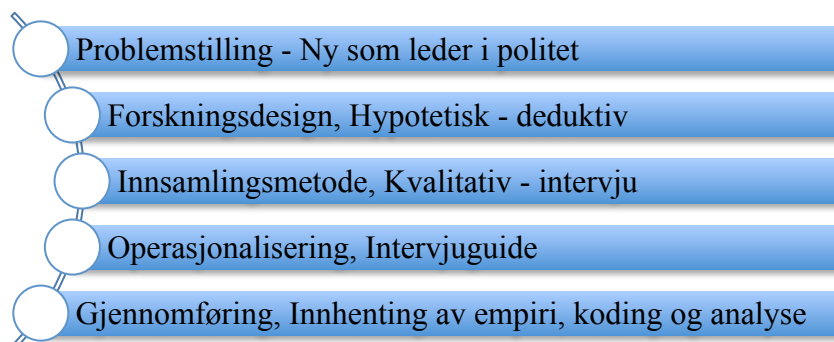
Til denne oppgaven har jeg valgt å bruke en kvalitativ tilnærming for innhenting av empiri. Valget kom etter en avveining hvor jeg tok tak i problemstillingen, Ny som leder i politiet, og kom frem til at jeg ønsket en toveis-kommunikasjon med informantene i stede for et avkryssingsskjema for å finne ut hvordan den enkelte opplevde det å være ny som leder. Gjennom denne toveis-kommunikasjonen, ville jeg få muligheten til å se, oppleve og skape en situasjon hvor jeg også kunne observere kroppsspråk og stemninger rundt på de forskjellige tjenestestedene hvor jeg gjennomførte intervjuene.

Jeg har gjennom den kvalitative metoden valgt å innta en hermeneutisk tilnærming til den problemstillingen som skal besvares. I denne tilnærmingen involverer jeg meg, engasjerer meg, og langt på vei deltar i det feltet som skal studeres. Dette ved at jeg som ansatt i politiet intervjuer andre kollegaer i politietaten og bruker sentrale enheter av det som blir sagt inn i helheten av det besvarelsen for å høyne forståelsen og gjør det mulig å kunne nå en dypere forståelse av meningen. Denne fortolkningsmetoden skal sikre at analysen bevarer validiteten av den opprinnelige teksten (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 216).



Selve planleggingen og fremgangsmåten for å gjennomføre den kvalitative undersøkelsen starter med en problemstilling hvor jeg ønsker å finne svar på fire forskningsspørsmål som til sammen skal kunne si hvordan det er å være ny som leder i politiet. Da problemstillingen var på plass, ble det laget en overordnet plan og disposisjon (forskningsdesign) for hvordan jeg skulle gå frem for å løse problemet. Valget falt på en kvalitativ innsamlingsmetode gjennom intervjuer for å få et grunnlagsmateriale som sammen med teori skulle danne fundamentet for drøftingene.

Det ble laget en intervjuguide (operasjonalisering) (vedlegg 1, s.134) som inneholdt en rekke delspørsmål innenfor de fire forskningsspørsmålene. Da dette var klart og nødvendig godkjenning for innhenting av data ble gitt av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) (vedlegg 2, s. 137), ble det gjort avtaler med ni informanter om gjennomføring av intervjuer. Hver informant fikk senest en uke i forkant tilsendt et samtykkeskjema til deltagelse (vedlegg 3, s. 138), godkjenningen fra NSD og intervjuguiden for å være best mulig forberedt til intervjuet. Prosessen vises skjematisk i figur 9.



Figur 9- Planlegging og gjennomføring av kvalitativ metode

### **3.3 Skriveprosessen**

Oppgavens skriveprosess har i sin helhet blitt gjort gjennom å bruke sosiale medier. All produksjon har foregått ved hjelp bruk av bloggsiden Wordpress (Bystrøm 2014) og Google-dokumenter (Bystrøm 2014). Dokumentene har vært åpne for at alle skal kunne lese dem, men leserne har ikke hatt anledning til å redigere dokumentene. Jeg har oppfordret leserne til å komme med innspill og kritikk på materialet som er lagt ut. Bloggen hadde på et tidspunkt over 2600 følgere, og tidvis var responsen formidabel. Tilbakemeldingene ble vurdert og de jeg fant relevante ble jobbet inn i avhandlingen gjennom selvstendige vurderinger, refleksjoner og konklusjoner.

En av hovedårsakene til at jeg valgte en åpen skriveprosess til denne masteroppgaven, er min tilknytning til temaet. Som ansatt i politiet og aktiv deltager i sorgarbeidet etter 22. juli-hendelsene i 2011, ønsket jeg en åpenhet og meroffentlighet i prosessen, som også kunne være et korrektiv for å forhindre at mine egne erfaringer skulle farge det empiriske grunnlaget som senere skulle fortolkes og analyseres.

### **3.4 Justeringer underveis**

Siden to intervjuer ble avlyst, valgte jeg etter samtykke fra informanten å ta med prøveintervjuet inn i oppgaven for å fortette meningsbildet ytterligere. Det var kun små justeringer som ble gjort fra prøveintervjuet og til de ordinære intervjuene, slik som endring på rekkefølgen av spørsmål, så det var uproblematisk å bruke prøveintervjuet inn i oppgaven som et ordinært intervju.

### **3.5 Etikk**

Jeg har jobbet etter å holde en høy etisk standard både i planlegging og gjennomføring av oppgaven. Et mantra i hele masterutdanningen har vært at kunnskap er makt, men kunnskapsdeling er mektigere. Dette har jeg videreført som en grunntanke gjennom hele skriveprosessen og funnene i avhandlingen skal kunne prøves, vurderes og valideres i etterkant.

For å sikre en høy etisk standard, tar avhandlingen utgangspunkt i etiske problemstillinger alle forskningsstadier:

1. Tematisering: Formålet med oppgaven er å øke kunnskapen om det å være ny som leder, samt å forbedre situasjonen for nye ledere.
2. Planlegging: Alle informanter er anonymiserte, metoden er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS og det er innhentet samtykke for deltagelse.
3. Intervjusituasjonen: Informantene fikk tilsendt intervjuguiden i forkant og formalitetene rundt deltagelse ble gjentatt før intervjuet startet.
4. Transkriberingen: Alle relevante uttalelser er transkribert etter beste evne for å gjengi informantens mening.
5. Analysering: Intervjuene er fortolket og satt inn i en meningsfortetting metode (tabell 2, s. 44), hvor den enkeltes meninger og uttalelser er bevart.
6. Verifisering: Funn og meninger som er gjengitt er etterprøvbare.
7. Rapportering: Det er en grunnleggende tro på at oppgaven kan bringe ny og viktig kunnskap til politietaten, uten at enkeltpersoner blir satt i forlegenhet eller at taushetsbelagt informasjon blir røpet.

(Kvale & Brinkmann, 2012, s. 80)

### **3.5.1 Tematikk**

Jeg tar utgangspunkt i Politirolle-meldingen fra 2004 (St. meld 42, 2004-2005), Politianalysen fra 2013 (NOU 2013:9) og 22.juli-kommisjonens kritikk av politiet på feltene ledelse, holdning og kultur (NOU 2012:14, punkt 19.9) etter 22. juli-hendelsene på Utøya og Regjeringskvartalet i 2011 hvor 77 mennesker ble drept.

Jeg ønsker å se på hvordan det er å være ny som leder i politiet. For å finne svar på denne problemstillingen, ser jeg blant annet på hvilken motivasjon som ligger til grunn, hvilke krav som settes for å bli leder i politiet, hvordan organisasjonen jobber med kultur og hvordan man opplever det å være leder.

Jeg har ikke funnet andre masteroppgaver som har tatt for seg den samme problemstillingen og ser på det å være ny som leder i politiet. Det finnes noe forskning på andre tema som ligger nært opp mot oppgavens tema.

I den sammenheng trekker jeg frem avhandlingene til Kristin Hellesø-Knutsen (2013), *Jakten på risiko, vurdering, følelser og valg hos patruljerende politi*. (Doktoravhandlingen, Universitetet i Stavanger), som forklarer hvorfor politiet vektet realkompetanse fremfor formalkompetanse. Anita Borrmann Skoglund og Gisle Skoglund (2012), *En gang politi, alltid politi? En kvalitativ studie av de bakenforliggende årsaker til turnover hos politigeneralisten*. (Masteroppgave, Høgskolen i Hedmark) som ser på noen av grunnene til at folk slutter i politiet (turnover). Jeg vil også trekke frem Cathrine Andersen (2008), *Med blanke ark, en studie av hvordan førstegangsledere lærer lederrollen*. (Masteroppgave, Høgskolen i Sogn og Fjordane) og Høgskolelektor Rune Glomseth (2010) *Politiledersundersøkelsen 2008-2010, en studie av politiledere og deres oppfatning om vilkår for ledelse i politiet*. (Studie, Politihøgskolen). Disse selvstendige forskningsstudiene har vært gode kilder til ny kunnskap som jeg har tatt med meg inn i arbeidet med denne avhandlingen.

Både tematikken i problemstillingen og forskningsspørsmålene som denne avhandlingen er bygget på, kommer fra kjent forskningsbasert teori. De logiske slutningene som gjøres gjennom drøftingen blir begrunnet ut fra disse teoriene.

### **3.5.2 Planlegging**

Forskning bør ta utgangspunkt i et ønske om å forbedre situasjoner eller gjøremål og samtidig gjøre det med et mål om å minimere muligheten for skade og belastning for deltagerne (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 86 og s. 91)

Norge som nasjon ble rammet av hendelsene den 22. juli 2011. Kritikken som fremkommer mot politiet gjennom 22. juli-kommisjonens rapport er frem til nå akseptert som en sannhet, både fra Stortinget og Politidirektoratet. Problemstillinger som tar sikte på å svare på noe av kritikken i rapporten ser jeg på som samfunnsnyttig relevant.

I planleggingsfasen så fremkom det raskt vinklinger i forhold til tematikken som ville få frem sensitive opplysninger. Dette gjaldt både overfor den enkelte som forteller om seg selv og sin situasjon, samt sin egen arbeidsplass.

For å sikre god informasjon og samtidig ta hensyn til det sensitive i informasjonen som kom frem, la jeg opp til å anonymisere informantene og spre deltagerne rundt om i Norge. Ved å gjøre det nærmest umulig å gjenkjenne informantene ville eventuelle skadevirkninger for den enkelte bli minimert. Spørsmålene og svarene som fremkommer er ikke av en slik karakter at man røper taushetsbelagte opplysninger, jmf Politiinstruksen § 5-5.

Innhenting av empiri gjennom intervju er blitt godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) (vedlegg 2, s. 137). Det ble utarbeidet et samtykkeskjema (vedlegg 3, s.138) for deltagelse i intervju som informantene fikk utdelt i forkant av intervjuet.

### **3.5.3 Intervjusituasjonen**

Før selve intervjuet fant sted hadde informantene fått utdelt intervjuguiden, samt samtykkeskjema for deltagelse i intervju. Jeg lot informantene bestemme sted for intervju, slik at de skulle oppleve å være på hjemmebane og ha en god og trygg opplevelse av situasjonen. På intervjutidspunktet gikk vi først gjennom formaliteter som samtykke til deltagelse, litt om konfidensialitet og anonymisering av informanten, og rammene for intervjuet.

#### **3.5.3.1 Intervjuguide**

Det ble utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1, s.134) med åtte hovedspørsmål hvorav to var for å sikre nødvendig grunndata om informantene og en oppsummering av intervjuet. De seks andre inneholdt spørsmål om rekruttering og motivasjon for å bli leder, opplevelsen av å være ny som leder, forventningene til å være leder, oppfølging av deg som leder, autonomi i arbeidshverdagen og forståelsen av kultur som leder. Spørsmålene fikk en bestemt rekkefølge slik at det kunne dras nytte av en tenkt reflektert oppbygging som skulle virke naturlig for intervjukandidaten. Det var forberedt noen underspørsmål, eller utfyllende spørsmål til hovedspørsmålet, som et supplement for å holde informantene på sporet under intervjuet. Til sammen skulle spørsmålene være med på å danne et bilde av hvordan det var å være ny som leder i politiet. Intervjuguiden forefinnes i to versjoner. En av versjon var tiltenkt meg som intervjuer. Denne inneholdt de overnevnte utfyllende spørsmålene som jeg kunne bruke for å få flere vinklinger inn til hovedspørsmålene og ved behov for å hjelpe informanten å koble spørsmålene på en lettere måte.

Versjonen som informantene fikk tilsendt hadde ikke disse underspørsmålene i seg. Informantene fikk i forkant tilsendt intervjuguiden sammen med et samtykkeskjema (vedlegg 3, s.138) for deltagelse i intervju, samt et godkjenningsskjema for databehandling av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (vedlegg 2, s.137).

Intervjuguiden ble testet ut i et prøveintervju, og i all hovedsak fungerte den godt. Det var ikke nødvendig å gjøre endringer av vesentlig grad fra prøveintervjuet og til de ordinære intervjuene. Intervjuene fortonet seg som regel mer som den gode samtalen enn et direkte intervju med planlagte spørsmål.

### **3.5.3.2 Intervjuet**

#### **Utvelgelse av informanter:**

Det ble gjort avtaler med 11 intervjukandidater fordelt på ni politidistrikt. Av disse 11 planlagte intervjuene, ble ni intervjuer gjennomført. De to siste trakk seg eller klarte aldri å finne et passende tidspunkt for gjennomføring av intervjuet. Jeg nådde et metningspunkt etter niende intervju hvor det ikke fremkom ny informasjon, men mer fortetting av allerede eksisterende informasjon. Jeg valgte derfor å kutte antallet informanter ned til totalt ni personer. Selve gjennomføringen skjedde i et tidsrom fra februar til april i 2014. Spredningen av lokasjonen på kandidater var bevisst. Politi-Norge er langstrakt og vi er pr dags dato 27 politidistrikt, så en representasjon fra flere distrikt rundt om i Norge gir et mer komplett bilde enn kun å se på ett politidistrikt. Det henger godt sammen med oppgaven siden jeg ser på hvordan det er å være ny som leder i politiet og ikke i et spesielt politidistrikt.

Informantene ble plukket ut på tre måter. Den første var via en henvendelse til administrasjonen i 15 politidistrikt, som ble plukket ut etter å ha trukket ut 15 lapper blant 27 mulige i en skål. Det ble sendt en mail til administrasjonssjefene med forespørsel om de kunne være behjelpelig med å finne informanter som kunne intervjues i forbindelse med denne masteroppgaven. I mailen fikk man en informasjon om hvem jeg er, hva jeg skriver om og at jeg søkte ledere som var helt nye i rollen sin.

Den andre måten jeg henvendte meg på var via sosiale medier på internett som Twitter, LinkedIn og Facebook. Dette er arenaer der man kan komme i kontakt med mange på kort tid.

Den tredje måten var å stille et åpent spørsmål om deltagelse via Mentoringprogrammet for nye ledere i politiet (Ekeland 2014). Jeg er selv mentor i dette programmet som samler deltagere fra Telemark, Vestfold og Søndre-Buskerud politidistrikt.

Fordelt på disse tre fremgangsmåtene, ble det gjort avtaler og gjennomført tre intervjuer via responsen på mail til politidistriktene, fem deltagere via sosiale medier og en gjennom mentoringprogrammet.



Figur 10 – Skjerm bilde fra Twitter

### 3.5.3.3 Dilemmaer ved innhenting av empiri

I og med at jeg selv jobber i Telemark politidistrikt, var det en avveining for meg rundt det å gjøre intervju i eget politidistrikt. På den ene siden ønsket jeg å holde en avstand til det jeg opplevde som for nært for meg. Tanken var at det kunne være lettere å se funn og kritiske sammenhenger og momenter i et politidistrikt jeg selv ikke jobbet i. Samtidig så opplevdes det rart ikke å ta med Telemark all den tid arbeidsgiver har oppfordret meg til å studere og øke kunnskapen om hvordan det er å være ny som leder. En direktelink inn til eget distrikt opplever jeg gir en større kredibilitet til å mene noe om sin egen arbeidsplass. ”Objektivitet i kvalitativ forskning betyr at man streber etter objektivitet om subjektivitet” (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 247). Så selv om jeg var nøye på ikke å få et for nært personlig forhold til tematikken i oppgaven, gir nettopp denne nærheten også en stor styrke ved at jeg har et ”innenfra perspektiv” til problemstillingen.

Når det er sagt så er det grunn til å stille spørsmålet om jeg, som politileder og en del av den etablerte politiorganisasjonen og kulturen i politiet klarer å frikoble meg nok til å opptre objektivt i besvarelsen av denne avhandlingen? Gjennom dette metode kapitlet i avhandlingen etterstreber jeg en etisk standard og mulighet for etterprøvbarhet som skal bidra til en objektivitet i forhold til innhenting av data, analysering av empirien og de påfølgende drøftingene opp mot oppgavens teori.

### **3.5.3.4 Ny leder vs erfaren leder**

Gjennom utvelgelsesmetoden av informanter som skulle intervjues ble det plukket ut fire helt nye ledere, to som har vært ledere siden 2012 og tre erfarne som har vært ledere i fire år eller mer. Arbeidsoppgavene strekker seg fra være en arbeidende formann, via operasjonsleder, til å være leder med personal-, budsjett- og resultatansvar. Spennet har vært stort, noe som gjenspeiler politiets mange gjøremål og arbeidsoppgaver.

### **3.5.3.5 Kjønnfordeling**

Det er intervjuet fem menn og fire kvinner i forbindelse med innsamling av empirien til oppgaven. Kjønnfordelingen på ansatte i politiet er på ca 30 % kvinner og 70 % menn. Blant ledere er kjønnfordelingen på 18 % kvinner og 82% menn (Holm & Kristiansen, 2012).

### **3.5.3.6 Gjennomføring av intervjuene**

Før intervjurunden ble satt i gang, ble det gjennomført et prøveintervju for å teste ut spørsmålene på en person som var i den aktuelle kategorien ny som leder og som ikke hadde kjennskap til utarbeidelsen av intervjuguiden i forkant. Prøveintervjuet ga et innblikk i dynamikken i spørsmålssammensetningen og responsen på spørsmålene. I tillegg fikk jeg et inntrykk av lengden på gjennomføring og om det oppstod noe underveis som medførte at jeg burde endre på formuleringene eller rekkefølgen på spørsmålene.

Gjennomføringen av prøveintervjuet ga meg et inntrykk av å treffe godt, både på antall spørsmål og på oppbyggingen og rekkefølgen på disse. Dette så jeg også igjen under de ordinære intervjuene. Spørsmålene satt i gang refleksjoner hos kandidatene, noe som ga en unik mulighet til å få frem utdypende besvarelser og innblikk i hvordan den enkelte opplevde det å være leder i politiet. Det var imidlertid ett unntak blant informantene. I de tilfellene jeg opplevde at informantene svarte på ting denne avhandlingen ikke skulle ta for seg, eller man stoppet opp i refleksjonene, ble det stilt noen oppfølgingsspørsmål for å få en grundigere utdypning eller flere vinklinger på hovedspørsmålene. Denne ene informanten ble stresset av disse oppfølgingsspørsmålene fordi disse ikke var delt ut på forhånd.



Så der oppfølgingen var ment til å hjelpe informanten på vei, opplevde informanten dette som stressende, og dette skapte problemstillinger man ikke var forberedt på. Så i stedet for å oppnå større dybde, nye vinklinger og økt refleksjon, resulterte det i at enkelte svar ble markant kortere enn hos andre informanter.

Åtte av intervjuene var situasjoner hvor jeg møtte informantene personlig. Ett av intervjuene ble foretatt via Skype på internett. Skype er et videokonferansesystem hvor deltageren ser hverandre på videoskjermer og hører hverandre gjennom lydoverføring. Opplevelsen av god videooverføring og lyd uten forsinkelser gjorde at intervjusituasjonen opplevdes som nær og god.

### **3.5.3.7 Lengden på intervjuene**

Lengden på intervjuene varierte fra 1 ½ time til 2 ½ time. Lengden varierte ettersom hvor mange gode eksempler intervjukandidaten valgte å ta med. Det ble en avveining mellom ikke å avbryte kandidatene og samtidig klare å holde de innenfor temaet vi skulle snakke om. Noen av spørsmålene er utfordrende både faglig og mentalt. Spekteret av ledere som ble intervjuet varierte fra gruppeledere som fungerte som arbeidende formenn, til driftsenhetsledere som jobbet på det strategiske plan i et politidistrikt. Å reflektere over hvordan det er å være leder for disse to ytterpunktene ga relativt forskjellige svar.

### **3.5.4 Transkriberingen**

Etikk i transkriberingen ble knyttet opp til erfaringen som etterforsker i politiet. I den rollen er det viktig å skrive ned så detaljert og korrekt som mulig det som vedkommende i avhørssituasjonen sier. I transkriberingen i denne oppgaven har jeg ikke brukt tid på å skrive ned ordrett alle setninger. Jeg har kun tatt med det jeg har funnet relevant for besvarelsen. Flere av informantene har brukt tørrprat som en del av refleksjon før man svarer på spørsmålet. Man har også brukt en rekke eksempler for å belyse sitt svar. Det er ikke alle eksempler jeg har funnet relevant å ta med.

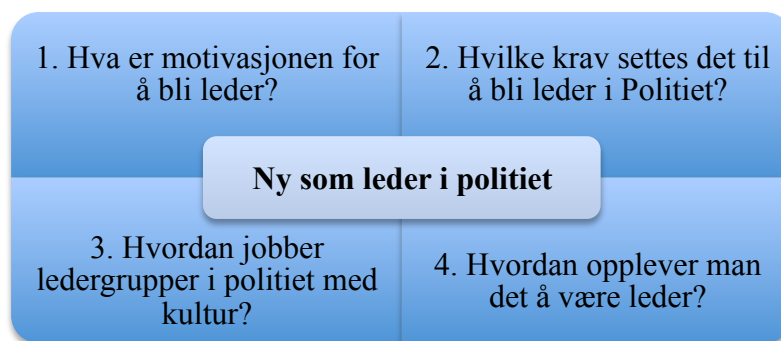
Direkte sitater har jeg skrevet ned ordrett og da satt det i en klamme, slik som ”Jeg sa følgende”. I transkriberingen har jeg notert meg tidspunkt for når setningen starter, slik at man i en etterprøvningsfase lett kan finne tilbake til uttalelsene.

Der jeg har funnet det naturlig og viktig for oppgaven, har jeg også beskrevet noen reaksjoner og kroppsbevegelser (non-verbal kommunikasjon) som informanten har utvist i intervjuet. En rein avskrivning av ord fra lyd til tekst ville ikke fanget opp bevegelser, pauser, ansiktsgrimaser, håndbevegelser og lignende, som kunne ha betydning for dobbeltkommunikasjon eller avvikende kommunikasjon mellom ord og kroppsspråk hos informanten. Transkriberingen i oppgaven er derfor ikke nødvendigvis en direkte avskrivning fra A til Å, men et representativt utvalg som jeg mener har betydning for oppgaven som også kan innbefatte en beskrivelse av kroppsbevegelser.

### 3.5.5 Introduksjon til analysen og fortolkningen

Formålet med analyse og drøfting er vise frem og diskutere de funn som fremkommer i empirien opp mot aktuell teori. Drøftingene skal besvare problemstillingen hvordan det er å være ny som leder i politiet.

For å besvare problemstillingen, går vi gjennom de fire forskningsspørsmålene som skal ende ut i et hovedsvar på hvordan det er å være ny som leder i politiet



Figur 11 - Prosessen for å besvare spørsmålet, ny som leder i politiet






Forskning er beskrivelsen på hvordan et fenomen eller problemstilling skal løses på en måte som er etterrettelig og etterprøvable. Konklusjonene henger sammen med analyse og fortolkning av det materialet som er samlet inn og forskerens forståelse av temaet.

En analyse er å dele opp tekst i komponenter og se på disse opp mot kjente begreper, teorier og metoder. Utvalget blir kategorisert og fortolket, og fortolkningen blir brukt inn i de påfølgende drøftinger av problemstillingene i oppgaven (Reinecker & Jørgensen, 2013, s. 221).

Det foreligger rundt 300 sider med transkribert materiale som er organisert inn i matriser for å systematisere innholdet. Fra matrisene er det gjort funn som skal fortolkes. For å hente ut ytterligere informasjon, kunne man ha latt informantene få lese igjennom transkriberingen og funnene, for så å gi utdypinger til sine tidligere uttalelser. I stede valgte jeg en metode for å sikre meg dette underveis i intervjuet. Måten det ble gjort på var å stille kontrollspørsmål som "...har jeg forstått deg riktig når du sier at..." og "...kan du oppsummere det du nå har sagt..." underveis. Dette gir informanten muligheten til rette på uttalelser og gi enda mer utfyllende informasjon i selve intervjusituasjonen.

### 3.5.5.1 Matrisen

For å analysere de transkriberte tekstene, ble det laget en matrise (tabell 1) hvor hver informant fikk sin vertikale kolonne som ble fylt med transkribert tekst, spørsmål for spørsmål. I bunn av hvert spørsmål gjorde jeg plass for egne notater som jeg gjorde meg under intervjufasen, oppsummering på antall ord på aktuelt innhold og hovedfunn for den enkelte. I tillegg lagde jeg en oppsummering på hovedfunn i horisontal retning, slik at funnene lettere kunne analyseres fra forskjellige vinklinger.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 3	Hovedfunn alle
Spørsmål nr					
Mine kommentarer					
Antall ord					
Hovedfunn for den enkelte					
					

Tabell 1 – Mal på matrise for analysen av funn i intervjuene

«Spørsmål nr» henviser til de respektive spørsmålene informantene fikk fra intervjuguiden (Vedlegg 1, s.134). Valget med å ta med antall ord i besvarelsen, som er et kvantitativt måleparameter, begrunnes med at antall ord kan si noe om dybden eller omfanget i besvarelsen.

Man kunne se hvilken del som engasjerte mest, og det var interessant å se spennet i svarene der to informanter svarte med henholdsvis 574 og 14 ord på det samme spørsmålet.

Intervjuprosessen fra lydfil, via transkribering, innmating i matriser og uttrekk av funn fra matrisene er en meningsfortetting som medfører en forkortelse av informantens uttalelser til korte formuleringer, hvor den umiddelbare mening i det som blir sagt gjengis med få ord (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 212).

Meningsfortetningen er en fortolkningsmetode hvor man trekker ut essensen av det som blir sagt. I dette kapitlet kalles overgangen fra tekst (naturlig enhet) til essens, sentralt tema. Et eksempel på dette synliggjøres ved å vise et utdrag fra intervjuene:

Naturlig enhet	Sentralt tema
<p>”...Gjennom det å være leder fikk jeg utløp for en del kreative tanker og ble gikk muligheten til å kunne være med å påvirke beslutninger. Det å lede mennesker er i utgangspunktet ikke målet, men det å ha folk med på laget som jeg kan lede for å få utviklet faget har vært et virkemiddel for å oppnå det jeg vil. Jeg var interessert i faget jeg skal lede. Jeg er trenger å ha arbeidsutfordringer som interesserer meg. Jeg er ikke flink til å kjede meg, da er jeg nok ikke den beste å ha med på laget. ”Jeg angret på at jeg er født etter et kvarter, og selvskading etter 20 min”. Jeg er ikke flink til å kjede meg, men innenfor faget etterforskning er jeg interessert og jeg ønsket å utvikle faget.</p> <p>Jeg er nok ingen potetleder som kan brukes i alle sammenhenger. Jeg har ikke ledelsesteorier og strukturer i hodet til en hvert tid og som kan steppe inn i enhver sammenheng. Min største styrke er sikkert også min største forbannelse. Når jeg er interessert så er jeg sikkert en super mann å ha med på laget. Hvis jeg ikke er interessert er jeg helt ubrukelig.....”</p>	<p>Selektiv på hvilke lederoppgaver som passer. Høy motivasjon på utvikle faget gjennom en instrumentell tilnærming ovenfor de man skal lede.</p>
<p>”...Det var ingen oppfølging av meg som ny leder. Jeg ble ansatt i en ny rolle hvor skoene var for store uten at noen hjalp meg eller fulgte meg opp. Hadde jeg ikke gjort noe selv ville det ikke være noen som hadde løftet en finger. Jeg bad om en mentor og ble lovet dette av PM, men dette skjedde ikke. Ikke når jeg purret på det ifm medarbeidersamtalene heller. Jeg tok til slutt kontakt med en person jeg hadde både tiltro og respekt for og han hjalp meg flere ganger i vanskelige spørsmål og saker som jeg ellers ville ha følt meg ganske så hjelpeløs i....”</p>	<p>Stor lojalitet til en organisasjon som ikke viser den samme egenskapen eller forståelsen tilbake.</p>

Tabell 2 - Meningsfortettingsmetoden

I fortolkningsprosessen har jeg også sparret med veileder professor Per Morten Schiefloe ved NTNU og en tidligere kollega med mastergrad innenfor ledelse, Gisle Skoglund, på funn som fremkommer og hva disse kan bety inn i to klassiske ledelsesperspektiver, det institusjonelle og det instrumentelle ledelsesperspektivet (s. 14 & s.15).

Metodekapittelet omhandlet blant annet objektivitet til forskningen. ”Objektivitet i kvalitativ forskning betyr at man streber etter objektivitet om subjektivitet” (Kvale & Brinkmann, 2012, s.247). Jeg har lagt stor vekt på å beholde denne objektiviteten gjennom hele analysearbeidet og meningsfortettingsmodellen. Med dette mener jeg at informantenes uttrykk i minst mulig grad skal bli påvirket av intervjuerens fortolkning av svarene.

### **3.5.5.2 Hensynet til informantene**

Alle de ni informantene i undersøkelsen har besvart spørsmålene med stor velvilje. Noen av svarene er av sensitiv art i form av at de avslører diskriminerende karakter, manglende kontroll og fraværende lederskap hos enkeltpersoner i organisasjonen de tilhører. Dette er i seg selv viktige funn som avdekker en høy grad av forbedringsmulighet innenfor enkelte områder, noe som styrker avhandlingen. På den andre siden så kan dette sette enkeltpersoner i en svært vanskelig og mulig konfliktfylt situasjon. For å sikre gode svar og samtidig informantens integritet, er alle navn, tjenestesteder og andre gjenkjennbare vinklinger anonymisert i oppgaven.

I fremstillingen er det kun kjønn, type leder, ansettelsestid i politiet, hvor lenge man har vært leder, om man har resultat-, økonomi og/eller personalansvar og hvilken formell lederkompetanse man har tatt etter uteksaminasjon fra Politihøgskolen. Oversikten over informantene kan ses i tabell nr. 3 (s. 46).

Type leder	Kjønn	Ansatt siden	Leder siden	Personal (P), resultat(R), økonomiansvar (Ø)	Formell lederkompetanse
Driftsenhetsleder (Lensmann)	Mann	1999	2013	P, R, Ø	Master i offentlig ledelse
Avsnittsleder (Politioverbetjent, Pob)	Mann	1999	2010-2013	P, R	Ingen
Driftsenhetsleder (Lm)	Mann	2003	2010-2012	P, R, Ø	LOU1
Lensmann (Lm)	Mann	2008	2013	Ingen	Ingen
Lensmann (Lm)	Kvinne	1993	2005	P,R,Ø	LOU1, LOU2
Gruppeleder (Politiførstebetjent, Pfb)	Kvinne	1989	2013	P, R	Ingen
Gruppeleder (Pfb)	Kvinne	1990	2012	P,R	Ingen
Operasjonsleder (Pob)	Mann	1983	2006	Ingen	Ingen
Avsnittsleder (Pob)	Kvinne	1992	2013	P, R	Ingen

Tabell 3 – Liste over informanter

### 3.5.6 Validering og reliabilitet

Som forsker, er det mitt ansvar å rapportere kunnskap som er så sikker og verifisert som mulig (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 81). I prosessen fra problemstilling, via utarbeidelse av intervjuguide, gjennomføring av intervjuet og til analysene av funnene, har jeg inntatt en «djevelens advokat»-rolle, og testet ut de forskjellige delene av oppgaven på andre.

Reaksjonene har jeg brukt inn i vurderingene og utarbeidelsene av det endelige produktet. All den tid jeg står såpass nær problemstillingen ved å være leder og ansatt i politietaten, har andres øyne og innspill vært svært nyttige og gitt meg en nødvendig distanse til nærheten.

Underspørsmålene i intervjuguiden er blitt brukt som kontrollspørsmål til informantene, både om de er sannferdige i besvarelsene sine, og for å gi klare og gode bilder av hvordan informanten opplever situasjonen det stilles spørsmål om. Det er ikke fremkommet funn som oppfattes som falske eller sterkt avvikende. Med tanke på oppgavens reliabilitet mener jeg at andre forskere i all hovedsak skal kunne finne de samme funn som meg ved å benytte den samme metode som brukes i denne oppgaven. Det styrker troverdigheten til denne oppgaven at funnene samsvarer med annen forskning (s.23) og kjent teori (s. 12) som brukes i denne avhandlingen, som igjen baserer seg på flere og større undersøkelser.

### **3.5.7 Rapportering**

Avhandlingen er bygd opp metodisk og vitenskapelig. Funnene er fremstilt og drøftet opp mot relevant teori, og den gir svar på den problemstillingen som oppgaven tar for seg.

Anonymiseringen og spredning av tjenestested av informantene reduserer faren for eventuelle konsekvenser for den enkeltes sensitive uttalelser i intervjuet. De opplysninger som kommer frem er enten offentlige eller allment kjente, og kommer ikke innunder taushetsplikten som enhver ansatt i politiet har, jmfør Politiiinstruksen § 5-5.

### **3.5.8 Overførbarhet**

For de fleste er politiet en relativt lukket organisasjon, og det spesielle rundt politiets organisering som en hierarkisk og ordredrevet organisasjon har nok en begrenset overførbarhet til andre organisasjoner, men de generelle delene av denne avhandlingen som tar for seg ledelse, motivasjon, rekruttering, oppfølging og kravsetting til nye ledere kan ha en god overførbarhet til også andre organisasjoner. Momentene som tas opp rundt kultur og organisasjonskultur kan ha en delvis overførbarhet til andre, men jeg tror først og fremst at den kan bidra til å gi andre organisasjoner flere perspektiver og en større bevisstgjøring i arbeidet rundt sin egen kultur, enn som en direkte overførbarhet.

### **3.5.9 Etiske dilemmaer**

Jeg vurderte i forkant om jeg skulle utarbeide en etisk protokoll for gjennomføring av intervjuene. Den kunne blant annet være til hjelp for refleksjon i forkant av gjennomføring av intervjuene og forberede meg på svar på enkelte spørsmål. Jeg kom frem til at tematikken ikke var så sensitiv at en protokoll ville være nødvendig. I ettertid ser jeg at en slik protokoll kunne være til nytte da jeg som intervjuer kom opp i situasjoner der jeg gjenkjente personer i eksempler som ble fortalt.

Et etisk dilemma jeg kom opp i, oppstod i forbindelse med temaet diskriminering (s. 117). Informanten forteller om en ansettelse som det ikke ble noe av. Hvorfor ansettelsen ikke fant sted viste jeg ikke, men et betydelig samtaletema i regionen i etterkant var kandidatens homofile legning, samt at kandidatens partner var prest og hadde søkt på en prestjobb i området.

I intervjuet stod jeg nå i et skjæringspunkt, for etter all sannsynlighet kjente jeg disse personene som ble omtalt i intervjuet. Dilemmaet stod mellom valget om jeg skulle gå inn og si at jeg kjenner disse personene, eller la være og la intervjuet gå sin gang. Jeg valgte det siste og grunnen til det var todelt. Informanten som jeg intervjuet virket ikke for meg som en av de som bidro til ryktespredningen, men vedkommende gjenga opplevelsene i ledergruppa i regionen som en kritikk til egen ledergruppe. Den andre grunnen til at jeg lot være å gripe inn, var at jeg da fryktet at flyten i intervjuet ville forsvinne og at de gode poengene ville utebli i resten av samtalen.

Senere tok jeg kontakt med personen jeg antok dette angikk, og fikk bekreftet at hun var rett vedkommende. Jeg ba om hennes opplevelse av å ikke få jobben, og hun forklarte først sin versjon før hun fikk presentert det jeg hadde funnet. Tilbakemeldingene tok jeg med inn i Forskningsspørsmål 4 – Hvordan oppleve man det å være leder? (s. 117) for å få en ytterligere vinkling til funnet jeg hadde gjort på spørsmålet. Selv om vedkommende er anonymisert er hun allikevel lett identifiserbar. Hun dette angikk har fått lese gjennom avhandlingen og samtykket til at jeg kunne bruke hennes reaksjoner og uttalelser som en del av besvarelsen i denne avhandlingen.

### **3.5.10 Oppsummering**

Frem til nå har vi tatt for oss oppgavens problemstilling, oppbygging og avgrensing (kapittel 1, s.9). Vi har laget et teoretisk grunnlag for å bedre kunne forstå hva ledelse er, hvordan organisasjoner fungerer og hva som er spesielt for politiet og nye ledere (kapittel 2, s.12). Det er gjort en redegjørelse for hvilke metoder som er brukt for å samle inn empiri til avhandlingen (kapittel 3, s.32), og vi er nå klare for å begynne å drøfte funnene inn i de fire forskningsspørsmålene som til slutt skal ende ut i en konklusjon på hvordan det er å være ny som leder i politiet.



## Kapittel 4 - Resultater og analyse

---

### 4.1 Innledning

I dette kapitlet vil hvert av forskningsspørsmålene med sine funn og drøftinger bli presentert kronologisk fra nummer 1 til 4. Etter hvert av forskningsspørsmålene er det laget en delkonklusjon tilhørende spørsmålet. Delkonklusjonene danner grunnlaget for hovedkonklusjonen på slutten av kapitlet.

Tanken med oppdelingen er å gjøre tematikken mer oversiktlig, og at hvert kapittel skal gi noen svar som kan brukes selvstendig. Forskningsspørsmål 4 er relativt omfattende, så her er det valgt å gjøre seks delkonklusjoner underveis for å ytterligere gjøre det mer oversiktlig og lettere å kunne holde tråden gjennom spørsmålet.

### 4.2 Forskningsspørsmål 1 - Hva er motivasjonen for å bli leder i politiet?

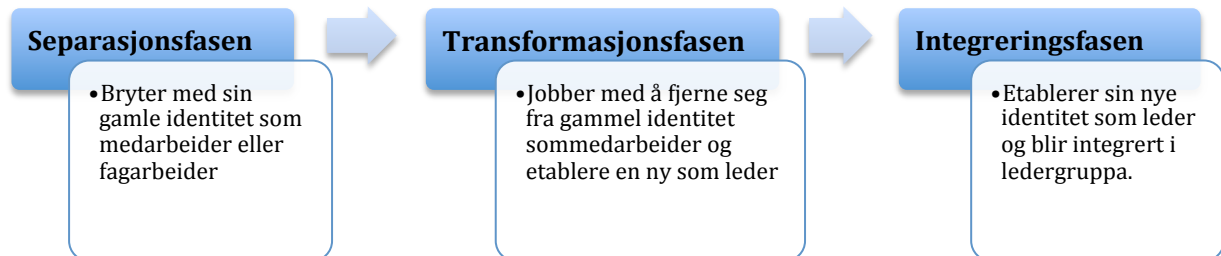
#### 4.2.1 Innledning og overordna argument for forskningsspørsmålet.

”Å være motivert for noe, betyr at dette ”noe” har trigget de faktorene som setter i gang og styrer vår menneskelige adferd” (Store norske leksikon, 2014)

Motivasjonsfaktorene for å bli leder kan være mangfoldige. Funnene i dette forskningsspørsmålet vil vise at man har ledere som på den ene siden har et idealistisk ønske om å gjøre bedriften til en bedre, mer velfungerende og balansert organisasjon, hvor man som leder gjør alt man kan for at medarbeidere skal trives og bedriften skal oppnå de mål man har satt seg. På den andre siden finner du personer som er lei av gjøremålene som medarbeider og har et mål om få seg en dagtidjobb, og da var det «denne lederstillingen som ble ledig».

Det å være motivert for å bli en leder betyr at man er i ferd med å endre sin adferd gjennom det å løsrive seg fra å være medarbeider, hvor man utfører arbeidet selv, til å få utført arbeid gjennom medarbeidere (Haaland & Dale, 2012, s. 23). Veien fra å være medarbeider til å bli leder fører til endringer både for den enkelte og de medarbeidere som tidligere var likestilte kollegaer, men som nå skal forholde seg til deg som en overordna person i organisasjonen.

Selv om man har fått ny rolle og tittel, starter man på null med erfaring som leder når man trer inn i rollen for første gang. Veien frem til å bli en leder krever motivasjon nok til å ville gjøre et identitetsskiftet, og prosessen kan deles inn i tre faser (Haaland & Dale, 2012, s. 23):



Figur 12 – Transformasjonsprosessen for å bli en leder

En person som for første gang skal bli leder kjenner kanskje ikke til overgangene før man går inn i rollen, men erfarer de underveis. Skillet oppleves kanskje raskere hos medarbeiderne enn deg selv. Der du som leder er glad og spent for å få den nye stillingen, de nye arbeidsoppgavene og de nye mulighetene som ligger i jobben, kan medarbeiderne tenke: Hvilken leder får vi her? De ser annerledes på, og prater annerledes med deg siden du nå er en av ledelsen og ikke lenger en av ”gutta på gulvet”. Motivasjonen for å gjøre en god jobb som leder, må nå også omfatte motivasjon nok til å gjøre et identitetsskifte for å fylle den nye rollen.

Å bli ansatt som leder gjør deg ikke til en fullgod leder. I rollen, ny som leder, går man fra å være en dyktig medarbeider som har mye kunnskap om sitt arbeidsfelt, til å bli en leder med lite praktisk og kanskje teoretisk kunnskap om det man er satt til å gjøre. I rollen som leder går du altså fra å være den likestilte medarbeideren, til den overordna hvor du får mulighetene til å utøve makt, kontroll og påvirkning av andre ansatte i organisasjonen. I politiet, hvor organisasjonen er hierarkisk og ordredrevet, vil rangordningen og ens plassering i hierarkiet ha stor betydning for hvor mye man kan beslutte som leder (politiinstruksen § 6-1, 2.ledd). I det beslutningsrommet man har, er det viktig at ledere i politiet har en forståelse for hvilke suksesskriterier for motivasjon som gir bedre måloppnåelse. (Klev & Levin, 2012, s. 149).

Suksesskriteriene blir delt inn i fire faktorer og omfatter:

Det første er å skape rammer som gir organisasjonen et handlingsrom for de jobbene som skal gjøres. Det andre er å legge til rette for god dialog og meningsutvekslinger som utfordrer og utvikler handlingsteorier. Det tredje er å påvirke de rådene verdier og normer gjennom egen adferd, altså være det gode forbildet som leder. Det fjerde er å redusere andres opplevelse av usikkerhet knyttet til prosesser og endringer som skjer i organisasjonen.

En høyt motivert leder vil forsøke å sette seg inn i hva det betyr å være leder, jobbe for å være den rollemodellen, forstå rammene for hvilken makt, myndighet og mulighet man har i sin posisjon, og forsøke å forstå organisasjonen ved å finne suksesskriteriene for å oppnå de ønskede målene for bedriften. Motsetningen til denne er en lavt motivert og lite kunnskapsrik leder, som utøver makt og styring i rollen sin uten å forstå organisasjonen og menneskene som jobber der. En slik leder vil være direkte skadelig for organisasjonen i sin helhet og man kan nærmest forutsette at man vil oppleve konflikter mellom vedkommende som leder og medarbeiderne. Det er derfor viktig for den enkelte lederkandidat å vite og forstå hvilken motivasjon man har og legger til grunn for å bli leder (Jacobsen & Thorsvik 2011, s. 219).

Politiet som organisasjon har også alt å vinne på å rekruttere høyt motiverte ledere. Siden ledere blir definert som toppen og spydspissen i den hierarkiske oppbygde organisasjonsstrukturen, er det ikke likegyldig hvem som blir leder i organisasjonen. Man må forstå hva som motiverer folk til å bli ledere og hvorfor. Å være metodisk og strategisk leder i dette arbeidet vil lettere bidra til at politiet rekrutterer de beste og mest motiverte lederne for fremtiden (Arnulf, 2013, s. 25).

### **4.3 Beskrivelse og drøfting av funnene**

Først tar oppgaven for seg hvilken motivasjon den enkelte hadde for å gå inn i lederrollen for deretter å se på organisasjonen sin motivasjon for å rekruttere de beste lederkandidatene.

### 4.3.1 Individuell motivasjon for å bli leder

Alle de ni informantene beskriver en fellesnevner som sin hovedmotivasjon for å ville bli leder i politiet. Det var muligheten man fikk til å være med å påvirke, ta beslutninger, endre og forbedre sin egen arbeidsplass. Tre av informantene sa at høyere lønn og muligheter for en karrierevei også var en av hovedmotivasjonsfaktorene for å bli leder. Alle hadde et idealistisk utgangspunkt hvor man så på rollen som leder som noe som var høyere enn en selv.

Det ble stilt et motspørsmål til egen motivasjon, hvor informantene ble bedt om å gjøre rede for hva man trodde andre kollegers motivasjon var for å bli ledere? To informanter fremholder den samme omforente tanken alle hadde om sin egen hovedmotivasjon, og antok at andre ledere også hadde den samme motivasjonen. Flertallet på seks informanter hadde derimot en stor skepsis til andre kollegers motivasjon for å bli ledere;

”Mange er lederonanister som vil bli ledere for enhver pris”, (erfaren leder).

”Lei av gjøremålene på grunnplanet” (ny som leder).

”Først og fremst lønn”, (erfaren leder).

Undersøkelsen går ikke nok dybden til å kunne gi en kvalitetsmessig forklaring på hvorfor forklaringen på egen motivasjon og oppfatningen av andres motivasjon er så forskjellige, men det er interessant å registrere at det er en forskjell på egen oppfatning av motivasjon og hvordan man ser andre i den samme situasjonen.

I funnene fremkommer det motpolarer i både motivasjon og lederstil blant informantene. Den ene ønsker å bli leder for å skape gode rammer mellom medarbeidere og ledere og for å oppnå et tillitsbånd som trekker folk til seg i stedet for å støte de fra seg. Gjennom dette er målet å oppnå meradferd hvor folk yter mer enn forventet.

”Min motivasjon er utelukkende å gjøre en god ledelse for de ansatte, der man forsøker å følge opp de man har personalansvar for slik at man skaper meradferd, og hvor man trekker folk til seg og ikke støter de fra seg. Meradferd er å skape et tillitsbånd og gode rammer mellom leder og medarbeider som gjør at medarbeideren ønsker å yte mer enn forventet... // ...Jeg vet at mine lederegenskaper er en motpol til den rådende lederformen i politiet i dag. Jeg baserer mitt lederskap utelukkende på myndiggjøring og tillit og ikke en top-down i den klassiske byråkratiske lederstilen”.  
(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Utøve ledelse gjennom å skape gode rammer, hvor man er med å påvirke og bestemme prioriteringer, som bygger på tillit mellom leder og medarbeider, noe som skaper meradferd i organisasjonen.

Den andre siden av motpolen er lederen som ikke er motivert av å lede mennesker, men å utvikle faget. Denne lederen ser på medarbeideren som et virkemiddel for å oppnå ønskede resultater innenfor fagfeltet.

Jeg har aldri higet etter å være leder, det har kommet de siste årene, og motivasjonen var å kunne ta faget videre. Som leder har jeg hatt størst mulighet til å oppnå dette gjennom det å være leder... // ...Jeg fikk utløp for en del kreative tanker og ble gitt muligheten til å kunne være med å påvirke beslutninger. Jeg trenger å ha arbeidsutfordringer som interesserer meg. Jeg er ikke flink til å kjede meg, da er jeg nok ikke den beste å ha med på laget. Det jeg er interessert i er faget jeg skal lede. Det å lede mennesker er i utgangspunktet ikke målet, men det å motivere folk med på laget som jeg kan lede, for å få utviklet faget har vært et virkemiddel for å oppnå det jeg vil. Jeg er den som vil ta føringen og bestemme hvordan vi skal få en løsning på en sak. Å motivere medarbeiderne er viktig. Ting blir bare ræva dersom man ikke finner nøkkelen for å motivere folk.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Selektiv og klar begrunnelse for valg av instrumentell lederretning for å utvikle og forbedre arbeidsmetoder på fagfeltet. Reflektert rundt egen situasjon og egen motivasjonsfaktor for å være leder innenfor et bestemt fagområde.

Den første informanten uttrykker et institusjonelt ledelsesperspektiv, hvor lederen motiverer, inkluderer og utvikler organisasjonen sammen med medarbeidere og gjør de mindre avhengige av lederen. Den andre informant uttrykker et instrumentelt ledelsesperspektiv, hvor medarbeidere blir sett på som et verktøy for å oppnå de målene man har satt seg, og hvor lederen i større grad styrer, kontrollerer og gjør medarbeiderne mer avhengige av seg. Gitt av situasjonen man skal lede i, er ikke nødvendigvis det ene perspektivet bedre eller dårligere enn det andre i måloppnåelse, men det er store skiller på hvordan ledere med disse to perspektivene griper an og jobber med sine medarbeidere for å oppnå resultatene.

### 4.3.2 Organisasjonens motivasjon

I tillegg til den enkeltes motivasjon, ser oppgaven på hvilken motivasjon politiet som organisasjon har for å rekruttere og sikre seg de beste lederne.

Det var ingen av informantene som visste om eller selv hadde vært en del av et rekrutteringsprogram i forkant av selv å bli leder. Det var ingen som hadde fått muligheten til å teste seg selv ut i roller eller oppgaver, og det var ingen som hadde fått noen opplæring i lederstillingen før man søkte og fikk den.

En av informantene forteller at regionen hvor han selv er leder i har startet med et rekrutteringsopplegg som ser tre år frem i tid. Målet er at lederkandidater i regionen skal være testet ut i forskjellige oppgaver og roller, samt ha tilegnet seg formell lederkompetanse når fremtidige lederstillinger blir lyst ut.

Nei, det finnes ingen lederrekruttering eller rekrutteringsplan for fremtidige ledere i regi av politidistriktet, men i vår region har vi laget en rekrutteringsplan, hvor vi forsøker å motivere, teste ut og skolere det han ser på som fremtidige ledere. Det er bare jeg som har lederutdanning i vårt politidistrikt. Jeg vil at nye fremtidige leder skal ha en basis av LOU1 før de får stilling. Hvis du ikke har noen formell lederutdanning, er det lett å forbli den fagpersonen i alt for stor grad, noe som resulterer i at du ikke blir en leder.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Forbereder fremtidige lederkandidater både på real- og formalkompetanse før de søker lederstillinger.

En av informantene fikk, etter ansettelse, et tilbud om å delta på et mentoringsprogram i politidistriktet (Ekeland, 2014) og dette fremheves som en av de gode opplevelsene og erfaringene fra det å gå fra å være medarbeider til å bli leder.

I mentoringprogrammet blir man som ny leder eller lederkandidat, en adept for en erfaren leder som blir ens mentor. Man må ha høy motivasjon for å gå inn i programmet fordi man skal gjennom et år som krever aktiv deltagelse i diskusjoner, ledertrening, oppgaveløsning og selvgransking. Hensikten er at man skal få utvikle seg og bli mer reflektert og bevisst sin nye rolle som leder.

To informanter forteller at de ble oppfordret av sin leder til å søke lederstillingene de nå innehar. I disse tilbakemeldingene lå det konstruktive momenter om hvordan lederen oppfatter og opplever informantens potensial som fremtidig leder. Det lå ingen lovnad om å få jobben, men det ga en opplevelse av lederstøtte og en tro hos informanten på at man var på riktig vei til for å bli en leder.

Etter å ha vært praksisansvarlig i politidistriktet noen år, ble jeg oppfordret til å søke stillingen av distriktets sin ledelse. Jeg tenkte selv at det var noe tidlig, men så har det noe med å ta de muligheten som kommer også.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Egen motivasjon og lederstøtte øker selvtilliten for å ta på seg en ny rolle som leder.

To informanter etterlyser bruken av medarbeidersamtaler som et ledd for å gjøre organisasjonen oppmerksom på motiverte lederkandidater. Formelle medarbeidersamtaler skal skje en gang i året for alle ansatte i politiet. Det er en av mulighetene ledere har til å gi og få tilbakemeldinger, samt kartlegge endringer hos den enkelte som kan ha betydning for videre planlegging av deres karrierevei. Bruker man medarbeidersamtaler aktivt, vil man ha et verktøy som gjør organisasjonen i stand til å utnytte de ressursene man har til det beste for ledere, ansatte og organisasjonen (Ukeavisen ledelse 2004).

Det var kun en informant som opplyste om at det var gjennomført en medarbeidersamtale med vedkommende det siste året. En annen informant sier at det kun er gjennomført to medarbeidersamtaler med ham siden 2002.

Politiet er dessverre veldig dårlig på medarbeidersamtaler. Hvis man tar denne oppgaven alvorlig for begge parter og gjennomfører det på en skikkelig måte, så hører man kanskje om veier folk har lyst til å gå for å videreutvikle seg. Ledere må vite hvilket behov distriktet har og fremme og utdanne de kandidatene som har evner og lyst til å gå inni forskjellige roller for fremtiden. Der er vi alt for dårlige. Jeg har gjennomført medarbeidersamtaler to ganger siden 2002. Mine planer kunne ha kommet frem mye tidligere dersom man hadde gjennomført medarbeidersamtaler. (Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Medarbeidersamtaler blir av politiorganisasjonen ikke sett på som et viktig verktøy for å kartlegge og utnytte de ressursene som forefinnes til det beste for ledere, ansatte og bedriften.

Medarbeidersamtaler er ikke nødvendigvis det eneste verktøyet en organisasjon har for å kartlegge, følge opp og utvikle de ansatte, men i Forskningsspørsmål 4 - Hvordan opplever man det å være leder i politiet? (s. 89 & s. 95), fremkommer det funn som viser at det heller ikke finnes andre systematiske verktøy i politiorganisasjonen for å følge opp og utvikle ledere.

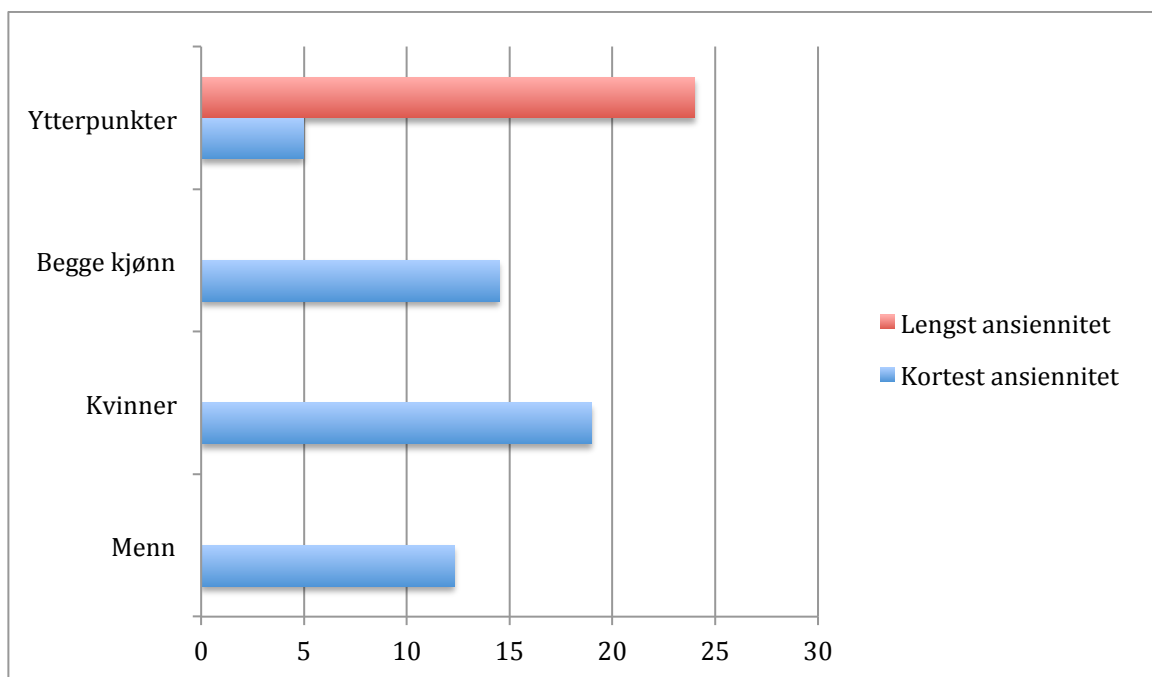
**Fakta:**

1. Alle informantene opplyser at hovedmotivasjonen for å bli leder er muligheten det gir for å påvirke, ta beslutninger, endre og forbedre sin egen arbeidsplass.
2. Lønn og en mulig karrierevei fremhves også som en viktig motivasjonsfaktor for å bli leder.
3. Det fremkommer ingen funn som tilsier at politiorganisasjonen har en bevisst og strategisk plan for å finne og rekruttere fremtidens motiverte lederkandidater.



### 4.3.3 Tidspunkt for når man blir leder

Selve motivasjonen for å bli leder er noe som kan ta tid å utvikle. Alle informantene mente at det å ha ansiennitet og realkompetanse inn i en lederrolle var viktig. To informanter vektet formalkompetanse høyere enn realkompetanse, men alle hadde med realkompetanse som en viktig del av det å kunne bli leder i politiet. Funnene viser at det er en forskjell hos menn og kvinner for når man ble leder for første gang. For mennene sin del, ble de ledere gjennomsnittlig 12,3 år etter de startet i politiet. For kvinnene er det samme gjennomsnittet 19 år. Gjennomsnittet, når man ser begge kjønn under ett, er 14,5 år. Ytterpunktene i funnene er henholdsvis 5 år og 24 år som medarbeider før man ble leder.



Tabell 4 – Grafisk oversikt over tidspunkt for når man for første gang blir leder

Det er for få respondenter i oppgaven til å slå fast på et nasjonalt plan hvorfor forskjellen i antall år er såpass stor mellom menn og kvinner for når man treer inn i en lederrolle for første gang. Det som fremkommer for de ni politidistriktene oppgaven tar for seg er at majoriteten av både menn og kvinner vil ha en bred og trygg politifaglig plattform før man tar på seg en lederrolle. Man kunne godt være utrygg på hva som lå i selve lederrollen, men man ønsket å være trygg i det politifaglige. Punktet for når denne tryggheten kommer fremstår som mer tilfeldig for den enkelte og ikke noe som er organisasjonsmessig forankret eller betinget.

Sjefen min her gjorde en oppfordring til de ansatte om å søke og fremholdt de som var aktuelle til å søke... // ...Jeg gjorde opp status med erfaring, egen kompetanse, egenskaper og gjorde undersøkelser på hva jobben innebar og hva politidistriktet krevde i strategidokumenter før jeg søkte lederjobben. Sammen med litt push hjemme ifra valgte jeg å søke jobben.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Søkte stillingen etter å ha konkludert med å ha god nok real- og fagkompetanse, lang ansiennitet og ble oppfordret av leder til å søke stillingen.

Politiet er en hierarkisk oppbygd organisasjon som definerer ledere som toppen av hierarkiet. Siden organisasjonen er ordredrevet (politiinstruksen § 6-1) får lederne, i tillegg til å ha en særskilt posisjon, også et kraftig virkemiddel for å oppnå de målsetningene organisasjonen har satt seg. Ut fra dette, vil en naturlig konsekvens være at politiet satser mye på å rekruttere og sikre seg de beste og mest motiverte lederkandidatene som vet å forvalte og bruke virkemidlene klokt i sin lederposisjon. Ledere som ikke fungerer vil være et direkte tap i måloppnåelse for organisasjonen (Arnulf, 2012, s. 91)

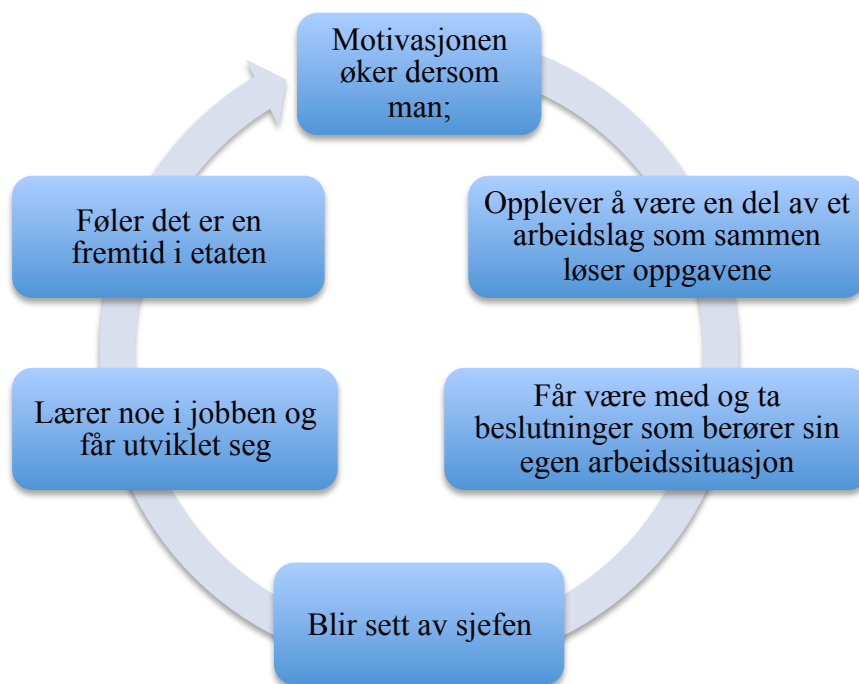
Funnene i oppgaven viser at det ligger en høyere motivasjon hos den enkelte ansatte for å bli en leder, enn det er for organisasjonen å finne de beste lederne. Selv om to informanter har opplevd lederstøtte og en oppfordring til å søke lederstillinger, er det ingen av de undersøkte politidistriktene som har en form for rekrutteringsprogram, eller gitt den enkelte lederkandidat en mulighet til å teste seg selv ut før man gikk inn i rollen som leder for første gang.

#### **4.3.4 Motivasjon i praksis**

Sett i forhold til forskning, er det langt mellom den teoretisk ideelle verden og hva man finner som praksis i de undersøkte politidistriktene. Der hvor forskning fremhever viktigheten av å rekruttere ledere gjennom å ha en strategisk tanke blant annet på bakgrunn av hvilke motivasjonsfaktorer som er viktig å ha som leder fordi arbeidsoppgavene er mange og rollen kompleks (Hill 2003, s. 25), finner jeg få tegn som tyder på at politiet har denne bevisstheten for å finne sine ledere. Funnene i undersøkelsen tar ikke for seg ansettelsesprosessens indre liv og hvilke momenter som blir vektlagt i intervju og i ansettelsesrådet.

Allikevel mener jeg funnet er viktig og betydningsfullt fordi jobbintervjuer av ukjente personer har så mye som 98 % i feilmargin med tanke på hva man avdekker og hva man kan forvente i fremtidige prestasjoner av en leder (Arnulf, 2012, s. 94). Gode og dårlige lederkandidater bør avdekkes før man kommer til jobbintervjuet.

I fagbladet, Norsk politi nr. 2 for juni 2014 sier den nye HR-direktøren i politiet, Karin Aslaksen at motivasjonen øker blant ansatte dersom en:



Figur 13 – Motivasjonsfaktorer hos ansatte

I denne avhandlingen fremkommer det klare funn på at vi har langt igjen for å nå hele fire av de fem punktene som HR-direktøren nevner som viktige faktorer for motivasjon i en organisasjon.

Det viser seg at de undersøkte politidistriktene i det store og hele ikke har oppfølging av ledere (s. 100). Vi har ingen systemer for kvalitetsmessig utvikling av den enkelte eller ledergruppa (s. 100), og gjennom det informantene kaller klar og tydelig ledelse (s. 69) fjerner de mye av medarbeiderens muligheter for medbestemmelse over egen arbeidssituasjon.

Gjennom masteroppgaven til Gisle Skoglund og Anita Borrmann Skoglund, *Engang politi alltid politi?* konkluderes det med at folk slutter i politiet fordi man ikke finner en fremtid i politietaten, og mye av grunnen til det ligger i lite lederstøtte, mangel på innflytelse, samt mangel på utviklingsmuligheter, noe som gir en svak organisasjonstilhørighet (Skoglund & Skoglund, 2012, s. 91).

Politianalysen sine overordna konklusjoner mener at en økt sentralisering av politietaten gir styrke, man trenger flere kontrollrutiner, mer styring og en forsterking av hierarkiet som fra POD sin side kalles et mindre kontrollspenn i organisasjonen (NOU 2013:9, s.9 & s.23), altså en styrking av det allerede fremherskende instrumentelle ledelsesperspektivet i politiet. Selv om ansatte i politiet opplever at man har autonomi, forteller de også at man opplever seg styrt i arbeidet sitt (Knutsen-Hellesø, 2013). Når forskning viser at organisasjoner som satser mer på institusjonell fremfor instrumentell lederstil gir økt motivasjon, har sterkere kulturbygning og bedre resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 121), er det underlig at politiet skal satse mer på mistillit og umyndiggjøring (styring og kontroll), fremfor tillit og myndiggjøring av sine ansatte og hele politiorganisasjonen.

#### **4.4 Konklusjon – Forskningsspørsmål 1**

Det var en fellesnevner for alle informantene når det gjaldt hvilken motivasjon man hadde for å bli leder i politiet. Det var et idealistisk utgangspunkt, med en indre drevet motivasjon om å kunne påvirke, gjøre endringer og forbedringer på sin egen arbeidsplass gjennom rollen som leder. Det var også ytre faktorer som høyere lønn og muligheter for en karrierevei som motiverte flere av medarbeidere til å bli ledere.

Gitt av funnene så er motivasjonen til politidistriktene for å ha en strategisk rekruttering av de beste lederkandidatene nærmest ikke til stede. Ingen av politidistriktene har strukturerte planer som følges, for å rekruttere og teste ut fremtidige ledere. En informant fikk, etter å ha blitt ansatt som leder, en plass på et mentoringprogram som har som mål å utvikle og bevisstgjøre lederrollen hos den enkelte, men utover det har ingen av informantene noen opplevelse av at politiorganisasjonen selv har motivasjon nok for å jobbe strategisk med å finne og oppmuntre aktuelle lederkandidater til å bli ledere.

## **4.5 Forslag til forbedringer**

Etter mitt syn må Politiet øke forståelsen og kunnskapen i alle politidistrikt om hvilken nytte som ligger i å jobbe strategisk for å kartlegge, utvikle og rekruttere motiverte personer inn i en lederrolle. Rekrutteringen må i større grad skje etter en vurdering om hva politietaten har behov for og ikke bare hva den enkelte ansatte har lyst til å utdanne seg innenfor. All individuell kunnskap kan hver for seg være nyttig, men det er først når man gjennomfører en målrettet kunnskapsøkning på ledelse tilpasset de gjøremål og utfordringer organisasjonen står ovenfor, at man får et strategisk verktøy man kan bruke til å rekruttere fremtidens beste lederkandidater.

Politiledere bør jobbe for en forståelse for, og fremheve tiltak som øket tilliten og myndiggjøringen av ansatte fremfor mer kontroll og styring som i praksis fremheves i politianalysen (NOU 2013:9, s.9 og s. 23) og 22. juli kommisjonen (NOU 2012:14, s.458).

## **4.6 Forskningsspørsmål 2 - Hvilke krav settes det til å bli leder i politiet?**

### **4.6.1 Innledning og overordna argument for forskningsspørsmålet.**

Forskingsspørsmålet tar for seg hvilke krav som settes for å bli leder i politiet, men det tar ikke for seg operativ ledelse eller ledelse i særorganene slik som Politiets sikkerhetstjeneste.

I perioden fra 2004 til 2014 fremhever en rekke Stortingsdokumenter viktigheten av at Norsk politi ruster seg for dagens og fremtidens utfordringer, og at det å satse på ledelse er et av kriteriene for dette. Her fremheves Politirølemeldingen (St. melding nr 42, 2004-2005:punkt 8.8.2), 22. juli-kommisjonens rapport (NOU 2012:14, s.458) og Politianalysen (NOU2013:9, punkt 7.2) . Statsbudsjettene i det samme tidsrommet økte de økonomiske overføringene til politiet fra 6,4 til 13,3 milliarder kroner (St. meld nr 1 for 2003-2004 og 2013-2014). Økningen skulle blant annet brukes til å sette politiet i bedre stand til å imøtekomme de politiske kravene som var satt for å heve kompetansen blant norske politiledere.

Justisminister i 2007, Knut Storberget, uttrykte bekymring for at kun 1 av 10 politiledere tok en lederutdanning (Jonassen & Neegaard, 2007). Den daværende justisministeren fremhevet også viktigheten av at norsk politi måtte endre på sin tradisjonelle hierarkiske stil og tilpasse den til tiden man var inne i.

”Politiet står overfor en brytningstid når det gjelder ledelse, den hierarkiske stilen som praktiseres i ”krig” passer ikke helt i fredstid. Nå kreves en helt annen type lederstil... // .. Kvaliteten på lederskapet er svært viktig.” (Justisminister Knut Storberget, Ukeavisen ledelse 30.11.07)

Politilederundersøkelsen til Politihøgskolen fra 2010, viser at 25,8% av norske politiledere har tilegnet seg en grunnleggende formalkompetanse på ledelse via studiet Leder og organisasjonsutvikling 1 (LOU1) til Politihøgskolen (Glomseth, 2010). Undersøkelsen viser en positiv utvikling fra 2007 hvor 1 av 10 politiledere tok en lederutdanning, til 2010 hvor 3 av 10 ledere i politiet tar en grunnleggende lederutdanning (Glomseth, 2010).

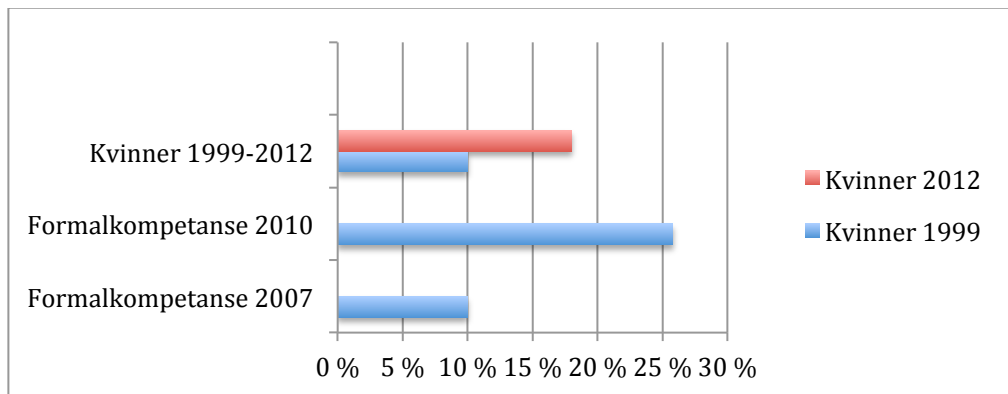
Det er en økning på ca 10% i året for denne tidsperioden, og dersom denne økningen har fortsatt vil det teoretiske antallet ledere med formalkompetanse på ledelse i politiet i 2014 være et sted mellom 50-70%. Det finnes ingen nyere tall enn de fra 2010 på dette, så utregningen er svært usikker og må sees på som en mulig optimal trend.

Politilederundersøkelsen fra 2010 avdekker videre at det fortsatt er et flertall på 75% av norske politiledere som kun har realkompetanse og ikke formalkompetanse som leder (Glomseth, 2010). Realkompetanse i denne sammenheng er summen av de kunnskaper, ferdigheter, holdninger og den innsikt man har tilegnet seg i arbeidet som polititjenesteperson, utenom formalkompetanse på ledelse (NOU 2001:16, punkt 3.2). Formalkompetanse på ledelse er i denne sammenheng den etter- og videreutdanning den enkelte har tilegnet seg via studiepoenggivende utdanning innenfor ledelse.

I doktorgradsavhandlingen til Kristin Hellesø Knutsen (2013), *Jakten på risiko – Vurderinger, følelser og valg hos patruljerende politi* ved Universitetet i Stavanger, kommer det frem at det er den erfaringsbaserte kunnskapen som har høyest verdi blant tjenestepersoner i politiet. Den gode historien og eksemplet fremheves som det mest riktige å tro på i en interessekonflikt med formalkunnskap. Det er derfor nærliggende å tro at overvekten av realkompetanse blant ledere og vektingen av erfaringsbasert kunnskap også påvirker negativt i forhold til synet på å tilegne seg en formalkompetanse blant ledelse.

## 4.6.2 Hvor ble det av kvinnene?

I en studie fra Ragnhild Holm og Tove Kristiansen (2010), *Hvor ble det av kvinnene?* ved Politihøgskolen, som tok for seg 11 kull ved LOU1 utdanningen i perioden 2004-2010, viser det seg at det var et lite antall på 144 kvinnelige lederkandidater som fikk muligheten til å ta denne lederutdanningen. Kompetansen gav ingen vesentlig effekt på antall kvinnelige ledere i nye lederstillinger i politiet (Holm & Kristiansen, 2010, s. 42). Selv etter man startet med kvotering og egne kull for kvinner til utdanningen viser fagartikkelen, *Opplevd lederstøtte for kvinner i lederutdanning i politiet* fra 2013, at man ikke har klart å øke antallet nye kvinnelige ledere fra mer enn 10 til 18% i tidsrommet 1999-2012 (tabell 5), målet har vært at 30 % av alle nye lederansettelser skal være kvinner (Holm & Kristiansen, 2013, s. 1).



Tabell 5 - % oversikt over antall politiledere med formalkompetanse på ledelse

De politiske signalene har vært klare lenge. Norsk politi trenger å utdanne kvalifiserte ledere som evner å ta politiet inn i fremtiden på en kunnskapsbasert, kvalitativ, analytisk og reflektert måte. Dette er utgangspunktet når jeg nå skal gå i gang med å presentere og drøfte funnene for forskningsspørsmålet: Hvilke krav settes for å bli leder i politiet?

## 4.6.3 Beskrivelse og drøfting av funnene

Innledningsvis presenterte jeg funn i en doktorgradsavhandling som favoriserer realkompetanse fremfor formalkompetanse på ledelse i politiet (Hellesø-Knusten, 2013). Dette stemmer godt overens med funnene i denne avhandlingen. For også her fremheves ansienniteten og realkompetansen som viktigere enn formalkompetanse hos en leder.

” Personality goes a long way”, (erfaren leder).

Når man går dypere i dette, fremkommer det en skepsis til formalkompetanse fordi man har opplevd liten endring i den praktiske utførelsen hos de som har tatt lederutdanning.

Jeg har erfaring med at folk hamster kurs, men organisasjonen setter ikke noe krav til å omsette eller bruke denne kunnskapen til felles kunnskap. Jeg blir ikke automatisk imponert over kompetanse eller ansiennitet, det må mer til enn som det, man må kunne omsette teori til praktiske løsninger.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Kompetanse må kunne omsettes fra teori til praktiske gjøremål og relevante eksempler.

De fleste informantene opplevde at det var vanskelig å skille på prioriteringene. Alle ønsket mer eller mindre å prioritere på topp en kombinasjon av både real- og formalkompetanse, men de lederne som allerede hadde formalkompetanse så et større behov for denne kompetansen enn de uten.

Setter formell lederutdanning høyt for å kunne forstå sammenhenger, reaksjoner i organisasjonen gjennom beslutninger og for å kunne legge strategier.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Formal- foran realkompetanse, dette for å være rustet for å kjøre omstillingsprosesser og krav fremtiden møter oss med.

Ingen av informantene opplevde at det ble satt noe krav om formell lederkompetanse da de fikk lederstillingen. Det var kun ønskelig med realkompetanse. Det ble heller ikke satt noen krav til å tilegne seg formalkompetanse etter at man fikk stillingen. De som har tatt lederutdanning har gjort dette på eget initiativ.

To av informantene opplever at politidistriktet ikke ønsker at de skal ta lederutdanning og informantene begrunner det med at det da blir hull på tjenestelista og det blir et problem for distriktet ved at må bruke overtid for å fylle hullet.

” Tror ikke politidistriktet ønsker at man skal ta videreutdanning, fordi det koster overtidspenger” (ny som leder).



En informant opplyser om at utlysningsteksten ble endret etter at den var lagt ut offentlig fordi arbeidsgiver oppdaget at personen de ønsket seg til stillingen, i dette tilfellet informanten, ikke oppfylte de fagkrav som var satt til lederstillingen.

I ettertid, da informanten fikk stillingen, ble det opprinnelige fagkravet ikke fulgt opp av arbeidsgiver, og det var først etter at informanten selv tok initiativet til å ta utdanningen, at den formelle kompetansen kom på plass.

Det var et krav om faglederkompetanse til stillingen, men det ble fjernet da de så at jeg ikke hadde denne kompetansen. De satte ingen krav i ettertid om at jeg skulle tilegne meg denne kompetansen, men jeg ville det. Så glemte de å fremme meg som kandidat neste gang det var kurs, så nå har jeg selv tatt initiativ til å tilegne meg denne kompetansen.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Dårlig samsvar mellom vedtatte verdier og holdninger i etaten og praktisk utførelse.

Det er ingen av informantene som har fått utarbeidet noen individuell utviklings- eller karriereplan sammen med sin leder, og det er kun en informant som har gjennomført forventingssamtaler med sin leder om rammene og forventingene for lederjobben.

Nei, det er ikke gjennomført forventingssamtaler med meg, jeg har bedt om det, men det er ikke gjennomført. Nå er jeg mer opptatt av å skape gode resultater innenfor de rammene jeg selv har funnet frem til.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Man leder ut fra egen tolkning av politidistriktets rammer.

Og

Ja, jeg vet hva som blir forventet av meg. Jeg har et definert oppdrag som jeg har vært med på definere selv.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Det er avklarte forventinger, rammer og mål for jobbensom er satt i samråd med arbeidsgiver.

Politiet har som mål å forebygge og bekjempe kriminalitet gjennom å være et av verktøyene i samfunnets totale kriminalitetsbekjempelse (Politi-loven §2). Ledelse i en hierarkisk og ordredrevet organisasjon får en sentral plassering i å oppnå disse målene, så det burde være en selvfølge at ledere i politiet både visste hva som ble forventet av dem og hvilke rammer de har å forholde seg til. I tillegg skulle man tro at det lå i organisasjonens interesse å ha en plan som ble fulgt for å utvikle sine ledere slik at de var i bedre stand til å møte fremtidens skiftende utfordringer. Funnene i denne avhandlingen er allikevel i overensstemmelse med tidligere forskning på området. Politiet er ikke unikt ved å la nye ledere i stor grad klare seg selv etter ansettelsen. Det er ikke før man har vært ansatt i lengre tid (år) at man lar lederne få muligheten til å bli med på et lederutviklingsprogram (Andersen, 2008, s. 93 / Haaland & Dale, 2012, s. 16).

**Fakta:**

1. Det settes ingen krav om formalkompetanse på ledelse for å bli leder.
2. Det settes ingen krav om å tilegne seg formalkompetanse etter at man har blitt leder.
3. Realkompetanse blir ansett som viktigere enn formalkompetanse for politiledere.
4. 75 % av politiledere har ingen formalkompetanse som leder.
5. 18% av politilederne er kvinner.

#### **4.6.4 Hva er god ledelse?**

En beskrivelse av hva god ledelse er for den enkelte informant gir nødvendigvis en svært subjektiv beskrivelse, men for alle informantene var det et ord som i en eller annen form gikk igjen, og det var at god ledelse var tydelighet. Dette ble etterfulgt av ærlighet og tilgjengelighet. Informantene ble videre utfordret på å forklare hva man la i disse tre hovedpunktene.

Summerer man opp fellesnevnerne for hva informantene legger i de tre begrepene så finner man følgende:

**Fellesnevnerne for tydelighet:**

- Ha rett kompetanse og kunnskap om det man skal lede, både i fag og personal (mest fag).
- Prioritere og delegerer arbeidsoppgaver for å skape handlingsrom.
- Skape rammer for jobben som skal gjøres.
- Legge til rette for diskusjoner.
- Reelt involvere medarbeidere i prosesser.
- Omforenes om hva verdiene man skal jobbe etter står for i praksis.
- Ta beslutninger som ikke kan misforstås og være lojal til disse beslutningene.

**Fellesnevnerne for ærlighet er:**

- Konstruktive tilbakemeldinger.
- Ville hverandre vel.

**Fellesnevnerne for tilstedeværelse er:**

- Balansere tilgjengelighet gjennom fysisk tilstedeværelse, telefon og mail.

På mange måter etterspør man her den kompetansen mange av dem selv ikke har og ikke i vesentlig grad så viktigheten av når de besvarte spørsmålet om real- og formalkompetanse. For å få til tydelig ledelse i den grad man etterspør, må lederen blant annet ha lederkunnskap utover bare det å være flink. Man må for eksempel kunne lage en strategi for å legge de riktige prioriteringene, man må kunne og bruke ledelsesteorier for å skjønne hvordan man bruker verdier inn i et kulturbegrep som et verktøy for ledelse, og man må kunne føre endrings- og omstillingsprosesser.

Punktene for god ledelse som informantene fremhever blir langt på vei støttet av annen forskning på området. Austarlian institute of Police Management gjennomførte i 2013 studie på 57 eksisterende artikler knyttet spesielt opp mot politiledelse og kom frem til at en god leder var ;

- Etisk bevisst.
- En god rollemodell.
- En god kommunikator.
- Ha gode evner til kritisk og kreativ tekning.
- Er beslutningsdyktig.
- Er troverdig.
- Har legitimitet internt og eksternt gjennom faglige og personlige kvaliteter.

(Pearson-Goff&Herrington. 2013. s. 12)

Fellesnevneren mellom funn i denne avhandlingen, forskningen fra Austalian institute of Police management er at gode ledere er empatiske, inkluderende, kunnskapsrike og tolerante, men at de også må vise beslutningsdyktighet og kunne skape en omforent visjon for arbeidet. I praksis vil det kunne bety at man som leder må forstå hvordan man får med seg folk, bry seg om de man er leder for, kunne tilpasse sin lederadferd etter situasjonen og når man skal skape et beslutningsgrunnlag, så gjør man det sammen med de ansatte. I en annen studie fra National Policing imporwerment agency i England fremheves det at moderne politiledere må kunne kombinere lederadferden sin etter situasjonen man står ovenfor. Det er ikke enten eller, men både og om man skal ha en hierarkisk kommandodrevet lederstil (instrumentell) eller en mykere lederstil som også tar hensyn til kultur, samhandling, medarbeider støtte og kompetanse (institusjonell) (Campbell & Kodz, 2011, s. 21).

Ledere skal være gode forbilder i forhold til hva som sies og gjøres. De skal skape gode rammer for de ansatte, der man gjennom oppbygging av tillitsforhold og myndiggjøring av de man har personalansvar slik at man skaper meradferd, og hvor man trekker folk til seg og ikke støter de fra seg. Det går når man har fått på plass rammer, verdier og prioriteringer for hva man skal gjøre. Det gir tydelighet ut i sum.  
(Ny som leder)

Dette er det nærmeste vi kommer et institusjonelt ledelsesperspektiv i oppgaven. Man beskriver en verdi, det å være et godt forbilde, og forklarer dette med en praktisk handlingsmåte som bygger oppunder myndiggjøring og tillit til de ansatte. Flere av informantene uttrykte en institusjonell tilnærming til sin lederstil, men viser et klart instrumentelt perspektiv når man skulle utdype hva man legger i god ledelse.

#### **Leder nr 1:**

”Jeg ser på meg selv som en uformell person som fokuserer på relasjonsledelse.

....Strukturen i politiet var alt for flat. Alle skal kunne si meningen sin, det er litt for lite, av pyramiden hvor det sitter en sjef på toppen som bestemmer at sånn skal det være. Jeg ønsker meg en mer spisset organisasjon som tar beslutninger, står på dem og sier sånn er det og sånn skal det være....

Når jeg sender ut mail så er jeg nøye med rekkefølgen på mottagere i ”til” ruta. Jeg starter alltid med lensmann som har det største kontoret, så kommer lensmann ved et mindre kontor. Han har kun ei kontordame, men han er tross alt lensmann. Så er det NK'en min som er overbetjent og så er det hu på sivilseksjonen. Å blande de når jeg skal sende ut mail, det får jeg ikke til.

(Erfaren leder)

#### **Leder nr 2:**

Medarbeiderinvolvering skjer på et uformelt plan, hvor vi snakker om ting i fellesskap og hvor jeg tar til meg innspill og lager forslag og utkast utfra det.

Jeg er veldig glad i å bruke 5-punktsordre og bruker det i mange sammenhenger som kunnskapsbasert lederskap. Det gir struktur og forutsigbarhet. Før skreiv jeg dem selv, men nå delegerer jeg det til de jeg vet er flinke og tenker på rett måte.

(Erfaren leder)

Når det institusjonelle og det instrumentelle perspektivene mikses så dobbeltkommuniserer man sin lederstil ut til de ansatte, noe som i sum ikke gir tydelig ledelse, men utydelig ledelse.

Det er interessant at flere av informantene i besvarelsen uttrykker at de setter institusjonelle verdier høyt i sin lederstil, men viser klare instrumentelle handlingsmønstre når man kommer til løsninger. I ledelsesstudier får man gjerne en innføring i begge perspektiver, men når det institusjonelle møter det instrumentelle i politiets hverdag, kan lett den omformningen og samhandlingen i det institusjonelle bli kun ord, fordi politiorganisasjonen gjennom sin formalistiske styretenkning er fundert på det instrumentelle perspektiv som fremmer styring, ordre og kontroll.

Ut fra funnene i forskningsspørsmålet mener jeg at en sannsynlig årsak til at realkompetansen har en høyere verdi enn formalkompetanse hos politiledere er erfaringen den enkelte har med ledere som ikke klarer å gjøre om tillært teori til praktiske handlinger. Når man ikke merker noen forskjell, så opplever man ingen endring og da blir det lettere å stille seg kritisk til formalkompetanse. Denne manglende evnen bidrar i sin tur også til å gjøre ledere utydelige.

Gjennom funnene gis det også grunnlag for å si at det er et ønske om relasjonsledelse (institusjonell) blant ledere i politiet, men at systemet i sin formalistiske styretenkning i stede fører ledere inn i en ordre, styring og kontroll basert lederstil (instrumentell). Det oppstår her en differanse mellom systemet og hvordan ledere ønsker å lede sine medarbeidere.

**Fakta:**

1. En god leder er tydelig, setter rammer, avklarer forventinger, involverer andre, vil andre vel og er en god rollemodell.
2. Ledere blir utydelige fordi man ikke er seg selv bevisst og dobbeltkommuniserer i lederperspektiver.
3. Utydelig ledelse oppstår også når man ikke klarer å gjøre om teoretiske begreper til praktiske handlinger.
4. Det er en differanse mellom systemet og hvordan ledere ønsker å lede sine medarbeidere.

#### **4.6.5 Hvordan styrke lederutdanningen?**

Når flertallet av informantene tidligere har uttrykt en skepsis til formalkompetanse fordi man har erfart at man ikke blir en bedre leder av lederutdanning, samtidig som forskning viser at den mest verdsatte kunnskapen i politiet er den erfaringsbaserte (Hellesø-Knutsen, 2013), hvilke forslag har informantene da til å styrke lederopplæringen i politiet?

Forslagene er mangfoldige, men samtlige informanter mener at ledere i politiet må ha en form for formalkompetanse innenfor ledelse. Seks av informantene sier at dette bør være et krav hos fremtidige ledere. Kravet er en miks av å ville ha det i utlysningsteksten eller som et kompetansehevende tiltak for de som allerede har lederstillinger.

Utover dette nevnes talentspeiding som en mulighet for å plukke ut aktuelle lederkandidater. Talentspeiding sammen med en type rekrutteringsprogram hvor kandidatene får testet seg selv ut og organisasjonen får testet kandidatene ut, ses på som en god måte å finne fremtidige lederkandidater. Her nevnes også Mentoringprogrammet som en type uttesting av den enkelte over tid. Tid er nevnt som en viktig faktor på flere måter. Man må ha vært ansatt en viss tid før man blir leder, og det må være tid i organisasjonen til å utdanne ledere. Flere ledere opplever at tiden en utdanning tar er belastende for organisasjonen og at det går utover de som er igjen for å gjøre den daglige jobben.

#### **4.6.6 Konklusjon – Forskningsspørsmål 2**

Politiet har gjennom politirolemeldingen (St.melding 42, 2004-2005), 22. juli-kommisjonens rapport (NOU 2012:14) og Politianalysen (NOU 2013:9) fått tilbakemeldinger og definert hva som blir forventet og hva som må gjøres for å møte de utfordringer man står ovenfor. I alle utredningene slås det fast at politiet jobber systematisk med å utdanne og heve kompetanse hos tjenestepersoner for de utfordringene man står ovenfor. Ledelse er en av de utfordringene som går igjen i alle de tre utredningene. Politilederundersøkelsen til høgskolelektor Rune Glomseth ved Politihøgskolen fra 2010 viser at så mange som 75 % av norske politiledere ikke har noen form for formalkompetanse for å være leder. Økningen på politibudsjettene i tidsrommet 2004-2014 har vært på ca 7 milliarder kroner, det er å forvente at politietaten med denne økningen i budsjettene hadde sett en større nytte av å øke antallet ledere med formalkompetanse iht til de gjentatte politiske beslutningene.

Erfaringsbasert kunnskap har størst kredibilitet i politiarbeid, og det gjelder det også for ledelse (Hellesø-Knutsen, 2013). Siden ledere i politiet i all hovedsak blir rekruttert fra medarbeidere, vil det være den erfaringsbaserte læringen og realkompetansen som vil være rådende for hvordan organisasjonen ser på og vekter viktigheten av formalkompetanse hos politiledere. Dette kan være en grunn til at såpass få er villige til å ta utdanningen eller ser viktigheten av å ta lederutdanning. Når funnene i denne avhandlingen også forteller at ledere med formalkompetanse ikke nødvendigvis har evnen til å gjøre om teoretiske begreper til praktiske handlinger øker verdien av realkompetansen i organisasjonen.

Funnene i oppgaven gir også et grunnlag for å si at det er et ønske om relasjonsledelse (institusjonell) blant ledere i politiet, men at systemet i sin formalistiske styreteknisk i stede fører ledere inn i en ordre, styring og kontroll basert lederstil (instrumentell). I dette oppstår det en differanse mellom systemet og hvordan ledere ønsker å lede sine medarbeidere.

#### **4.6.7 Forslag til forbedringer**

Innenfor den hierarkiske organisasjonsstrukturen og det instrumentelle ledelsesprinsippet politiet følger, er det viktig å ansvarliggjøre toppledelsen i Norsk politi i mye større grad for den manglende oppfølgingen rundt utdanning av ledere i etaten. Man kan lage kontrollsystemer som påser at Politidirektoratet med politidirektøren i spissen utfører den politiske viljen, vedtatt av Stortinget, om å øke formalkompetansen hos norske politiledere.

Sett i et institusjonelt lys, må toppledelsen i politiet forstå viktigheten av å gi sine ledere en formalkompetanse på ledelse. Politidirektoratet må motivere sine ledere til å ta en lederutdanning gjennom å heve statusen og synliggjøre viktigheten av å også ha en formalkompetanse som et tillegg til realkompetanse i jobben som leder. I begge tilfeller må man i større grad enn i dag omforenes om behovene for lederkompetanse, legge til rette for kompetanseheving, sette krav om at ledere må være villige til å tilegne seg en formalkompetanse innenfor ledelse, tilpasset sitt nivå og ledelsesfunksjon. Toppleidelse i politiet er nærmest ensbetydende med juristkompetanse. En master i rettssikkerhet og læren om lover og rettsikkerhet gir ingen automatisk kompetanse på å lede mennesker, men en formalkompetanse på ledelse gjør det.



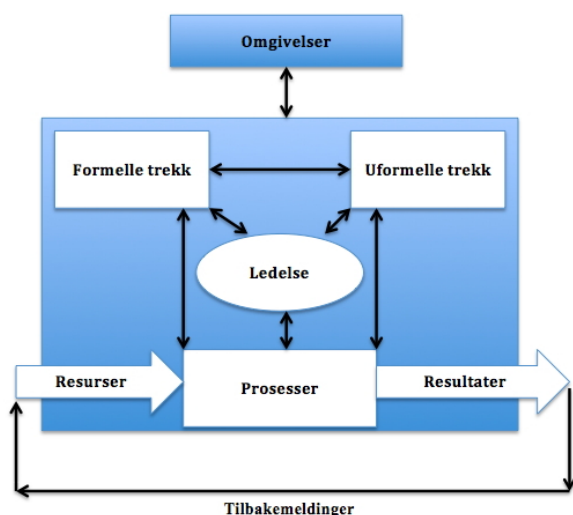
Tanken fra tidligere justisminister Knut Storberget om at politiet må tilpasse seg en ledelsesform for fredstid og et mer sivilt preg, betyr at man i fremtiden vektlegger det institusjonelle perspektivet i større grad. For å få til dette, må norske politiledere lære seg hva dette betyr, både i teori og praksis. Denne tanken bør relanseres inn i arbeidet med politianalysen (NOU 2013:9).

## 4.7 Forskningsspørsmål 3 - Hvordan jobber ledergrupper i politiet med kultur i organisasjonen?

### 4.7.1 Innledning og overordna argument for forskningsspørsmålet.

I denne avhandlingen blir kultur definert som de ideer, verdier, regler og normer som et menneske overtar fra den foregående generasjonen, og som man forsøker å bringe videre - ofte noe forandret - til neste generasjon (Schiefløe, 2011, s. 128). Organisasjonskultur er den kultur som oppstår, utvikles og forvaltes innenfor en organisatorisk sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s.120).

En organisasjon er bygget opp med flere ledd som skal fungere i et åpent systemteoretisk perspektiv som er vist i figur 6. Figuren uttrykker de forskjellige hovedkomponentene i en organisasjon, og pilene viser interaksjonen og påvirkningen mellom komponentene. De formelle trekkene, strukturen i politiet, omtalte jeg i kapittel 2 (s. 29), ledelse i kapittel 2 (s. 12), kommunikasjon og samarbeid med i forskningsspørsmål 4 (s. 83).



Figur 6-Åpent systemteoretisk perspektiv på en organisasjon

De uformelle trekkene danner kulturen i organisasjonen og er en likestilt faktor i det åpne systemteoretiske perspektivet. Å forstå hvilken funksjon og betydning kultur hadde i organisasjoner, ble aktualisert på 1970 tallet når Japan dro forbi Amerika i produksjon, inntjening og markedsandeler i bilindustrien. Gjennom forskning fant amerikanerne ut at organisasjonskulturen i

Japan var et suksesskriterium for å oppnå bedre resultater i bedriftene. Måten man

oppnådde dette på var gjennom å satse på aktiviteter som fremmet opplevelsen av tilhørighet, felleskap, samt fremme samarbeid og koordinering blant alle ansatte.

Mennesket er et sosialt vesen, og disse fire momentene er med på gi en sosial tilhørighet, noe som er en sentral faktor hos mennesker. Nå er ikke politiet en produksjonsbedrift, men organisasjonen består av mennesker med de samme ønsker om en sosial aksept og tilhørighet til den organisasjonen man tilhører (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 121). Så selv om eierformen, målene og arbeidsmetodene for private og offentlige organisasjoner er forskjellige, er hovedtrekkene i hvordan man får mennesker til å yte og trives på jobb de samme. Inni er vi alle like.

#### **4.7.2 Beskrivelse og drøfting av funnene**

Jeg vil nå bygge opp en drøfting som tar for seg kulturen i politiet og som vil ende ut en konklusjon på bakgrunn av funn i empirien og teori som er benyttet.

#### **4.7.3 Kulturen i politiorganisasjonen**

Informantene ble bedt om å beskrive hva de legger i begrepet kultur, og hvordan de opplever organisasjonskulturen i politiet. Jeg ønsket å se graden av bevissthet rundt begrepet kultur og hvordan man som leder av en organisasjon bruker faktorene som ligger i definisjonen av ordet for å utvikle, håndtere og/eller endre kulturen der man jobber. Delen av intervjuet som tok for seg kultur var definitivt den vanskeligste delen å besvare for informantene. De fleste opplevde ordet som svært abstrakt og et ord som var vanskelig å konkretisere og bruke. Ordet er lett å si, men vanskelig å forklare og enda vanskeligere å bruke aktivt og i en bevisst form inn i ledelse.

Informantene samlet seg om en fellesnevner, uttrykt i forskjellige former, om at kultur er noe vi gjør. Utover det var utgreiingen for hva man la i begrepet svært forskjellig og gjengis momentvis slik:

- Kultur er noe som henger sammen med struktur.
- Pikettpraten på vakta (pikett er vedkommende som ikke kjører politibilen og/eller hvilerommet for mannskaper inne på tjenestestedet).
- Kultur er ukultur og må røskes opp i.
- Kultur er å skjønne og praktisere verdiene i det daglige.

Flere av uttalelsene kan helt eller delvis komme innunder faktorene for hva kultur er, men det var få informanter som klarte å utdype noe mer en enkeltkomponenter eller uttrykte en bevisst tanke om hvordan man skulle kunne bruke forståelsen for kultur som et ledelsesverktøy.

Det siste punktet som tas opp beskriver nettopp det å ha kultur som en bevisst tanke som leder:

”Kultur er å skjønne og praktisere verdiene i det daglige” (ny som leder).

Informanten sier videre;

Erfaringen min er man jobber lite med å skjønne verdiene i kultur...//..... Møter man på problemer så er det instruksjoner som løser problemet. Dette er forskjellen på tillit og myndiggjøring opp mot mistillit og umyndiggjøring i praksis.

(Ny som leder)

Jeg velger å henge ved denne informanten litt til. På et tidligere spørsmål som i utgangspunktet tok for seg forskningsspørsmål 3 – Hvordan opplever man det å være leder? - fremhever informanten viktigheten av å gjennomføre ledertreninger. Forenklet sett så stilles det krav til et visst antall timer med operativ trening for innsatspersonell (IP) som skal være i operativ tjeneste, som er den utadretta tjenesten til politiet. Timeantallet er avhengig av hvilket operativt nivå man befinner seg på. I dag finnes det ingen tilsvarende organisert trening for ledere og det er her informanten kommer med en tanke:

Så i stedet for å kalle det ledermøter, kall det for treningsarenaer. Se på antall møter og antall timer man bruker. Hva om man kan bruke møtene for trening, ledertrening!

Varer møtet i en time i uka, ja da har man teoretisk sett 52 timer med ledertrening i året. Dette kan være ledernes IP-trening og kulturbygning i praksis.

(Ny som leder)

For å få til denne ledertreningen, fordres det at ledermøtene ikke bare endrer navnet, men også innholdet. For å få endret innholdet, må kunnskapen om hva kultur er og praktisk ledelse av ledere forefinnes i ledergruppa.

Det viser seg at det også her er svært varierende erfaringer blant informantene. Det kan se ut som at også andre ledere i ledergruppene oppfatter kultur som et vanskelig begrep å håndtere, forstå og enda vanskeligere bruke som et bevisst ledelsesverktøy.

Spennet i hvordan ledergrupper jobber med kultur kan vises i to utdrag fra intervjuene:

Kulturrendring er ikke noe man kan få på bestilling eller ved å trykke på en knapp. Man må ha langkjøringsgiret inne og at kulturrendring først og fremst vil skje gjennom avgang i alder og at det kommer nye inn som vil tvinge endringer inn i organisasjonen... // ... Den henger sammen med strukturendringer. Når ny struktur ikke henger sammen med eksisterende kultur blir det kulturkrasj.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Liten kunnskap eller forståelse om hvordan man som leder kan bruke kultur som en faktor i ledelse.

Ledermøter er arenaer hvor man på samme måte som for operativt mannskap trener for å heve enkeltmanns- og gruppeferdighetene. Hvert møte må ta opp verdier og spørre om beslutningene og vedtakene man gjør er i henhold til de verdiene vi er satt til jobbe for og opp mot. Dette skaper troverdighet både intern og eksternt.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Kultur blir aktivt brukt i ledertrening for å heve den kollektive forståelsen i ledergruppa for hvilke verdier organisasjonen har og skal jobbe etter.

Mellom disse to ytterkantene av funn ligger de andre informantene, men da i det nedre sjiktet for bevissthet rundt det å arbeide med kultur for å oppnå resultater. Arbeidet med kultur er et tema i enkelte grupper, men det fremstår mer som sporadisk, preget av tilfeldigheter og enkeltpersoners ferdigheter, enn noe som det jobbes systematisk og konkret opp mot.

Mye er vel bare noe som skjer, men jeg tror vi er tilbake til lederne da. Det er jo de som i grunn stetter standarden.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Det er ingen bevisst strategisk tanke på hvordan kultur kan brukes som lederverktøy i ledergruppa.

Prøver å være et godt forbilde og har det alltid ryddig rundt meg. Jeg skaper et bilde av ryddighet, struktur og kontroll. Erfaringen min er at dette skaper god kultur på arbeidsplassen.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Det gode eksemplets makt er viktig. Kunnskapen om hvorfor, kan heve forståelsen og metodebruken for hvorfor eksemplets makt er viktig og kan brukes strategisk og ikke tilfeldig.

Jeg tror kulturbegrepet blir brukt som en samlebøtte for alt man har av motforestillinger i etaten.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Ordet kultur blir brukt som et samlebegrep for å beskrive flere negative opplevelser i organisasjonen, uten at det reflekteres over hva kultur er.

#### 4.7.4 Politihøgskolens påvirkning av kultur

En informant går litt videre og utenfor sin egen ledergruppe i sitt svar. Vedkommende fremhever Politihøgskolen som en viktig og positiv faktor for kulturendringer i politiet og informanten fremhever de nyutdannede som mer reflektert, mer læringsorienterte og med bedre holdninger enn de som var nyutdannede for 20 år siden.

”Kulturen i politiorganisasjonen endrer positivt seg gjennom PHS”, (ny som leder).

I den siste uttalelsen ligger det en mulighet for at også kultur på sikt vil bli et tema som vil kunne bli forstått og bli brukt med en større bevissthet hos fremtidens politiledere.

Forutsetningen er at de nyutdannede fastholder ett av mottoene til Politihøgskolen i forbindelse med rekruttering av nye studenter som er: «Vi søker deg som tenker annerledes når andres tanker har låst seg» (Egge & Ganapathy, 2010, s. 138) også etter at man har begynt å jobbe som politi.

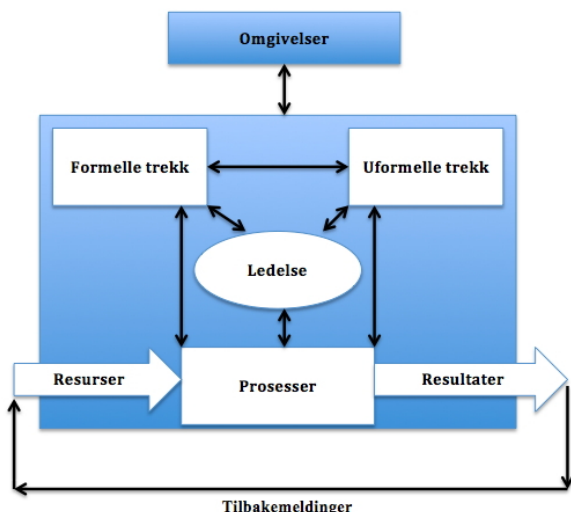
Tar man utgangspunkt at politiet er en instrumentell organisasjon og begrunner det med at etaten er et redskap for å oppnå mål på vegne av samfunnet, blir det en videreføring av det prinsippet om at ledere ser på sine medarbeiderne som sitt instrument for å oppnå de målene samfunnet krever av politiet.

#### 4.7.5 utfordringer ved kulturendringer i politiet

Politiorganisasjonen har et klart målfokus på å forebygge og etterforske kriminelle handlinger, og bygger sin hierarkiske organisasjonsstruktur opp etter vurderinger som man mener gir et best mulig virkemiddel for å oppnå disse målene. Lederne i en hierarkisk oppbygd instrumentell organisasjon har varierende muligheter til å påvirke sitt eller andres handlingsrom på grunn av gradssystemet. De er også avhengige av den enkeltes leders evne til rasjonell kalkulasjon, som er å ha innsikt i alternativene man har og konsekvensene disse vil gi i forhold til måloppnåelse, samt politisk og sosial kontroll som er graden av aksept man kan oppnå for virkemiddelforslagene hos utenforstående. Denne måten å lede en organisasjon på har større fokus på styring og kontroll, enn tillit og reell medarbeiderinvolvering.

Ser man på denne instrumentelle ledelsesadferden inn i det åpne systemteoretiske perspektivet (figur 6), så ligger det i dets natur å ikke vektlegge de uformelle trekkene som omfatter organisasjonskulturen i samme grad som det instrumentelle perspektivet.

I prinsippdiskusjoner settes to ulikheter opp mot hverandre for å vise et spenn. Virkeligheten er ofte mer balansert eller mer innfløkt enn to ytterpunkter. Holder man på det faktiske utgangspunktet hvor politietaten er en instrumentell organisasjonen, men legger strukturelt til



Figur 6 - Åpent systemteoretisk perspektiv på en organisasjon

rette for deltager- og medbestemmelsesprosesser, er man mer treffende på hvor politiorganisasjonen er i dag. Disse strukturelle trekkene blir regulert gjennom Hovedavtalen for Staten, Arbeidsmiljøloven og Statens personalhåndbok. Den reelle medbestemmelsen (Statens personalhåndbok § 8) for ansatte er

imidlertid begrenset i det daglige gjennom arbeidsgivers styringsrett og politiinstruksens § 6-1, og blir i praksis mer som strukturer for påvirkning i stedet for reell medbestemmelse når beslutninger skal tas. Det oppstår en differanse mellom hva politiet selv uttrykker som verdier og hva som blir praksisen. Verdierne man har vedtatt å jobbe etter er å være; Positiv, åpen, ærlig og behandle folk med respekt (politiet, 2014).

Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen sier at man i samarbeid skal møte som likestilte parter og at de ansatte skal ha en reell medbestemmelsesrett. Det som skjer i praksis er at arbeidsgiver gjennom sin styringsrett (i politiet kalt politimesterens styringsrett) og politiinstruksen, ofte fremholder denne styringsretten for å gjøre beslutninger.

I arbeidsgivers styringsrett ligger ”*retten til å tilsette og si opp sine arbeidstakere, og til å organisere, lede og fordele arbeidet*” (Statens personalhåndbok pnkt 1.1) og i Politiinstruksens § 6-1 står det: ”*Enhver politimann skal i tjenesten opptre høflig mot overordnede og foresatte, og vise disse den nødvendige respekt. En politimann plikter å adlyde ordre fra en foresatt med mindre ordren klart antas ulovlig eller åpenbart ikke angår tjenesten.*”

Det er vanskelig å være kreativ under kommando, og i de rettesnorene over ligger det en undertrykkelse som hele den hierarkiske og ordredrevne politietaten er tuftet på. I prinsippet så har høyere rang alltid rett, selv om man har feil, i kraft av å ha høyere rang. Spinner man videre på dette prinsippet kan man si at slike systemer bygger oppunder servilitet og mistillit mellom medarbeider og leder. Satt på spissen så går det ikke an skille mellom den daglige tjenesten og oppdragsløsninger som krever en kommandolinje for når man bruker regelverket.

Dersom en leder er uenig i innspillene som kommer inn i forbindelse med en prosess, kan man langt på vei se bort fra dem. I stedet kan lederen vedta sine egne forslag i kraft av grad og posisjon.

Forskning på organisasjonskultur er klar på at ledere som forstår hvordan kultur dannes og hvordan den kan utvikles og endres, har et verktøy som kan gi større muligheter til å oppnå de mål organisasjonen har satt seg. Skjønner man kulturen i en organisasjon, så forstår man hvordan den fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 115). En organisasjon med en sterk og god kultur har også sterke tillitsbånd mellom medarbeidere og ledere, noe som gir mindre behov for kontroll og overvåking av hverandre. I dette lyset kan en god kulturforståelse være et godt styringsmiddel som er mer effektivt, enn det tradisjonelle instrumentelle byråkratiske- administrative styringsvirkemiddelet (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 116) som politiet er basert på.

Jo flere som drar i samme retning for et omforent mål, jo bedre vil organisasjonen fungere i sin måloppnåelse. Å skape en konsensus om hvordan man skal nå målene, gir organisasjonen den enkelte medarbeider og leder mulighet til å reflektere og tenke kreativt i prosessen. Dette skaper tillit og myndiggjøring hos medarbeiderne og de blir ikke bare en flokk som kun følger. Man legger til rette for meradferd blant de ansatte, som ledere tar ut i bedre yteevne og bedre måloppnåelse.

To av faktorene som ligger i kulturbegrepet er regler og normer (s. 73). Dette er faktorer som politiet i utgangspunktet er vant til å forholde seg til i utførelsen av sitt virke. Professor, organisasjonsforsker og forfatter av boka Politikultur, Stig Johannessen fremholdt på Politihøgskolens forskningskonferanse i juni 2014, for en fullsatt sal av norske politiledere, at politiet måtte lære seg å bryte reglene. Man kunne formentlig høre gispet i salen, for det er helligbrøde for en polititjenesteperson og bevisst skulle bryte med et regelverk. Antageligvis så skapte professoren her en avstand og mistillit mellom han og de han foreleste for som gjorde at mange sluttet å høre etter. Skillet mellom akademia utenfor Politiet og ledelsen innenfor viste seg her i sin fulle bredde. Man ber ikke en polititjenesteperson om å bryte loven "ustraffet". Budskapet til Professor Johannessen falt på steingrunn, men poenget hans var ikke at politiet skulle bli forbrytere. Poenget var at politiet skulle bryte de fastsatte reglene i kulturbegrepet, som en metode for å få til den endringen både politiet selv og politisk ledelse i flere år har etterspurt i politiets organisasjonskultur.

Funnene i avhandlingen viser at det ligger en betydelig utfordring blant norske politiledere i å ha et bevisst forhold til hva kultur er, fordi selve kunnskapen om hva begrepet inneholder er mangelfull. Det er vanskelig å definere begrepet og det oppfattes som abstrakt og uhåndterlig for den enkelte. Det medfører at det er vanskelig å ha en bevisst og klar tanke på hvordan man skal jobbe med faktorene som danner og endrer kultur i en organisasjon. Disse tingene påvirker politietaten negativt med tanke på å kunne bygge en sterk og god organisasjonskultur hvor politiledere er bevisste på både de formelle og uformelle strukturene i en organisasjon og kan bruke de som ledelsesverktøy for å utvikle organisasjonen, samt oppnå de mål som settes.



**Fakta:**

1. Gitt av funnene så mangler norske politiledere grunnleggende kunnskap og forståelse for hva som danner kulturer og hvordan kulturen i organisasjonen kan endres.
2. Gitt av funnene har ikke norske politiledere kunnskap rundt viktigheten av å forstå kultur som et ledelsesverktøy.
3. Det kan se ut til at politiet ikke legger vekt på det uformelle og mellommenneskelige i den fremherskende ledelsesadferden og at man gjennom det kan si at den instrumentelle ledelsesprinsippet er rådende.

**4.7.6 Kulturparadoks**

Et av paradoksene som fremkommer i funnene, er at den enkelte leder opplever en stor frihet til å forme egen arbeidshverdag, får utfordringer som leder og trives i jobben (s. 96), men man etterlyser klar og tydelig ledelse i form av en spissere hierarkisk organisasjon (s. 69). Folk etterspør noe som vil fjerne friheten de har i dag og trives så godt med. Jeg har ikke grunnlag for å gi en konklusjon på hvorfor det er slik, men en tanke er at man som ansatt i en instrumentell organisasjon er sterkt påvirket og til dels indoktrinert i dette perspektivet, og at man ikke kjenner til andre ledelsesperspektiver. Funn i masteroppgaven Engang politi, alltid politi? Viser at opplevelsen av friheten til den enkelte er sterkt begrenset innenfor rammene for den hierarkiske oppbyggingen av organisasjonen. Kulturer som avviker fra normen når sjeldent frem eller er ønsket av politiorganisasjonen (Skoglund & Skoglund, 2012, s. 99). Slik sett kan friheten som den enkelte opplever egentlig være et resultat av indoktrinering i det instrumentelle ledelsesperspektiv og en undertrykkelse som man oppfatter og aksepterer som normen i sitt arbeid.

Toppledelsen i politiet vil kanskje hevde at man er dynamiske i sin lederadferd, men funn i oppgaven viser jeg at man i det store og hele ikke veksler mellom det instrumentelle og det institusjonelle, men mellom to arter av det instrumentelle ledelsesperspektivet, ved å være hierarkisk, men også ved å ha strukturer for deltagerprosesser.

### **4.7.7 Konklusjon – Forskningsspørsmål 3**

Funnene i oppgaven viser at kultur er et vanskelig begrep å forstå og håndtere for ledere og ledergrupper. Det er to hovedårsaker til at åtte av de ni ledergruppene ikke systematisk jobber med kultur som et verktøy for bedre ledelse:

1. Funnene i oppgaven viser at politiledere har en grunnleggende og elementær mangel på forståelse av hva kultur er, hvordan den dannes og hvordan den kan endres i en organisasjon. Å vedta verdier og god kultur er ikke det samme som å etterleve verdiene og faktisk ha en god kultur i organisasjonen. Før kultur skal kunne brukes som en faktor i strategisk ledelse må den basale forståelsen for hva kultur er økes i ledergruppene.

2. Gjennom drøftingene av funnene gis det grunn til å si at politiets formalistiske styreteknisk skaper en differanse mellom lederes ønske om å utøve en relasjonsledelse (institusjonell), men at systemet i stede fører ledere inn i en ordre, styring og kontroll basert lederstil (instrumentell). Det instrumentelle ledelsesperspektivet i politiets hierarkiske og ordredrevne organisasjon tar i mindre grad hensyn til de uformelle strukturene som omfatter kulturen i en organisasjon, enn hva det institusjonelle ledelsesperspektivet gjør.

På bakgrunn av funnene i oppgaven og drøftingen i dette forskningsspørsmålet, konkluderes det med at politiet ikke jobber strategisk og bevisst med kulturen i organisasjonen slik 22. juli-kommisjonens rapport anbefaler at man skal gjøre.

”Kommisjonens oppfatning er at det som grunnleggende skilte det som gikk godt fra det som gikk dårlig 22/7, i hovedsak var knyttet til holdninger, kultur og lederskap, og hvordan mennesker og organisasjoner utøvet den myndighet de var gitt” (NOU 2012:14, s. 458).

### **4.7.8 Forslag til forbedringer**

Organisasjonsmessig læring går ut på å identifisere, huske og bruke strukturer og prosedyrer som forbedrer organisasjonens problemløsende evne (Christensen m.fl., 2013, s. 179). Denne analytiske metoden kan brukes for å øke forståelsen av kultur og viktigheten av å ha en større bevissthet for organisasjonskultur i politietaten for å oppnå de mål man har satt seg og de endringene man stadig står ovenfor som etat.

## **4.8 Forskningsspørsmål 4 - Hvordan opplever man det å være leder i politiet?**

### **4.8.1 Innledning og overordna argument for forskningsspørsmålet.**

Dette forskningsspørsmålet er på mange måter selve hovedspørsmålet jeg ønsker svar på i oppgaven. Det tar for seg den mest omfattende delen av det empiriske materialet som er samlet inn, og skal sammen med de tre andre forskningsspørsmålene som omhandler motivasjon (s. 49) og krav (s. 61) til å bli leder, samt organisasjonskultur i politiet (s. 74), være med å besvare hvordan det er å være ny som leder i de ni politidistriktene hvor det er gjennomført intervjuer. Det er viktig å presisere at spørsmålet svarer på hvordan den enkelte opplever det å være leder og ikke hvordan organisasjonen mener det er å være leder.

I dette forskningsspørsmålet kommer jeg mer inn på hvordan den enkelte opplever å møte sin nye rolle som leder. Vi ser på hvilke forventinger det er til å gå inn i rollen ny som leder, hvordan man blir tatt imot i en ledergruppe, hvilket handlingsrom man har og hvordan man blir fulgt opp som leder. Hver for seg, gir svarene et innblikk i opplevelser, erfaringer, tanker, meninger og holdninger til den enkelte informant om hvordan det er å være leder og hvordan den enkelte opplevde det å være ny som leder. Delkonklusjonene i de forskjellige forskningsspørsmålene vil bli samlet til en hovedkonklusjon som skal si noe om hvordan det er å være ny som leder i Politiet.

Informantene har forskjellige lederroller og de befinner seg på forskjellige ledelsesnivåer i politiet. Spennet går fra gruppeleder innenfor et avsnitt, til avsnittsleder innenfor en region, til en driftsenhetsleder i politimesterens ledergruppe i et politidistrikt. Fire av informantene jobber ved en politistasjon, fire andre ved et lensmannskontor og en ved en politipost som er en underavdeling til en bestemt politistasjon.

Når man i oppgaven snakker om en ledergruppe, så er det en formell gruppering hvor den enkelte leder møter andre ledere for å snakke om og behandle arbeidsoppgaver tilhørende sitt ansvarsområde.

Gamle mytiske oppfatninger om at den fødte lederen finnes er allerede vitenskapelig tilbakevist (Arnulf, 2013, s.92). Det er alltid en fordel å ha et talent og evner for godt lederskap, men for å ta steget fra å være et talent til å bli god, må man utfordre talentet gjennom å tilegne seg kunnskap og trene på å omsette den teoretiske kunnskapen til praktisk lederskap. Tanken om å være født til en oppgave smulder også bort gjennom forskningen til Australian institute of Police management som gjennom 57 individuelle studier rundt politiledelse finner at ledere må utvikle seg og tilegne seg stadig ny kunnskap for å kunne være en god leder i stadige omstillinger og nye kravsettinger. De fremhever at en moderne leder bør ha en kombinasjon av talent, evner, real- og formalkompetanse ( Pearson-Goff & Herrington, 2013, s.33).

Både ledere og organisasjonen må være motivert for å få denne utviklingen til å skje. I tillegg må en leder være reflektert og være seg selv bevisst på at rollen som leder bringer med seg *makt* til å kunne få andre til å gjøre som du vil, uansett hva disse andre vil. Den gir lederen mulighet til *styring* i større eller mindre grad av hvor og hvordan arbeidsprosesser skal finne sted, hvordan ressurser fordeles, samt gjennom å lage budsjetter og sette instruksjoner. Som leder har du også en *autoritet* til å ta beslutninger som angår styringen i bedriften (Arnulf, 2013, s. 7). Gode ledere har utviklet seg til å bli gode ledere, og de er seg selv bevisst på hva rollen innebærer, både overfor seg selv og de man skal være leder for.

Det å komme inn som leder og overta lederskapet i organisasjonen kan by på utfordringer. Man tar gjerne over for en annen leder, og de ansatte har denne lederen som et sammenligningsgrunnlag for den nye lederen som kommer inn i organisasjonen. Det er ikke uvanlig at slike tilvenningsprosesser i forbindelse med et lederbytte tar opptil to år for erfarne ledere. Da sier det seg selv at denne overgangen kan være svært krevende for en som er leder for første gang. Prosessen kan beskrives i tre faser:



Figur 14 – Overgangsfasene på veien til å bli leder

I figur 14 omhandler *getting in* tiden før man tiltrer som leder og er i rekrutterings- og ansettelsesprosessen. *Breaking in* er tiden hvor man har tiltrådt lederstillingen, men ennå ikke fyller rollen, og *Setting in* er når man har funnet ut hvordan ting fungerer, er akseptert i organisasjonen og fyller rollen som leder fullt ut (Haaland & Dale, 2012, s. 114).

Skiftet fra medarbeider til leder betyr et identitetsskifte som gjør at du blir sett på og vurdert med andre øyne av de samme som du tidligere var en likestilt kollega med, men nå har blitt en overordna person for. Mange av de utfordringene man møter som leder kan være ukjente og vanskelige å håndtere alene. Det å ha gjennomført forventingssamtaler og fått avklart rammer for stillingen vil være svært nyttig for å klargjøre noen av de utfordringene som er kjente for organisasjonen, men muligens ukjente for en ny leder.

En organisasjon som verdsetter sine nye ledere har etablert systemer som hjelper dem når problemene oppstår. Det kan være gjennom en mentorordning hvor den nye lederen har en fast person å spørre til råds, eller gjennom å ha en internopplæring av lederne for den rollen man skal inn i. En form for oppfølging av den enkelte vil gi en større trygghet i den nye rollen og en visshet om at man har støtte i vanskelige situasjoner (Haaland & Dale, 2012, s.152).

I politiets hierarkiske og ordredrevne organisasjon er lederne definert som spydspissen i organisasjonen. Denne definisjonen gir lederne en sentral plassering og ansvar tilpasset rang og funksjon for å oppnå det samfunnsoppdraget politiet er satt til å utføre. Det er dette utgangspunktet jeg starter ved når vi nå går inn på funnene jeg har avdekket når jeg har spurt informantene om hvordan det er å være leder i politiet. Vi jobber oss kronologisk gjennom funnene og starter ved hvilke forventinger den enkelte hadde til det å bli leder i politiet.

#### **4.8.2 Beskrivelse og drøfting av funnene**

Forskningsspørsmålet tar for seg en rekke underspørsmål som hver for seg blir besvart i en kronologisk oppbygging.

### 4.8.3 Hvilke forventinger har den enkelte til det å være leder?

For åtte av ni informanter er det en felles oppfatning om at man ble leder for å kunne være med i beslutningsprosessene og påvirke disse for å oppnå de forskjellige målsetningene man har satt seg. Å få være sentralt plassert i politiorganisasjonen og kunne utgjøre en forskjell når fremtiden skal utformes, er en drivende indre motivasjon for informantene som kommer til syne gjennom forskjellige uttalelser.

Jeg hadde høye forventinger om å innfri og etterleve de forventningene en sjøl har til ledere... // ... Jeg skulle ikke gå på kompromiss med mitt eget verdigrunnlag som er tydelighet, åpenhet og ærlighet.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Høye forventinger til seg selv om å være leder. Lederrollen funderes på et bevisst og reflektert verdigrunnlag.

Forventningene hos informantene er forskjellige og varierte. To av dem ønsker å gjøre endringer og forbedringer uten å lage for mye støy, en ønsker å lage gode rammer som skaper meradferd blant de ansatte, en ønsker å få til et bedre samarbeid med eksterne partnere, en vil være sentralt plassert i politiets oppgaveløsning og en ønsker å kunne bidra inn i organisasjonen med kompetansen en selv besitter for å jobbe smartere, mer effektivt og mer kostnadsbesparende. Alle momentene som kommer frem viser at informantene har forventinger om å være med der beslutninger tas og å utgjøre en forskjell i mindre eller større grad på sin arbeidsplass. Disse funnene er nøyere omtalt under forskningsspørsmål 1, motivasjon (s. 49), men innledningen gir en fin overgang til hvilke forventninger man opplevde at andre hadde til en selv som ny leder.

### 4.8.4 Forventinger fra andre og tiltredelse i ledergruppa

Opplevelsen av forventningene til det å være leder fra andre kollegaer var nærmest uoverkommelige for flere av informantene. En uttrykker et urealistisk syn på hva medarbeiderne mener en leder skal klare:

”Få til det umulige, Folk forventer det umulige”, (ny som leder).

Hva som ligger i å få til det umulige blir ikke uttrykt nærmere, men det står som et eksempel på at forventningene hos medarbeidere kan være urealistisk høye til en leder. Forventningene møter de etablerte realitetene i en ledergruppe, og det er i disse møtene man vil oppleve hva som skal til for å få til de endringene man har som mål å gjennomføre som ny leder. Det kan kreves mye av den enkelte for å få endret på vedtatte sannheter, etablerte kulturer og holdninger i en gruppe når man kommer inn som ny i organisasjonen.

Tre informanter, hvor to av dem er ledere for første gang, opplever en forventning fra andre ledere om at de skal ta styring, lage struktur og finne løsninger på en arbeidshverdag som er strevsom og til dels kaotisk. De blir satt til å løse en situasjon som andre erfarne ledere før dem ikke har klart å håndtere som sin første arbeidsoppgave.

Jeg tok over et kaos... // ... Det er kaos ennå, men jeg tror det er i ferd med å bli bedre... // Det store arbeidspresset og forventningene til stillingen oppe i en omorganisering i regionen og samtidig gjøre jobben er en utfordring. Sakene og hendelsene skjer jo hele tiden, samtidig som vi skal legge den nye strukturen.  
(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Ledergruppa legger mer ansvar på sin nye leder enn hva de gjorde med den forrige erfarne som ikke håndterte endringene og arbeidssituasjonen.

En annen informant opplevde for første gang å bli verdsatt for den kompetansen han hadde. Han ble utfordret til å se denne ledergruppa utenifra og inn, med vedkommende nye og kritiske øyne. Formålet og ønsket til ledergruppa var at denne nye lederen skulle se etter styrker, utviklings- og forbedringsmuligheter i ledergruppa.

Man uttrykte en forventning til at jeg skal være den nye som ser ting utenfra og inn og stille uortodokse spørsmål i forhold hold til om vi gjør slik verdiene våre sier at vi skal gjøre ting.  
(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Nye relasjoner i en gruppe gir en unik mulighet til å se på styrker og læringspunkter til de etablerte sannheter, verdier og holdninger.

Utover disse markante funnene så finner jeg at etablerte ledere har forventninger om at de nye lederne skal være tilgjengelige, bidra i beslutningsprosesser og gjøre sine egne prioriteringer.

Bortsett fra en, er det ingen som forklarer eller grunngir hvordan man skal imøtekomme eller håndtere disse forventningene. Den ene som begrunner svaret gjør det ved å utfordre det etablerte ledersjiktet gjennom å ta opp og snakke om hvilke verdier man er omforente om, hva de betyr og hva enigheten består i når man kommer til praktiske eksempler og gjennomføring. Diskusjonene i ledergruppa økte den kollektive forståelsen av hva verdiene betydde og den grep rett inn i kulturbygging i organisasjonen.

Ledermøter er arenaer hvor man på hvert møte må ta opp verdier og spørre om beslutningene og vedtakene man gjør er i henhold til de vedridene vi er satt til jobbe for og opp mot. Dette skaper troverdighet både intern og eksternt... // ... Dette kan være lederne sin IP trening og kultur bygging i praksis.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Strategisk ledelse som blir gjort om til praktiske og konkrete eksempler organisasjonen kan bruke i det daglige.

Denne type bevisstgjøring er det ingen av de andre informantene som tar frem som arbeidsform i sine ledergrupper. Det er i det store og hele et ganske stort sprik på hvordan informantene opplevde de forskjellige samarbeidsformene og mulighetene for innflytelse når de for første gang ble tatt imot i en ledergruppe. Den store majoriteten på seks av ni informanter uttrykker en svært positiv opplevelse av å komme inn i ledergruppa.

”Jeg opplevde for første gang å bli verdsatt for den kompetansen jeg innehar”, (ny som leder).

”Jeg ble tatt imot på en positiv måte og det ble gitt rom for og muligheter til å komme med innspill og nye forslag i debatten som det har blitt tatt hensyn til”, (ny som leder).

Opplevelsen av bli et fullverdig medlem av ledergruppa, bli satt pris på for den kompetansen man har, og få være med å påvirke beslutninger fra første stund gir en sterk opplevelse av tilhørighet. I transformasjonsfasen hvor man går fra å være medarbeider til leder, og identiteten er i ferd med å omdannes og tilpasses den nye lederrollen, er det godt å oppleve at man blir tatt imot som et fullverdig medlem. Opplevelse av tilhørighet vil føre til økt lojalitet og arbeidsinnsats for den nye gruppa man kommer inn i (Haaland & Dale, 2012, s.13).



De siste tre informantene opplever ikke å bli tatt godt imot i sine ledergrupper. Den ene opplevde dette allerede i søkeprosessen, hvor arbeidsgiver gir uttrykk for at lederstillingen er lyst ut fordi man er blitt pålagt av Stortinget å besette den. Stillingen er tenkt rasjonalisert bort i forbindelse med Politianalysearbeidet hvor det ligger forslag om å redusere antall politidistrikt fra dagens 27 til et sted mellom 6-10 politidistrikt og antall lensmannskontor med nesten 50% (NOU 2013:9, punkt 12.9).

Innholdet i stillingen var allerede langt på vei fjernet, så utlysningen ble gjort motvillig i fra distriktet sin side. Informanten opplever å være i et vakuum, hvor det daglige arbeidet er på et nivå som med fordel kunne vært utført av en medarbeider, samtidig som graden, rollen og lovverket tilsier at man er leder og derfor bør delta i regionenes ledergruppe.

Man ser ikke på stillingen min som en fullverdig lederstilling, min nærmeste leder distanserer seg i påvente av å få lov til å legge ned stillingen. Vanskelig å være ny i en ledergruppe uten fullt innpass.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Politidistriktet er lite dynamiske i bruken av lederfunksjoner og i stedet for å bruke lederen, blir vedkommende bevisst stilt på sidelinjen.

Denne lederen opplever det motsatte av de syv første, og det i en fase hvor man skifter rolle fra å være medarbeider til å bli leder. Politidistriktet utnytter ikke potensialet som ligger i det å få en ny leder, som også er ny i distriktet. Spekteret mellom den første lederen og denne lederen er nærmest å betegne som motpoler i opplevelsen av å være leder for første gang. Der den første ble utfordret til å se organisasjonen med et kritisk blikk, sett utenifra og inn basert på sin kunnskap som vedkommende bringer inn i organisasjonen, opplever motpolen å være en leder som ikke er ønsket av systemet og strever med å finne rollen ovenfor de ansatte, sin plass i politidistriktet, samt usikkerhet rundt om han i det hele tatt har en plass i en ledergruppe.

Den siste informanten jeg trekker frem i dette spørsmålet opplevde heller ikke å bli tatt like godt imot i ledergruppa. Vedkommende ble tilkjent ansvaret som leder, men fikk ikke myndigheten og friheten til å bestemme over egne ressurser og prioriteringer som omhandlet eget tjenestested. Det var ikke gitt noen forutsigbare rammer å jobbe ut fra, og dette resulterte i en frustrasjon og fortvilelse, hvor beslutninger ble tatt uten at lederen fikk påvirke beslutningene eller hadde kontroll over økonomien på sitt eget tjenestested.

Ingenting stemte eller fungerte. Jeg visste ikke hva som ble forventet av meg og jeg fikk ingen oppfølging. Jeg hadde ikke myndighet til ansvaret og det tok tid før rollen min ble forstått... // ... Vi fant en løsning til slutt, men jeg ser med skrekk tilbake på denne tiden.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** En leder uten myndighet til ansvaret skaper utydelig ledelse.

Det å komme som inn i en organisasjon som ny leder er utfordrende. Når man i tillegg får et ansvar man ikke får myndighet over, da mister man muligheten til å styre og lede på en god måte.

**Fakta:**

1. Ledermøter bør i større grad bli arenaer for ledertrening, hvor man gjør teoretiske begreper om til praktiske handlinger.
2. Å bli anerkjent som et fullverdig medlem i ledergruppa fra dag en, øker motivasjonen, lojaliteten og opplevelsen av tilhørighet.
3. Ledere må få myndighet og frihet til å utføre det ansvaret man er tildelt.
4. Medarbeidere har urealistiske høye forventinger til en ny leder.
5. Det forventes at nye ledere tar styring, gjør prioriteringer og er med på å ta beslutninger.

#### **4.8.5 Rammeavklaring for jobben og gjensidige forventinger av lederrollen.**

Å få gjennomført forventings- og avklaringssamtaler til den lederstillingen man skal inn i, kan sammenlignes med å gi lederen både kart og kompass til det terrenget man skal bevege seg i. Kartet, kompasset og terrenget er overført betydning og referer til at en leder trenger de rammer, verktøy og myndighet tilsluttet det ansvaret man er tildelt som leder. Dersom en eller flere av disse tre overnevnte faktorene ikke er til stede, vil man ikke vite hva som blir forventet og hvilke rammer man har å jobbe etter. Organisasjonen lar lederen starte med å fjerne noen av de grunnleggende forutsetningene for å kunne gjøre de riktige prioriteringene og veivalgene som leder.

Funnene i avhandlingen viser at det ikke er vanlig å ha gjennomført eller fått muligheten til å gjennomføre avklaringssamtaler for lederjobben de gikk inn i. Dette finner man igjen også etter at man har trådt inn i lederrollen. Det fortsatt ikke vanlig at man snakker med sine ledere om hva som er organisasjonens mål og verdier, eller har fått samhandlet om hvilke prioriteringer man skal gjøre for å oppnå målene.

Hovedregelen er altså at nye ledere ikke vet hva som blir forventet av dem i jobben som leder. Noen har antagelser man jobber ut fra, men det tilhører sjeldenheten at en overordna leder har avklaringssamtaler med sine lederkollegaer for å finne ut hva som blir forventet i jobben som leder. Uklarheten medfører at de fleste informantene selv har definert sine prioriteringer og rammer for å oppnå målene.

...Nå er jeg mer opptatt av å skape gode resultater innenfor de rammene jeg selv har funnet frem til.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Definerer egne rammer og forventinger på lederjobben fordi organisasjonen ikke er med å sette de i samråd med lederen

”Jeg har ikke fått noen tilbakemeldinger fra ledelsen på hva som blir forventet av meg.”

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Lederen styrer uten forventningsavklaringer mot de mål og de prioriteringer man antar er de riktige.

”Forventningene har blitt justert etter som man har sett og opplevd gjøremålene.”

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Lederen styrer etter ”læring ved å gjøre” og korrigerer forventningene etter som veien blir til.

Uttalelsene er beskrivende for hvordan de åtte informantene opplever manglende forventningsavklaringer til seg selv i organisasjonen. Den ene informanten som vet hva som blir forventet har hatt samtaler med sin leder hvor de sammen definerte rammer og gjensidige forventninger til jobben som skulle gjøres. Vedkommende informant opplever at rammene for jobben er kjente og oppgavene godt definerte. Forventningsavklaringene de to imellom gjør at målene oppleveres som omforente og riktige for begge parter.

Ja, jeg vet hva som blir forventet av meg. Jeg har et definert oppdrag som jeg har vært med på å definere selv.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Lederen opplever forutsigbarhet, trygghet og struktur i sin rolle fordi rammene og forventningene er avklart i samråd med sin leder.

Denne siste lederen står midt oppe i en stor omstrukturering hvor mange medarbeidere blir fysisk flyttet til en annen by i politidistriktet og man får omdefinert sine tidligere arbeidsoppgaver. Selv om informanten har vært mellomleder lenge, har han ikke tidligere vært avsnittsleder med personalansvar.

Informanten kom inn i en omstrukturingsprosess som var vedtatt og igangsatt med de utfordringer som følger med nye arbeidsoppgaver, rutiner og omstillinger. Usikkerheten blant de som står i omstillingen var stor, men forventningsavklaringene med overordna leder og tilbakemeldinger informanten fikk i jobben, har gitt en tydelighet og trygghet som gjør at lederjobben lettere kan dreie seg om utvikling og å lede sine medarbeidere, og ikke om antagelser om hva som er rett og galt rundt de samme temaene.

I denne jobben jeg har nå er det som en solskinnshistorie. Jeg blir fulgt opp og har muligheten til å prate om ting. Praten med lederen min setter jeg høyt. Det er lærerikt å kunne drodle om ting.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Forventningsavklaringer og oppfølging gir trygghet i rollen som leder.

#### **4.8.6 Delkonklusjon 1:**

Majoriteten av de nye lederne får innfridd sine forventninger til det å være leder gjennom å bli fullverdige medlemmer av ledergruppa samtidig som de opplever få innflytelse på beslutninger og prosesser i sin rolle som leder. Det hører til unntaket at man før tiltredelse av lederstillingen har fått avklart sine rammer for stillingen. Det samme gjelder etter ansettelsen. Det er minoriteten av ledere som vet hva som blir forventet av en i jobben eller har fått gjennomført forventningsavklaringer med sine ledere om rollen som leder.

##### **Fakta:**

1. Det er vanlig at man opplever å bli mottatt som et fullverdige medlemmer av ledergruppa fra starten av.
2. Etablerte ledere i ledergruppa forventer at nye ledere skal aktiv bidra til prioriteringer, beslutninger og være tilgjengelig.
3. Ledere opplever i hovedsak at man er med å aktivt påvirker beslutningsprosessene i ledergruppa.
4. Det er vanlig for nye ledere å ikke vite hva som blir forventet av dem når de gikk inn lederrollen, eller ha på plass en rammeavklaring for lederjobben.

#### **4.8.7 De første månedene som ny leder**

De første månedene i ny jobb som leder er spennende og utfordrende. Det er mye nytt man skal sette seg inn i, det er kanskje nye kollegaer å forholde seg til og man inntar man en helt ny rolle som skal fylles (Haaland & Dale, 2012, s. 13). Alle informantene har erfart tiden forskjellig, men felles er at man har opplevd overgangen som krevende.

”Oh shit.. Nå kan man ikke lengre bare sitte på sidelinjen og snakke, nå forplikter det...” (Ny som leder)

Uttalelsen gjenspeiler hvordan de fleste informantene har opplevd de første månedene i rollen som ny leder. Man har tatt på seg et ansvar, og dette ansvaret har hver enkelt forsøkt å håndtere ved å sette seg inn i sin nye rolle og løsrive seg fra den gamle. Å finne den nye rollen utpeker seg som hovedutfordringen for informantene.

Hvem ”jeg” er i den nye rollen tar tid å definere og finne ut av, og på veien må man gi slipp på det trygge i den gamle rollen og inn i det nye og ukjente i lederrollen. Fremgangsmåten som den enkelte brukte for å finne ut av hva lederrollen skulle inneholde og hvordan den skulle fylles, beskrives på ulike måter.

En av informantene opplevde en større utfordring i å finne sin plass i lokalsamfunnet enn internt på lensmannskontoret. Informanten beskriver en kulturforskjell som krevde både tålmodighet og innsats for å forstå før man ble akseptert.

Det var 6 måneder prøveperiode på jobben, men det var 12 måneder i lokalsamfunnet... // ...Jeg opplevde ikke stigmaene som personlig, men mot det systemet jeg representerte. Jeg jobbet mye med å forstå og vise respekt for kulturen og historien med å være på tilbudssiden, oppsøke folk og være synlig. Det å ikke ha noen bindinger til familier, historie og tidligere konflikter gav meg en uavhengighet og respekt både på kontoret og blant lokalbefolkningen.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** En god rolleforståelse innebærer ydmykhet og nysgjerrighet på å forstå hvordan mennesker samhandler på stedet man skal jobbe.

Å være en politileder betyr ofte at man i tillegg til å være leder for medarbeidere, også er i en utadrettet posisjon hvor man er i interaksjon med publikum og det samfunnet man er en del av. Å jobbe nært opp til et lokalsamfunn, står som en av de ti grunnpilarene som Norsk politi er tuftet på (St. Meld 42 2004-2005, pnkt 2.1). Nærheten skaper en tillit og tilhørighet, noe som bedre tilrettelegger for å oppnå målene i politiets samfunnsoppdrag som er å trygge innbyggerne, forebygge og etterforske kriminalitet, og å være en hjelper som gjenspeiler de idealer som finnes i samfunnet (Politiinstruksen § 2).

De åtte andre informantene forteller om utfordringer man har hatt internt i organisasjonen. Disse utfordringene strekker seg fra å finne sin plassering i systemet, få oversikt over alle arbeidsoppgavene, uklare rammer og opplevelse av en jevn og konstant strøm av motstand for å yte blant medarbeiderne.

... Jeg får tilbakemeldinger på jobben jeg gjør som leder, men ingen hjelp til å håndtere utfordringer på avdelingen min. Dette her er siste omplasseringssted i politidistriktet for medarbeidere som ikke har fungert andre steder, eller har spesielle behov. Politimesteren har bestemt at de skal være her og jeg forsøker å tilrettelegge arbeidsplassen og situasjonen slik at vi unngår sykemeldinger eller å sende noen ut i uføretrygd. De menneskelige hensynene går fremfor resultater og krav.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Politimesteren stiller urealistiske høye forventninger til at en person som er leder for første gang skal håndtere situasjoner ingen andre enheter eller ledere før har gjort i politidistriktet, uten lederstøtte og hjelp fra andre ledere.

Informanten som gav den overnevnte beskrivelse er ikke et særtilfelle for de funn som kommer frem i intervjuene.

Første gang jeg ble leder var som etterforskningsleder, en gang på slutten av 90-tallet. Der hadde jeg kun ansvar for saker, ikke folk. Det var en ganske ensom stilling, hvor du skulle drive alle straffesaker i distriktet. Det var aldri noe program i forkant eller noe opplæring i selve jobben...//... Jeg fikk aldri muligheten til å korrigere meg eller få faglig påfyll og opplæring i rollen som etterforskningsleder, ”Nei, nei, nei...” Det var ingenting å hente på faglige råd av han som min leder, eller noe påfyll i forhold til hvordan man kunne forbedre seg. Han hadde mer enn nok med å takle sin egen manglende evne som leder... // ... Det virket mer som det fantes et program for å kvitte seg med ledere.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Manglende lederstøtte og oppfølging kan resultere i en opplevelse av å være i en utsatt og ensom posisjon som leder.

For disse to informantene er opplevelsen av det å være ny som leder svært strevsomt. De får liten eller ingen oppfølging fra sine ledere og veien blir til mens man går den, mer eller mindre helt alene. Tidsskillet mellom de to informantenes opplevelser er på ca 15 år, og sett i det lyset virker det som om politiorganisasjonen har hatt en flat utviklingskurve for læring på det å ta imot og følge opp sine nye ledere. I hvert fall med tanke på at ledere også skal trives på jobb, lære seg de nye arbeidsoppgavene, og gis muligheter for å kunne bli en lojal og produktiv leder for organisasjonen. Denne opplevelsen er ikke unik for politiet.

Forskning viser at nye ledere ofte blir alene uten oppfølging i en bedrift etter ansettelse, og det kan ta lang tid, kanskje år før man får muligheten til å bli med på et lederutviklingsprogram (Haaland & Dale, 2012, s. 16). Dette gjør at nye ledere må være sterke og utholdende i sin streben på å fylle sin nye rolle som leder.

De tre markante funnene jeg nå har presentert beskriver ikke det hele bildet av hvordan nye politiledere opplever sine første måneder i rollen. Det finnes gode eksempler på at man også har funnet mye glede i å tre inn i rollen som leder og å få en formell rolle som gir muligheten til å påvirke og legge rammer for hvordan man skal utføre arbeidet. Den samme informanten som opplevde et ”program for å kvitte seg med ledere” på slutten av 1990-tallet flyttet en gang på 2000-tallet til et annet politidistrikt og fikk en ny lederjobb.

... Jeg føler jeg har veldig god kontroll på gruppa og det som skjer ved å være en aktiv deltager som leder. Da sitter jeg heller en time eller to utover settet for å gjøre unna de administrative gjøremålene, slik at jeg kan delta på det operative. Det har vært viktig for meg. Jeg føler at jeg ikke er ferdig med å jobbe ute i gata, så det har vært viktig å kunne være med der det skjer og også prøve å ha en så flat struktur som mulig på gruppa...//... Jeg har 100% frihet i å forme arbeidshverdagen min. Jeg disponerer ikke over eget budsjett, men jeg bestemmer bruken av mannskapet mitt og hva vi skal prioritere. Jeg opplever å ha store og gode muligheter til å gjøre jobben min som leder. Det meste ligger til rette... // ...Jeg har uttalt flere ganger at jeg som leder av denne gruppa har Norges beste jobb. Det er fordi jeg trives veldig godt i den rollen jeg er i nå...

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Skifte av jobb gav nye muligheter i en ny organisasjon med nye arbeidsoppgaver. En negativ opplevelse et sted, ble snudd til positivitet et annet sted.

Funnene er utdrag fra flere svar i intervjuet med informanten. En negativ opplevelse et sted er ikke ensbetydende med at det er slik andre steder. Politiet med sine 27 politidistrikter er som øyer i et hav, samlet under en nasjon (Politidirektoratet). Øyene er ledet av hver sin embedsmann i form av en politimester som gjør sine prioriteringer. Det er små og store forskjeller mellom disse politidistriktene, så erfaringene man gjør i et politidistrikt trenger ikke være like de man gjør i et annet distrikt.



Dette er noe av kompleksiteten til politiet. Små og store forskjeller som på oppsiden er tilpasset de utfordringene hvert enkelt politidistrikt står ovenfor, men som på nedsiden gir minst 27 forskjeller som skal samordnes og forstås på et overordna strategisk nasjonalt nivå i Politidirektoratet, samt de forskjellige politidistrikter seg imellom når de skal samarbeide (NOU 2012:14, s. 71).

#### **4.8.8 Hvilke gleder og utfordringer ligger det i rollen som leder?**

Alle informantene opplever muligheten til å forme sin egen hverdag som svært positiv og spennet av frihet går fra stort til ekstremt. Friheten til å forme sin egen arbeidshverdag gir en opplevelse av å bestemme og prioritere innenfor det som er rammene for jobben, noe alle lederne setter høyt og ser svært positivt på.

Det som oppleves som en positiv mulighet i arbeidshverdagen går over til å nærmest spise opp enkelte ledere og deres familier i lederutførelse utenfor normalarbeidstid. For ser man på kombinasjonen mellom arbeid og fritid, så blir bildet litt annerledes. Det går et klart skille på de lederne som har og ikke har personalansvar. De som ikke har personalansvar skiller jobb og fritid etter den turnusen man har, men de med personalansvar beskriver til dels små skiller mellom arbeidstid og fritid.

”Dette er ingen jobb, det er en livsstil... // ....Familielivet vårt sirkulerer rundt min lederjobb...// ...Når jeg tilbyr meg å stå opp med barnet kl 05:30 er det mest for at jeg da kan jeg jobbe etter å ha gitt barnet melk og mat. Jeg opplever å ha balanse. Det er ikke sikkert, det vil si det er sikkert at andre ikke opplever det.”

(Erfaren leder)

Jeg håper ofte at ektefellen min skal sovne tidlig slik at jeg kan starte å jobbe igjen. I går sa sønnen min på 15 år; Mamma!?! Pappa sier at du må komme og legge deg. Du må slutte å jobbe og komme og legge deg.. //..Arbeidsgiver får mye for penga.

(Ny som leder)

”Det er lange dager som også strekker seg hjem og det er arbeid på kveldstid og fridager”, (erfaren leder).

”Nei hva skal jeg si... Det kombinerer jeg med at det er en jævlige sammenblanding. Det er veldig mye jobb også på fritiden”, (erfaren leder).

Alle informantene som ble intervjuet og som fikk lov til å være ledere i rollen sin, opplever og er innforstått med at det ansvaret lederrollen gir er ensbetydende med mye jobb, også utover normalarbeidstid. Et visst merarbeid ligger til lederrollen, men flere av funnene som fremkommer bør etter mitt syn være et kraftig varsko for både arbeidsgivere og fagforeninger. Selv om denne situasjonen ikke nødvendigvis uttrykkes som et problem for den enkelte leder, mener jeg at det bør ses på som et organisatorisk problem.

Grunnene til merarbeidet hos den enkelte er forskjellige. Noen har det som livsstil, andre for å komme på høyden med mengden arbeid, mens andre igjen gjør det for å jobbe seg inn i sin nye rolle som leder. Arbeidsgiver får kanskje mye for pengene på kort sikt, men den enkelte kan risikere å stå igjen som aleneforsørgere og kan ha pådratt seg helsemessige plager relatert til overarbeidet. Slik utnyttelse av lederne er ikke forsvarlig eller bærekraftig bruk av etatens ressurser, uansett årsak. Ledere skal være gode rollemodeller, også ovenfor enn selv.

Arbeidsmiljøloven gir visse unntak for ledere i forhold til arbeidstid (§ 11.1.7.3) og merarbeid, men selv om det finnes unntaksregler skal man ikke bryte intensjonen i Arbeidsmiljølovens § 1, som er å sikre folks helse og velferd i arbeidslivet. Den jobbingen som flere av lederne her beskriver er brudd på Arbeidsmiljøloven og det skjer med et stilltiende samtykke fra andre ledere.

#### **4.8.9 Delkonklusjon 2**

På oppsiden oppleves det å komme inn i en formell lederrolle som noe positivt og betydningsfullt for den enkelte. Ledere får muligheten til å være med å forme sin egen hverdag, være med å gjøre beslutninger og få til endringer som man opplever er positive for organisasjonen. På nedsiden opplever flere som er ledere for første gang at man ikke blir inkludert i ledergruppa eller blir gitt myndighet til å utføre det ansvaret man er ansatt inn i. For ledere med personalansvar skiller ikke arbeidstiden mellom normalarbeidstid og fritid. Det er jobbing i ethvert mulig ledig tidsrom.

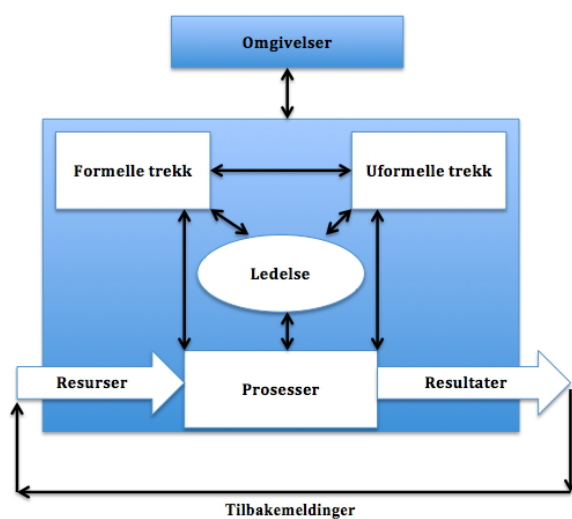
Disse funnene blir støttet av tidligere forskning på det å være ny som leder. Masteroppgaven, *Med blanke ark, en studie av hvordan førstegangsledere lærer lederrollen* (Andersen, 2008), konkluderer med at det å være leder for første gang er ensomt og stressende, men at det også gir en rekke positive opplevelser gjennom de mulighetene man får som leder. Man lærer utførelsen av egen lederrolle først og fremst gjennom egne erfaringer fordi det ikke finnes systemer for kunnskapsdeling og erfaringsutvekslinger mellom ledere i organisasjonen (Andersen, 2008, s. 93).

**Fakta:**

1. Ledere opplever den første tiden som krevende.
2. Ledere med personalansvar har små skiller mellom arbeid og fritid.
3. Ledere opplever at lederrollen er en positiv og en betydningsfull opplevelse.

#### 4.8.10 Tilbakemeldinger og oppfølging i jobben som leder

På samme måte som at forventningsavklaringene er viktige før man går inn i en lederrolle, så er det å få tilbakemeldinger og oppfølging viktig for selve utførelse av jobben som leder. Tilbakemeldinger er viktige premisser for den enkelte for å kunne justere og kalibrere arbeidsinnsatsen slik at den samsvarer med organisasjonsmålene. Å bli fulgt opp og få tilbakemeldinger er en dynamisk måte å korrigere seg selv på. Det gir mulighet til å evaluere hva som har blitt gjort, og kvalitativt kunne gjøre forbedringer for å oppnå bedre resultater



Figur 6 - Åpent systemteoretisk perspektiv på en organisasjon

(Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 319). I det systemteoretiske perspektivet illustreres tilbakemeldinger (Feedback) som en av mulighetene man har for å justere erfaringene med resultater inn i organisasjonen for å gjøre forbedringer i nye prosesser. Det er mulighetene for tilbakemeldinger i organisasjonen som gjør det systemteoretiske perspektivet åpent og ikke lukket.

Over tid vil manglende tilbakemeldinger føre til at ledergruppa jobber som en vifte (Jeg mot dem) i stedet for en samlet kraft (vi) opp mot felles mål (Arnulf, 2013, s. 77). Denne viften kalles også for målforskyving, og kan føre til suboptimalisering, hvor resultatet kan medføre at egne mål blir prioritert fremfor organisasjonens. Tilbakemeldinger har en begrenset nytteeffekt. Så lenge den oppleves som konstruktiv og inneholder læringspunkter har den en nytte, men begynner man å redusere en leders selvbilde, vil læringseffekten reduseres til et minimum (Arnulf, 2013, s. 109).

Det er kun to informanter som opplever å få aktive tilbakemeldinger fra sine ledere på jobben man gjør. De andre syv svarer direkte nei på om man får oppfølging og tilbakemeldinger på jobben man gjør som leder. Her mister både den enkelte og organisasjonen muligheten for en kvalitativ evaluering på jobben lederen gjør, muligheten til å gjøre små justeringer underveis, og risikoen for gjentagende feil eller feilprioriteringer øker. Resultatet av dette kan være en dyp og uoversiktlig arbeidskonflikt, hvor man i stedet kunne ha jobbet med kontinuerlige forbedringer av arbeidet.

Det var ingen oppfølging av meg som leder. Jeg ble satt i en rolle hvor skoene var alt for store uten at noen hjalp meg. Jeg bad om å få en mentor som kunne hjelpe meg, men etter et år med forespørsler uten at det hadde skjedd, så ordnet jeg det selv.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Organisasjonen utviser en manglende interesse for den enkelte leder og viser manglende forståelse for hvordan mennesker skal kunne yte sitt beste i jobben.

Hehehe, nei vi har vel mer enn nok med hverandre... // ...Vi hadde et møte med alle lederne i politidistriktet hvor vi tok opp felles saker, men det var en gang. Nei, vi er ikke der at noen av mine sjefer ringer meg og spør om alt går bra. Kanskje jeg skulle ta initiativet til det?

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Informanten oppdager at noen ganger er noen, en selv. Organisasjonen har ingen rutiner eller tanker for oppfølging. Informanten velger å starte med dette selv.

Det gis ikke et entydig bilde av hvorfor andre ledere ikke gir tilbakemeldinger i større grad enn det som kommer frem i funnene. En informant mener det kommer av andre lederes manglende formalkompetanse, to mener arbeidspresset til sin leder er så stort at vedkommende har mer enn nok med seg selv. Variablene er mange, men det er en felles faktor for alle informantene. Ingen av de politidistriktene som oppgaven omhandler har rutiner for å gjennomføre tilbakemeldinger som et styrings- og utviklingsverktøy for ledere. De to informantene som får aktive tilbakemeldinger initierte dette selv i organisasjonen når de kom i lederposisjoner på henholdsvis avsnittsleder- og driftsenhetsledernivå.

Det er organisasjonens ansvar å etablere og utvikle et organisatorisk lærings- og støttesystem som sørger for at også nye ledere lettere kan lære å håndtere de punkter som ligger til rollen som leder. Læringspunktene kan oppsummeres som å:

1. Akseptere virkeligheten
2. Oppnå rolleklarhet
3. Se seg selv i organisasjonskonteksten
4. Oppdage suksesskriteriene for organisasjonssosialisering
5. Oppnå endelig og gjensidig aksept fra begge parter

(Haaland & Dale, 2012, s.153)

Etableringen av et slikt system bidrar til en gjensidig aksept mellom organisasjonen og lederne og den øker samhandlingen og gir muligheter for justeringer og evalueringer som en rutinemessig handling. Den er med på å skape rammer og avklare rolleforventninger til hverandre i organisasjonen.

#### **4.8.11      Utviklingsplan**

Et annet punkt i oppfølgingen av den enkelte er muligheten for egen utvikling og organisasjonens vilje til å bidra i denne utviklingen. En godt sammensatt ledergruppe har riktig kompetanse for de oppgavene den står ovenfor og er satt til å løse. Hva dette behovet er kan være forskjellig fra de forskjellige ledergruppene i politidistriktene, men kriminalitetsbildet er hele tiden i endring, noe som krever at politietaten søker og tilegner seg ny kunnskap, læring og kompetanse på disse endringene (NOU 2012 nr. 14, s. 15 og St. melding 42-2004, s. 101).

Ingen av informantene opplyser om at de har en individuell utviklingsplan for videre kompetanseheving. En informant fremhever at hans politidistrikt har en overordna kompetansehevingsplan, men at denne ikke blir fulgt opp.

Nei, altså vi har en kompetanseplan for hver driftsenhet men det er bare et luftslott. Den blir jo ikke brukt, den er et luftslott.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Uvirksomme planer er demotiverende og til for å undergrave tilliten til den ansvarlige leder på grunn av manglende gjennomføring.

Det er altså ingen informanter som har noen utviklingsplan tilpasset sine ønsker kombinert med politidistriktets behov. De som har gjennomført kompetanseheving har fått dette til gjennom egen innsats, etter eget ønske og ikke nødvendigvis etter politidistriktets behov.

Jeg har selv tatt initiativet til å ta kurset etterforskningsledelse og jeg har nettopp søkt på det. Første gangen jeg søkte skjedde det en glipp. Da ble ikke søknaden sendt videre her i fra, denne gangen søkte jeg selv. Dersom jeg ikke hadde ordnet dette selv hadde det ikke blitt noe av.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Kompetanseheving skjer etter egen motivasjon for å gjøre en bedre jobb som leder uten at politidistriktet viser særlig interesse for det samme.

Man skulle tro at Politirølemeldingen (St. meld nr. 42, 2004-2005) og 22. juli-kommisjonens rapport (NOU 2012:14), som så tydelig sier at politiet må tilegne seg riktig kompetanse for fremtidens utfordringer, ville resultere i en strategisk plan som ble aktivt brukt for å tilegne seg riktig kompetanse, blant annet innenfor ledelse hos alle politidistrikt, men det er ingen informanter som opplever dette. Den formalkompetansen man har tilegnet seg innenfor ledelse er initiert av den enkelte selv, uten at det ligger en særskilt plan eller at avgjørelsen i vesentlig grad er tatt i samråd med politidistriktet i forkant av kompetansehevingen.

Det er ikke spesielt for politiet å ikke følge opp sine nye ledere. Det veldig få bedrifter som har egne opplegg for oppfølging, opplæring og integrasjon av de som blir leder for første gang. Hvis det forefinnes, så viser det seg at det ikke er før man har vært i en organisasjonen i lengere tid, gjerne flere år, at man får ta del i et ledelsesutviklingsprogram.

Dette fører til at enhver ny leder mer eller mindre er overlatt til seg selv og de utviklingsutfordringer man står ovenfor (Haaland & Dale, 2012, s. 16). Ikke bare er man ny i rollen som leder, men man er også ny som kollega i en ledergruppe og på mange måter starter man på bunn igjen, men nå som leder.

#### **4.8.12 Har ledere den nødvendige kompetansen?**

Noen av de tidligere funnene viste at flere ikke alltid opplevde å ha riktig kompetanse til stillingen da de ble ledere for første gang. Det å komme i en lederjobb, uten riktig kompetanse eller uten å ha muligheten til å be om hjelp og få oppfølging, kan gi grobunn for dårlig ledelse og konflikter på arbeidsplassen.

De fleste av informantene, syv av ni, opplever allikevel at man har den nødvendige kompetansen til å inneha jobben. Den åttende opplevde at kompetansen har kommet på plass etter at LOU2 var gjennomført. Den siste er en fagleder som har søkt og forventer å komme inn på en faglederutdanning rettet mot jobben vedkommende gjør.

Selv om de tidligere omtalte funnene på krav, oppfølging og utvikling av ledere frem til nå har vært noe dystre, opplever den enkelte leder å ha nok kompetanse til å utføre jobben. For de med realkompetanse begrunnes svaret med lang erfaring og kjennskap til faget. Gjennom funnene i Forskningsspørsmål 1 – Hva er motivasjonen for å bli leder i politiet? (s.49) er den gjennomsnittlige ansienniteten til den enkelte informant 14,5 år før man ble leder for første gang (s. 57).

Ja. Gjennom tidligere kunnskap og erfaringer jeg har for etterforskerjobben så mener jeg at jeg har nok kunnskap til å inneha denne stillingen. Jeg tenker at tidligere jobber jeg har hatt i andre politidistrikt gjør at jeg er temmelig trygg på at jeg kan jobben.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Realkompetanse har en høy verdi som nok kompetanse for å inneha en lederrolle.

For de av informantene som har formalkompetanse på ledelse som et tillegg til den realkompetansen man innehar, så kobles disse to kompetanseverdiene sammen til en pakke for å svare på om man opplever å ha nok kompetanse til å inneha lederstillingen.

Ja det gjør jeg. Jeg har flere formelle utdanninger som gir en bred kompetanse slik som allmennlærer, samfunnsøkonomi, politihøgskole og master i ledelse. På realkompetanse så er det mange år i politietaten med spiss på IP2 livvakt og en personlig egenskap til å ofte se ting annerledes enn mengden.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** En bred formalkompetanse kombinert med realkompetanse øker tryggheten i rollen som leder.

Ikke når jeg fikk jobben, men nå etter å ha tatt LOU2, så føler jeg mer kompetent til å ha jobben. Jeg kunne ha tenkt meg noe mer kunnskap om økonomi, det får være det neste.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Formalkompetanse i kombinasjon med realkompetanse gir en erfaring og opplevelse av å håndtere lederrollen bedre.

Gitt av besvarelsene så blir viktigheten for formalkompetansen nedtonet til fordel for den politifaglige og realkompetanse hos de uten formalkompetanse på ledelse. Det er kanskje ikke så rart at de informantene som innehar formalkompetanse på ledelse vektlegger dette mer enn de uten. Ny kunnskap innenfor et fagfelt utvider den enkeltes perspektiver og gir ny læring. Den gir ny viten og øker nivået av forståelse av sammenhenger mellom teori og ledelse i praksis. Likt for alle informantene er opplevelsen av å ha lang erfaring og realkompetanse som et fundament for å gå inn i en lederrolle og kunne si at man har kompetanse til å gjøre jobben. Det er et stort skille i vektleggingen av viktigheten av formalkompetanse for de som har det og de som ikke har det, når man uttaler seg om man hadde kompetanse nok til å gå inni lederrollen.

#### **4.8.13 Hva har den enkelte tatt med seg inn i lederrollen?**

Uavhengig av formal- eller realkompetansen til den enkelte leder, så finner jeg den samme tanken om vektning av viktigheten av rollen som tillitsvalgt mellom de som tidligere har vært aktive i en fagforening og de som ikke har vært det. Arbeidsmiljøloven (Aml) og Hovedavtalen i Staten (HiS) regulerer det formelle i samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.



Et grunnleggende premiss for samarbeidet er at man møter som likestilte parter i samarbeidet (HiS § 1). Det forplikter begge parter til å sette seg inn i regelverket for samarbeid, samt de aktuelle rettigheter og plikter de ansatte har. Forskjellig syn på saker tilsidesetter ikke at det er fremforhandlet et felles regelverk og langt på vei et felles mål for samarbeidet. Rollen som tillitsvalgt teller også som en kompetansegivende og hevende del og skal vektlegges i videre tjeneste og karriere (HiS §1.7).

Bakgrunnen min som PF (Politiets fellesforbund) leder og som etterforskerleder gjorde at de ønsket meg ..... // .... Jeg har brukt veldig mye av det jeg har lært i PF inn i lederrollen....

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Kompetansen man fikk som fagforeningsleder ble vektlagt positivt inn i en ny lederstilling.

Den samme informanten har ingen formalkompetanse på ledelse, men eksemplifiserer bruken av kompetansen vedkommende har i forbindelse med en endring som medførte at gruppa han var leder for ble midlertidig oppløst, og der gruppas medlemmer ble spredt rundt for å hjelpe til hos andre grupper hvor behovet var større.

Det var ikke alle jeg greide å motivere til å bli med på denne endringen. Noen sluttet når vi ikke fikk lov til å holde på med kun etterretning men også måtte drive med etterforskning. De søkte seg over til andre avdelinger og avsnitt. Så noen beholdt jeg og fikk motivert de til å bli med på en runde hvor vi hjalp andre avsnitt med stort arbeidspress noen måneder for å være solidarisk med de. Det har jeg fra PF, og det var det jeg kjørte på i forhold til mine ansatte.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Kompetansen man har fått gjennom vervet i Politiets fellesforbund ble vektlagt i ansettelsesprosessen og gitt referansepunkter og kunnskap i håndteringen av vanskelige situasjoner som leder.

Jeg har en del kunnskap fra tillitsmannsarbeidet og gjennom det avtaleverk, og det har jeg tatt med. Det er jo det samme avtaleverket om man sitter på arbeidsgiver eller de ansettes side. Så det har vært veldig nyttig å ta med seg i forhold til hva som blir forventet på den andre siden, og hvordan man skal følge opp saker. Denne kunnskapen tar jeg med meg inn i ledergruppa når vi snakker om personalpolitikk. Hadde jeg ikke hatt noe med Hovedavtalen eller andre avtaler å gjøre i forkant hadde jeg sittet som et stort spørsmålstegn kanskje. Sånne type kunnskap har det ikke vært noe opplæring på eller oppe som tema i ledergruppa.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Kunnskap og erfaring fra tillitsmannsapparatet gir et viktig grunnlag for å forstå et elementært regelverk og felles spilleregler mellom medarbeidere og ledere. Kompetansen som tillitsvalgt bidrar også til å heve kunnskapen i ledergruppa.

Andre informanter har tatt med seg helt andre erfaringer, kvaliteter og verdier inn i sin lederrolle, og bruker disse kunnskapene for å etablere seg som leder og utvikle ledergruppa videre.

En kvalifikasjon jeg har tatt med inn er hvordan man bygger lag og får mennesker til å dra i samme retning uavhengig av interesser. På samme måte som vi trener operativt mannskap, må vi drive ledertrening i ledermøtene.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Bygge et team som utfyller og utfordrer hverandre på å gjøre teori og tanker over til praktisk utførelse.

#### **4.8.14 Delkonklusjon 3**

Lang erfaring og god kunnskap om det fagfeltet man skal være leder for blir fremholdt som grunnleggende viktig før man går inn i rollen som leder. Hele syv av ni informanter i oppgaven sier dette. For de to andre som har formalkompetanse så settes denne kompetansen høyest i vektingen, men realkompetansen må også være til stede som en grunnleggende faktor for å kunne gå inn i rollen som leder.

Ingen av informantene opplever å bli fulgt opp eller at det er etablert noen form for rutinemessige tilbakemeldinger i organisasjonen på jobben man gjør som leder. To informanter har tatt initiativet for et slikt system selv, men selv dette har forblitt enkelttilfeller i de politidistriktene.

**Fakta:**

1. Ingen ledere har en individuell utviklingsplan.
2. Det tilhører unntaket at nye ledere får oppfølging i rollen.
3. Hovedregelen er at ingen ledere får tilbakemelding på jobben man gjør.
4. I all hovedsak opplever ledere å ha riktig eller nok kompetanse for jobben som leder.

#### **4.8.15 Har lederrollen endret deg eller andres syn på deg?**

Jeg har tidligere beskrevet at overgangen fra medarbeider til leder er en transformasjonsprosess (s. 21 og s. 50) hvor man må gi slipp på sin kjente rolle som fagperson til å gå inni det ukjente ved å bli en leder. Det er ikke uvanlig at nye ledere oppdager at andre mennesker rundt dem ser og forholder seg annerledes til dem nå hvor de er i ferd med å bli ledere (Haaland & Dale, 2012, s. 76).

Funnene i denne oppgaven er ikke så klare som det teorien skulle tilsi at de kunne ha vært. Det er kun to av ni informanter som uttrykker at de har opplevd en endring hos andre etter at de ble ledere. Den ene som merket endringene, opplevde at enkelte medarbeidere hadde vanskeligheter med å tilpasse seg informantens nye lederrolle og skifte i arbeidsoppgavene, som gikk fra å være arbeidende formann til en mer administrativ rolle. Den andre informanten opplevde ikke endringer blant de ansatte, men hos lokalbefolkningen i kommunen hvor lensmannskontoret var. Dette er beskrevet tidligere i dette forskningsspørsmålet (s. 94).

Tre av informantene har opplevd klare endringer hos seg selv etter at de gikk inn i lederrollen.

Man er i endring hele tiden... // ...Etter at jeg ble leder har jeg sluttet å syte, blitt mer avbalansert, mindre bombastisk og mer åpen for innspill.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** En dynamisk tilnærming til forandringer, hvor balanse og tilbakemeldinger settes i fokus.

Ja, gjennom de lederjobbene jeg har hatt har jeg blitt sikrere på meg selv og tryggere i å ta beslutninger... // ...Jeg tror jeg har endret mye både som leder og som politimann etter at jeg startet på denne her avdelingen.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Lederrollen har økt kunnskapsnivået og selvsikkerheten til informanten.

Ja, og gjennom å gi folk kjente rammer, ha økt formell lederkunnskap og fått økt selvtillit gjennom å ha virket som leder, har jeg blitt tydeligere i tilbakemeldinger og korreksjoner... // ... Man velger bort en del aktiviteter fordi folk vet hvem du er. Jeg legger ikke ut noe på Facebook eller sånt noe, jeg velger bort en del sånne ting.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Lederrollen har økt selvtilliten for gjennomføring av jobben, men den har gitt selvpålagte begrensninger for interaksjon og ytringer på sosiale medier.

Endringene og begrensningene informanten opplever innenfor bruken av sosiale medier er interessant i forhold til de verdier vi jobber etter i politietaten. Flere politidistrikter og særorgan har definert at vi jobber etter prinsippene om åpenhet, respektfullhet og ærlighet ([https://www.politi.no/politiets\\_utlendingsenhet/om\\_politiets\\_utlendingsenhet/](https://www.politi.no/politiets_utlendingsenhet/om_politiets_utlendingsenhet/) 280614 kl 10:00). Eksemplet er ikke linket til hvor informanten jobber, men representativt for de verdiene politiet som organisasjon har valgt å jobbe etter. Politiet er en av rettssikkerhetens tjenere, hvor blant annet ytringsfriheten er grunnleggende. Om endringen i bruken av sosiale medier er forventet, selvpålagt eller er fritt valgt bort sier ikke informanten noe om, men kombinasjonen av å være leder og en god rollemodell er det ikke til hinder for å delta i sosiale medier.

I 2013 passerte Facebook 2,2 millioner brukerprofiler bare i Norge (Metronet, 2014) og den gode rollemodellen er ikke å nødvendigvis å velge bort sosiale medier, men å være en gode rollemodell på nettet også.

#### **4.8.16 Kan man være seg selv som leder?**

Selv om fem av ni informanter har opplevd endringer enten hos seg selv eller andre etter at de ble ledere, mener alle ni at de kan være seg selv i lederrollen. Det har vært noen justeringer med tanke på å tilpasse seg ny kultur og nye arbeidsoppgaver, men ingen opplever at de må være noen andre enn sitt opprinnelige jeg i sitt virke. Man er den man er, og opplever at systemet både ønsker og tolererer forskjellene den enkelte representerer som en del av det å være politiorganisasjonen. Det er heller ingen av informantene som uttrykker noen stor endring i lojalitetsretning i organisasjonen etter å ha blitt ledere. Det er mer snakk om justeringer i forhold til den jobben man er satt til å gjøre, og at det i den posisjonen også følger noen nye forpliktelser til rollen som leder i forhold til når man var medarbeider.

”Som offentlig ansatt er jeg lojal mot de overordna verdier og mål vi er satt til å gjør ei samfunnet” (ny som leder).

**Sentralt tema:** Lojaliteten ligger til det samfunnsoppdraget politiet er satt til å utføre.

”Jeg forsøker å balansere det (les; lojaliteten), men jeg har gjort meg opp noen tanker om hva som er riktig for arbeidsgiver og jeg er lojal mot det” (erfaren leder).

**Sentralt tema:** Lojal til det som er bestemt.

#### **4.8.17 Når identifiserte du deg med lederrollen?**

I rollen og posisjonen som leder møter man på en rekke forventinger, både egne og andres. Mengden og omfanget av forventinger som rettes mot en posisjonen utgjør en sosial rolle (Schieffloe, 2011, s. 206). Siden informantene på ingen måte fremstår som en homogen masse, har de ulike erfaringer og opplevelser som de vektlegger i besvarelsene på de samme spørsmålene.

Opplevelsen av rolleidentifisering, altså det punktet når man første gang identifiserte seg som leder, strekker seg fra før man fikk jobben, via en glidende overgang, til en god stund etter at man fikk jobben. Hos noen skjedde det i forbindelse med en konkret hendelse, mens andre opplevde en gradvis oppbygging i det å fylle lederrollen.

”Det var før jeg fikk en formell rolle, i forbindelse med tidligere arbeidsoppgaver hvor man skal lede mennesker i situasjoner. Det administrative som følger den formelle rollen kom først når jeg fikk lederjobben” (ny som leder).

”Det har vært en glidende overgang gjennom flere jobber hvor jeg har hatt ledende roller” (erfaren leder).

”Umiddelbart. Jeg gikk inn i rollen fullt og helt fra første stund” (erfaren leder).

Det tror jeg var en stund etter at jeg ble leder og måtte jobbe strategisk for å holde motet oppe blant medarbeiderne når man måtte splitte gruppa for å hjelpe andre grupper som var overbelastet og vi fryktet for at det ville være en permanent løsning og ikke midlertidig. Da måtte jeg jobbe mye med å være motivator for mine på gruppa og samtidig med min lojalitet til overbetjenten. Da merket jeg virkelig at jeg måtte være leder.

(Erfaren leder)

Det er altså et spenn i når man kunne definerer seg med lederrollen. Spennet strekker seg fra å oppleve denne identiteten i forbindelse med søkeprosessen, via å en umiddelbar opplevelse hvor første arbeidsdag etter ansettelsen krevde at man gikk inn og virket i rollen, til å være en glidende overgang hvor man etter en stund og var linket opp til spesifikke krevende hendelser hvor man måtte gå inn og ta beslutninger, motivere medarbeiderne og lede an i situasjonen. Siden spennet til informantene i type ledelsesoppgaver er svært variert, kan man forstå funnene ut fra hvilken type jobb de har. En er leder på en operasjonssentral, en annen er leder en etterforskningsavdeling, og en tredje er driftsenhetsledere for en region og alle stedene har forskjellige tempoer, arbeidsoppgaver og utfordringer.

#### **4.8.18 Er du en del av en lærende organisasjon?**

Disse forskjellene i en bedrift som politiet skal allikevel samle felles kunnskap opp mot samfunnsoppdraget som er å forbygge og bekjempe kriminalitet. Politiet er en kunnskapsorganisasjon hvor man ikke produserer varer som kan omdannes til kapital. I stedet befinner kapitalen seg i den enkelte medarbeiderens kunnskap. Gjennom sitt virke og ferdigheter som politi, blir medarbeidere flinkere og flinkere til å ta i bruk eksisterende og ny teknologi og blir en pressfaktor for innovasjon i organisasjonen.

Medarbeiderne er kunnskapsmedarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 142) og man er leder for en kunnskapsbedrift. Kunnskap er makt, men kunnskapsdeling er mektigere sier Professor Arne Krokan ved NTNU som forsker og underviser i blant annet bruken av sosiale medier i offentlig sektor. Det å dele kunnskapen rundt i organisasjonen slik at den blir kollektiv og ikke forblir en individuell kompetanse er en utfordring, men det en klar suksessfaktor for en kunnskapsbedrift, som bør beherskes av organisasjonens ledere. Gjennom å ha en bevissthet og en dedikasjon for å dele kunnskap, kan man bidra til nettopp å heve den kollektive kunnskapen i organisasjonen og ikke bare enkeltpersonens ferdigheter.

Det er et spenn hos informantene på om man opplever å være en del av en lærende organisasjon eller ikke. På den ene siden opplever man at ny kunnskap blir gjort tilgjengelig for andre kollegaer, at man samarbeider med eksterne partnere, identifiserer nye problemområder og utarbeider omforente løsninger basert på de verdier man skal jobbe ut i fra og de mål organisasjonen har satt.

”Ja, gjennom samarbeidet på flere nivåer i organisasjonen for å oppnå de mål som er satt”, (erfaren leder).

På den andre siden opplever man ikke å være en del av en lærende organisasjon og begrunner det med at medlemmene av organisasjonen ikke er flinke nok til å stille kritiske spørsmål for å få frem forskjellige læringspunkter i oppdragsløsninger, men at man i stedet kun fokuserer på hva som var bra og ser bort fra det som ikke gikk så bra. Gjentakende feil som blir begått av samme leder gir få om noen konsekvenser, og kunnskapsoverføringen er nærmest helt fraværende. Informantene opplever det som frustrerende at kollegaer må gjøre de samme feilene som dem selv for få læring, fordi det ikke finnes noe system som evaluerer og gjør forbedringer på lederløsninger.

Nei, vi er ikke en lærende organisasjon. Vi er alt for flinke til å stille de spørsmål som gir oss de svar vi ønsker. Dårlig på evaluering og unngår å stille kritiske spørsmål på løsninger. Dårlige tall i PSV (les; Politiets styringsverktøy) skulle blitt tatt mer seriøst og stilt spørsmål ved. Jeg mener det er gjennomgående at politiorganisasjonen i dag i det store og hele ikke er en lærende organisasjon.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Når organisasjonen ikke evaluerer eller gir tilbakemeldinger på løsninger, vil det være svært tilfeldig om dette ligger til grunn for å finne forbedringer på nye prosesser og løsninger i den samme organisasjonen.

Det fremkommer også et funn som uttrykker en mellomting som kan være en oppsummering for begge de to overnevnte opplevelsene.

Jeg er en del av en organisasjon som ønsker å bli mer lærende. Vi evaluerer sjeldent viktige hendelser og de som kommer etter meg er dømt til å gjøre de samme feilen som jeg gjør, for vi har ikke kunnskapsoverføring i den grad vi burde.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Organisasjonen ønsker å bli en lærende enhet, men har ikke systemene på plass for å være det. Et ønske danner en bevissthet rundt hva man opplever som viktig. Et ønske er en start.

#### **4.8.19 Delkonklusjon 4**

Informantene opplever ikke de store endringene, verken hos seg selv eller hos andre, etter at de ble ledere. De merkbare momentene er noe manglende rolleforståelse for lederens nye arbeidsoppgaver hos medarbeidere og at man har blitt mer sikker på seg selv i rollen som leder. Vektingen av lojalitet til organisasjonen er justert i forhold til nye arbeidsoppgaver, men ingen opplever noen radikal endring i vektingen av hvor lojaliteten ligger til organisasjonen etter at de ble ledere. Det er et spenn i om man opplever å være en del an en lærende organisasjon eller ikke. På den ene siden opplever man å være en del av en lærende organisasjon, hvor kunnskap blir delt, problemområder blir identifisert og man utarbeider omforente løsninger basert på de verdiene organisasjonen har vedtatt.



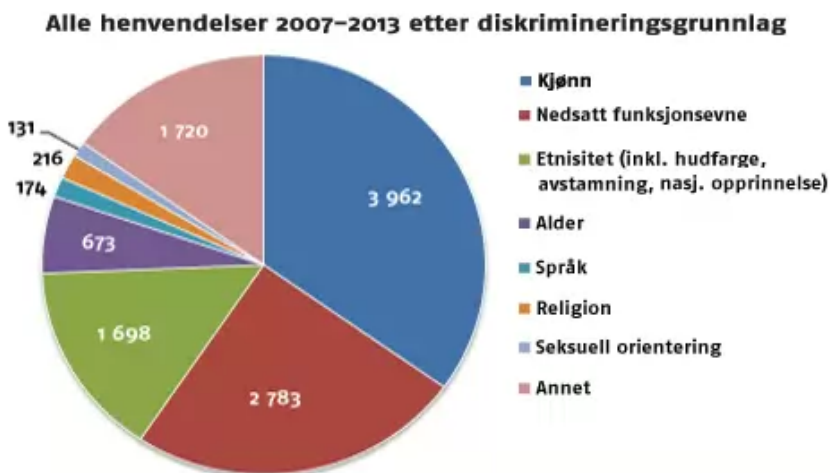
Mens på den andre siden opplever man ikke å være en del av en lærende organisasjon og begrunner det med at det ikke finnes noen form for etterrettelige og systematiske tilbakemeldinger blant lederne og de ansatte. Dette medfører at de lederne som kommer etter gjør de samme feilene som tidligere ledere, fordi det ikke er noen særlig grad av kunnskapsoverføring i organisasjonen.

**Fakta:**

1. Det er et spenn i opplevelsen av å være en del av en lærende organisasjon. På den ene siden opplever man kunnskapsdeling. På den andre siden finner man ikke systematiske læringssystemer som sikrer kvaliteten på kunnskapsdelingen.
2. Ledere opplever at de kan være seg selv i rollen.
3. Det er ikke gitt at man identifiserer seg med lederrollen når man får stillingen. Det er et variasjon hvor noen opplever en identiisering før man får stillingen, noen ved tiltredelse og andre som en glidene overgang etter at man har gått inn i rollen.

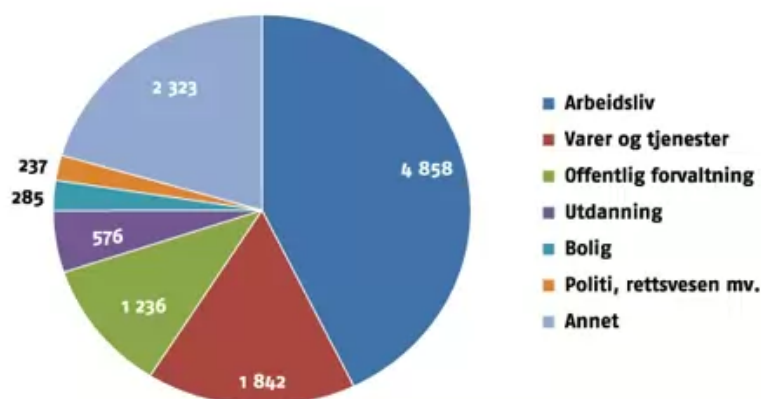
#### 4.8.20 Forskjellsbehandling i politiet

Forskjellsbehandling i arbeidslivet er et veldokumentert problem. I følge likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO), har de mottatt 11 000 saker som omhandler forskjellsbehandling og diskriminering i tidsrommet 2007-2013 hvor 4858 av de sakene omhandlet forhold i arbeidslivet (Likestilling og diskrimineringsombudet 2014).



Figur 15 - Statistikk fra Likestilling og diskriminerings departementet (LDO) på fordeling på saker som er meldt inn til LDO.

### Alle henvendelser 2007–2013 etter samfunnsområde



Figur 16 - Oversikt over saksfordelingen på samfunnsområder for LDO. Det gule punktet omhandler ikke saker internt i politiet, men det antall saker som publikum har meldt politiet inn for LDO.

Diskriminering betyr at mennesker behandles forskjellig i en situasjon hvor man ellers burde bli behandlet likt (Likestillings- og diskrimineringsdirektoratet, 2014). Forskjellsbehandling og diskriminering er altså ikke kun forbeholdt kjønn, hudfarge, religion og sosial status som man tradisjonelt tenker på, men enhver form for forskjellsbehandling hvor man ellers ville behandlet alle likt. Forskjellsbehandling gjennom diskriminering er ulovlig gjennom FNs menneskerettigheter som Norge har ratifisert og tatt inn i Grunnlovens § 110c:

”Det paaligger Statens Myndigheder at respektere og sikre Menneskerettighederne.”

Forskjellsbehandling i politiet, som lovens håndhever og rettssikkerhetens forkjemper, burde være en ukjent problemstilling og som første respons svarer alle informantene nei til spørsmålet om de har opplevd noen form for diskriminering i politiet.

”Jeg er hvit heterofil mann, så jeg kjenner det blir litt fjernt for meg” (ny som leder).

Når informantene blir bedt om å beskrive hva de legger i begrepet diskriminering, forklarer de at det er en forskjellsbehandling med tanke på;

- Kjønn
- Legning
- Hudfarge
- Kvinner uten norsk etnisitet
- Forskjellsbehandling fordi man har verv som tillitsvalgt
- Når egne løsninger blir sett ned på fordi de er annerledes enn guttene sine

Selv om man sier et klart nei til å ha opplevd diskriminering, nevner flere av informantene at de har opplevd forskjellsbehandlinger i flere situasjoner som ansatte i politiet.

Jobben som etterforskningsleder ble kombinert med å være fagforeningsleder og vi hadde en del skjær i sjøen og fighter med ledelsen på pst og da spesielt politistasjonssjefen. Han klarte ikke å skille hatter, så det endte til slutt med at jeg ble beordret vekk som leder for etterforskningen og ned på vakta i stedet... // ...Det er klart at når jeg ble beordret vekk fra etterforskningslederstillingen og ned på vakta, så følte jeg meg diskriminert. Alle tall var blitt bra, så var det ingen grunn til å fjerne meg som etterforskningsleder. Så det følte jeg var en personalbehandling som ikke lignet på noen ting som helst..... // ...Det var en form for diskriminering med tanke på at dette skjedde med bakgrunn i hva jeg hadde gjort som fagforeningsleder.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Ble beordret vekk fra en lederjobb med gode og forbedra resultater fordi man var i konflikt med sin leder i sitt verv som fagforeningsleder.

Ta ledere som for eksempel sliter ut to tre hovedtillitsvalgte, jeg stiller meg spørsmål om hvorfor slike ledere fortsetter som leder. Man skal ikke bare se på lederen i den settingen, men det er en del av jobben. Man må være mer kritisk til lederne og det er man ikke i dag.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Organisasjonen tar ikke utfordringen med å se på og gjøre noe med de bakenforliggende årsakene til bytte av tillitsvalgt.

To andre informanter sier at de har opplevd nedsettende prat og avfeing av kunnskap som de har tilegnet seg gjennom formelle kurs og andre aktiviteter, i ledergruppa. For ansatte i politiet har kurs ofte blitt sett på som en belønning og en mulighet til å komme seg til Politihøgskolen for kortere eller lengre perioder, og ikke nødvendigvis fordi politidistriktet har en klar tanke om hvorfor man sender vedkommende på kurs. Denne påstanden styrkes gjennom flere besvarelser i Forskningsspørsmål 1 (s. 49) og 2 (s. 61), hvor det fremkommer informasjon om at individuell kunnskapsøkning ikke er ensbetydende med at organisasjonen har vilje til omdanne dette til kollektiv kunnskap i bedriften.

Man jobber veldig mentalt og suger til seg nye ideer. Så kommer du hjem også tenker du at ”Det hadde vært interessant å prøvd”, så skisserer man dette for en leder eller på en parole og møter kun flakkende blikk og gjerne med en kommentar; ”Jasså, vært i Oslo?”. Sånn at den kunnskapen vi faktisk investerer i blir ikke anerkjent når man kommer tilbake. Det er litt flåsete sagt; ”Nå har du fått deg et kurs, nå må du slutte å mase”. Vi er ikke ute hva man har lært.

(Erfaren leder)

**Sentralt tema:** Den kollektive kompetansehevingen skjer ikke fordi man ikke får tatt ut og videreutvikler det man har lært sammen med kollegaer, for å utvikle og forbedre arbeidsplassen.

Kompetanseheving i en bedrift skjer ikke kun ved formell heving av kompetanse av den enkelte ansatte, den får først full effekt når denne kompetansen tas ut gjennom å videreutvikle det man har lært på jobben, gjerne sammen med kollegaer for å gjøre arbeidsplassen bedre.

Når spesialkompetanse tilpasset politietaten blir avfeid som irrelevant av en leder med høyere rang og gjerne uten den samme kompetansen, får man en forskjellsbehandling av kompetanse og kunnskap. I samtalene rundt forskjellsbehandling fremkommer det også funn hvor kjønnet til informantene er avgjørende for hvordan vedkommende blir snakket til.

”Guttene kaller meg for tante og mor, sånn er det bare i politiet”, (ny som leder).

Driftsenhetslederen kan for eksempel si: Nå skal vi jobbe veldig tett sammen, så nå tror jeg det er viktig at du kommer hjem til meg på hytta mi, og at vi er der hele uka og at du overnatter der... // ...Nå må jeg ha en klem... // ...Så fin du er... // ...Du er veldig fin på håret.. // ...Han snakker ikke til andre ledere på denne måten.... // ...Mannen min sier at dette er en form for hersketeknikk som jeg ikke burde finne meg i... // ...Det er mannfolk som har vært her i en mannsalder, det er ikke noe å gjøre med. Det er ikke det altså... // ...Jeg forsvarer nok andre mer, enn hva jeg bryr meg om meg selv når det er rettet mot meg.

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Flere isolerte uttalelser rundt temaet forskjellsbehandling som kanskje ikke hver seg er graverende, men omfanget og totaliteten blir til en forskjellsbehandling på bakgrunn av kjønn.

Det siste tilfellet jeg fant var en kombinasjon av forskjellsbehandling på bakgrunn av kjønn, legning og kompetanse. Tilfellet er hentet fra den samme ledergruppa som eksemplet over.

Det ble en stor snakkis når en kollega som søkte jobb her var homofil. Det har blitt en dårlig kultur ved at vi lar oss underholde ved å stigmatisere folk... // ...Det er uproft å ha sånne holdninger som leder...

(Ny som leder)

**Sentralt tema:** Like rettigheter i lov gir ikke nødvendigvis aksept i omtale når ”ingen hører på”.

I kapittel 3 – metode (s. 47) fremkommer dette dilemmaet hvor jeg kjente vedkommende person som informanten snakker om og opplevde at ble diskriminert. For å gi dette funnet en ny dimensjon, har jeg kontaktet personen som det ble snakket om og spurt om å få hennes versjon av ikke å få stillingen. Hun ble bedt om å fortelle sin versjon før hun fikk presentert funnet rundt spørsmålsstillingen.

Hun forteller at hun hadde søkt på to stillinger i distriktet, en lensmannsstilling som hun ble kalt inn til intervju på, men ikke fikk på grunn av manglende ledererfaring. Senere søkte hun på en betjentstilling (grunnstilling) hvor hun trakk søknaden fordi kona ikke fikk en stilling som hun hadde søkt på i samme område.

Hennes syn på hvorfor hun ikke fikk lensmannstillingen ble ikke endret etter at hun fikk presentert funnet i oppgaven. Tilbakemeldingene på hvorfor hun ikke fikk stillingen som ble begrunnet i manglende ledererfaring og formellelederkompetanse, synes hun selv var fornuftig.

”Jeg oppfatter det ikke som at det var fordi jeg var lesbisk at jeg ikke fikk jobben” (jobsøker)

Ser man på utlysningsteksten så stilles det krav til formell lederkompetanse for å få jobben. ”Utdanning og/eller erfaring innen ledelse, organisasjonsutvikling, økonomi og administrasjon” (Karrierestart, 2014). At søkeren ikke har noen opplevelse av at hennes legning lå til grunn for ikke å få stillingen, har ikke så stor betydning. Hun vet jo ikke hva ledergruppa snakker om bak hennes rygg og hva de gjør til et aktuelt tema å snakke om.

I 2014 blir en kollegas legning et samtaletema i ledergrupper i politiet i forbindelse med ansettelse, og her får vi et unikt innblikk i hvordan søkeren opplevde søkeprosessen og hvordan en ledergruppe velger å snakke om kollegaers legning i forbindelse med ansettelsesprosesser. Bare det at temaet kommer opp viser at legning er standardisert inn i et rollemønster, hvor homofili blir sett på som et avvik fra normen. I dette ligger det en negativitet som informantene jeg intervjuet oppfattet som en uprofesjonell oppførsel av lederne i ledergruppa. Oppførselen opplevdes om forskjellsbehandling siden praten om legning erfaringsvis ikke ville han funnet sted dersom søkeren var heterofil.

Utgangspunktet for alle informantene var at de ikke hadde opplevd forskjellsbehandling, men bildet har blitt noe mer fasettert etter at informantene forklarte nærmere om sine opplevelser fra politiet.

#### **4.8.21 Delkonklusjon 5**

Funnene i avhandlingen tyder på at det finnes forskjellsbehandling i politiet på bakgrunn av kjønn, kompetanse, tillitsverv og legning. Funnene i avhandlingen viser at politiet i 2014 fortsatt trenger å jobbe med holdninger og aksept for forskjeller som er likestilt i Norge.

##### **Fakta:**

- Funnene i avhandlingen gir grunnlag for å si at det finnes forskjellsbehandling i politietaten.

#### **4.8.22 Hvordan gjøre det lettere for de som er nye ledere?**

Informantene som var med i spørreundersøkelsen har nå gitt oss et innblikk i hvordan de har opplevd det å være leder i politiet og da med et spesielt fokus på det å være ny som leder i politiet. Som et avsluttende punkt kommer de med forslag til å gjøre det lettere for de neste som kommer inn som nye ledere. Det er i den enkelte leders og arbeidsgivers interesse at tiden det tar fra man er ny og lite produktiv til man er i full kvalitetsmessig innsats som leder, er så kort som mulig (Haaland & Dale, 2012, s.136).

Informantene kommer med forskjellige tiltak som de mener kan gjøre det enklere å være leder for første gang. Et par tar utgangspunkt i tiden før man blir leder, en tar utgangspunkt i stadiet hvor man er i ferd med å tre inn i lederjobben, mens de seks andre forholder seg til tiden hvor man er blitt ansatt og til inntreden i stillingen.

Forslagene som blir fremholdt før en ansettelse er å gjennomføre medarbeidersamtaler og ha talentspeidere ute i organisasjonen som ser etter aktuelle lederkandidater for fremtidige stillinger. Det bør gjøres en kartlegging over hvem som til enhver tid er aktuelle lederkandidater og gi de mulighet til å teste seg selv i forskjellige roller, samt bruke et mentoringprogram for øke forståelsen for lederrollen og motivere den enkelte til å ta en lederutdanning før de søker og eventuelt trår inn i lederstillinger.

For de aktuelle lederkandidater som står på terskelen til å gå inn i en lederrolle er det viktig å få avklart de gjensidige forventingene og rammene for stillingen og rollen. Det bør gjennomføres en innføringsuke for nye ledere hvor man møter andre nye ledere, og sammen med toppledelsen gå gjennom relevante ting for nye ledere som gjelder for politidistriktet. De lederne som har startet opp i ny jobb bør ha en mentor eller fadder, som en fast person den nye lederen kan bruke til å spørre om råd og få hjelp av når aktuelle problemstillinger dukker opp. Ledere må inneha frihet og myndighet tilpasset det ansvaret man har i lederrollen.

Spekteret av forslag til tiltak er samlet sett både konstruktivt og konkret. De peker på viktigheten av å velge de beste lederkandidatene, klargjøre de for lederjobben og å følge de opp etter at de har startet. Man identifiserer og etterspør alle de momentene de selv ikke har opplevd i rekrutteringen av å bli leder og som fremkommer som funn i alle forskningsspørsmålene i denne avhandlingen.

#### 4.8.23 Er du leder om fem år?

Det siste spørsmålet er selve lakmustesten på hvordan det er å være leder i politiet. Jeg tar utgangspunkt i motivasjonsfaktorene som hver enkelt fremhevet for å gå inn i rollen som leder, som kort fortalt var muligheten til å være med å påvirke beslutninger, endre og forbedre sin egen arbeidsplass, muligheten for høyere lønn og muligheter for en (s. 52). De tre første momentene er motivasjonsfaktorer som er indre drevet, altså noe som er viktigere en egen situasjon, lønn og karriere. Med det som utgangspunkt, viser lederne at det er en form for idealisme som ligger bak det å være leder. Dersom denne idealismen ikke lenger eksisterer og motivasjonsfaktorene er borte, er det nærliggende å tro at også motivasjonen for å være leder er sterkt redusert eller borte og det å være leder ikke lenger er et alternativ.

Alle informantene sier at de ser for seg å være leder om fem år. Det gis noen forbehold rundt ens private livssituasjon slik som oppnådd pensjonsalder, overkommelig barnefordeling og om man fortsatt jobber i politietaten. Utover disse forbeholdene så sier alle at de ser for seg å fortsatt være leder om fem år, eller den tiden de har igjen i etaten. En informant vil skifte fra personal- til fagledelse, da dette fremstår som mer riktig og interessant for ham.

”Ja, hvis jeg ikke har fått sparken. ”Jeg har Norges beste jobb”, (erfaren leder).

”Ja, men ikke sikkert i politietaten”, (ny som leder).

Den siste informanten beskriver hva en annen også uttrykker. De ser for seg å være ledere, men ikke nødvendigvis i politietaten. Masteroppgaven til Anita Borrmann Skoglund og Gisle Skoglund (2012), *En gang politi, alltid politi?* fra Høgskolen i Hedmark tar blant annet for seg hvorfor folk slutter i politiet (turnoveren i politiet). Et av hovedfunnene for at folk slutter i etaten er at man går fra å være idealist med sterk lojalitetstilknytting til politietaten, til å få en mer egosentrert holdning til hva som er motivasjonsdriverne for å jobbe i politietaten. En av grunnene til dette er at måten politiet blir ledet på, gjennom en sterk instrumentell tilnærming gjennom et byråkratisk og hierarkisk oppbygd organisasjon, ikke bygger oppunder tillit til den enkelte og gir lav lederstøtte, noe som igjen er med på å støte initiativ, innovasjon og samhandling fra seg. Motsetningen er en organisasjon som er sterkt institusjonell, hvor tillit, samhandling, reell medbestemmelse og omformning av løsninger står i fokus (Skoglund & Skoglund, 2012, s. 90).



#### 4.8.24 Delkonklusjon 6

Nye ledere møter på en rekke utfordringer som det er vanskelig å være forberedt på. For å gjøre det lettere å være ny som leder, bør politiorganisasjonen før ansettelse bruke medarbeidersamtaler for å kartlegge hvem som er aktuelle lederkandidater og forberede den enkelte på hva som ligger i lederrollen. Bruken av talentspeidere kan være et godt supplement til kartlegging og rekruttering, og organisasjonen må gjennomføre samtaler som klargjør rammene og forventingene for lederrollen.

Etter ansettelse bør det være en mentor eller fadderordning som gir nye ledere støtte og hjelp når problemer oppstår eller behovet er der.

Alle de spurte sier at de ser for seg å være leder om fem år, eller den tiden man har igjen som ansatt i politiet. Alle opplever å ha en god jobb som ansatt i politiet og finner stor glede i samfunnsoppdraget man er satt til å løse.

##### **Fakta:**

1. Alle de spurte ser for seg å være leder om 5 år, eller den tiden man har igjen som ansatt.
2. Nye ledere bør ha en mentor eller fadder som kan gi lederstøtte.
3. Medarbeidersamtaler og talentspeiding bør brukes for å få frem lederkandidater.

#### 4.8.25 Konklusjon - Forskningsspørsmål 4

Funnene i dette forskningsspørsmålet tar for seg ni politidistrikt i Norge, og de viser at politiet som organisasjon har ledere som trives i jobben sin og opplever både utfordringer, frihet og en stor mulighet for innflytelse fra første stund i rollen som ny leder. Funnene viser også at man har et betydelig forbedringspotensial når det gjelder å forberede, følge opp og utvikle sine nye ledere. Politiet tar ikke HMS på alvor for ledere med personalansvar og lar de jobbe nærmest kontinuerlig uten skille mellom normalarbeidstid og fritid. I tillegg fremkommer det at det funn som viser forskjellsbehandling i politiet på bakgrunn av kjønn, legning, kompetanse og tillitsverv.

Politiansatte som blir ledere blir det gjennomsnittlig etter 14,5 år som medarbeider. Det oppleves som svært positivt og betydningsfullt å komme inn i en formell lederrolle som gir den enkelte en stor mulighet til å påvirke og gjøre beslutninger, samt få til endringer som man opplever som positive for organisasjonen. Realkompetansen gir den enkelte en trygghet og visshet om at man er politifaglig i stand til å håndtere lederjobben. Den realfaglige kompetansen til ledere blir fremholdt som viktigere enn formalkompetanse innenfor ledelse. Det går et skille der de med formalkompetanse vekter dette som viktigere enn de uten, men majoriteten, uavhengig av kompetansenivå, mener at norske politiledere må tilegne seg en større formalkompetanse på ledelse.

Ledere opplever en stor frihet til å forme sin egen arbeidshverdag og mulighet til å gjøre egne prioriteringer innenfor sitt ansvarsområde. Flesteparten av lederne opplever å være en del av en lærende organisasjon, hvor kunnskap blir delt, problemområder blir identifisert og man utarbeider omforente løsninger basert på de verdiene organisasjonen har vedtatt. På den andre siden så opplever man ikke være en del av en lærende organisasjon og begrunner det med at det ikke finnes noen form for etterrettelig og systematiske tilbakemeldinger blant lederne og de ansatte, noe som medfører at de lederne som kommer etter gjør de samme feilene som tidligere ledere.

Det er ikke vanlig at nye ledere opplever å bli fulgt opp i jobben eller vet hva som blir forventet av dem når de går inn i rollen som leder. Det er ikke vanlig at man har kjente rammer å forholde seg til eller har fått gjennomført en gjensidig forventings samtale før man går inn i rollen som leder.

Det er ingen politidistrikt som har ordninger for å gi tilbakemeldinger som en del av en læringsprosess for nye ledere. Det er også vanskelig å finne skillelinjer mellom arbeidstid og fritid for ledere med personalansvar og jobben blir ofte altoppslukende.

Alle opplever at man kan være seg selv i rollen som leder og har ikke opplevd store endringer, verken med seg selv eller hos andre kollegaer etter at de ble ledere. Vektingen av lojalitet til organisasjonen er justert i forhold til nye arbeidsoppgaver, men ingen opplever noen radikal endring i hvor lojaliteten ligger til organisasjonen etter at de ble ledere.

Det finnes funn i denne avhandlingen som viser at det er forskjellsbehandling i politiet. Det gir seg utslag i kjønn, kompetanse, tillitsverv og legning og viser at politiet i 2014 fortsatt trenger å jobbe aktivt med grunnleggende holdninger, respekt og aksept for forskjeller som i lovs form har et likestilt vern i Norge. Sett i dette lyset må politiet jobbe mer med å endre sine holdninger innad i organisasjonen slik at de er samstemt med gjeldende lover.

Masteroppgaven, *Med blanke ark, en studie av hvordan førstegangsledere lærer lederrollen* (Andersen, 2008), tar for seg førstegangsledelse og finner mange av de samme funnene som jeg har gjort i denne avhandlingen. Det å være leder for første gang er ensomt og stressende, men det gir også en rekke positive opplevelser gjennom de mulighetene man får som leder. Man lærer utførelsen av egen lederrolle først og fremst gjennom egne erfaringer fordi det ikke finnes systemer for kunnskapsdeling og erfaringsutvekslinger mellom ledere i organisasjonen (Andersen, 2008, s. 93).

#### **4.8.26 Forslag til forbedringer**

Politiet som organisasjon må vektlegge å klargjøre nye ledere for sin rolle som leder og man bør gi nye ledere en mentor eller erfaren veileder som kan hjelpe, støtte og gi tilbakemeldinger underveis og ved behov.

1. Det bør gjennomføres samtaler med den nye lederen for å få avklart gjensidige forventninger til rollen og lederens rammer for å gjøre jobben, før man tiltrer stillingen.
2. Nye ledere bør inkluderes fra første dag i ledergruppene og utfordres til å komme med forbedringer gjennom sitt fortrinn av å komme utenifra og kan se inn i en etablert gruppe med sin nye kompetanse.
3. Politiorganisasjonen bør legge opp til at ledere, som hovedregel, må kunne gjennomføre sitt arbeid innenfor en normalarbeidstid.
4. Nye ledere bør forberede seg på at det kan oppleves som ensomt å være leder og at man i praksis i stor grad er alene i den daglige utførelsen av lederskapet.

5. Politiet som organisasjon bør skaffe seg en større forståelse for hvilke interne holdninger som må endres og hvordan, slik at disse er i samsvar med gjeldene lover og regler og forhindrer forskjellsbehandling og diskriminering.

## Kapittel 5

### Hovedkonklusjon - Hvordan er det å være ny som leder i politiet?

---

#### 5.1 Innledning

I denne masteroppgaven ønsket jeg å se på hvordan det er å være ny som leder i politiet. Avhandlingen tar utgangspunkt i hvordan den enkelte leder opplever å være ny, gjennom et nedenifra og opp-perspektiv, og ikke et ovenfra og ned-perspektiv i politiorganisasjonen. For å finne mer ut av denne problemstillingen, ble det laget fire forskningsspørsmål som ble besvart gjennom ni intervjuer med politiledere rundt om i Norge:

- 1.Hva er motivasjonen for å bli leder?
- 2.Hvilke krav settes det til å bli leder i politiet?
- 3.Hvordan jobber ledergrupper i politiet med kultur i organisasjonen?
- 4.Hvordan opplever man det å være leder?

Hver for seg, ga forskningsspørsmålene meg brikker i et mosaikkbilde. Sammen med gjeldende teori, ga funnene i intervjuene svaret på problemstillingen: Hvordan er det å være ny som leder i politiet?

#### 5.2 Ny som leder i politiet

Den overordna konklusjonen i avhandlingen basert på funnene i avhandlingen er at det oppleves svært positivt og betydningsfullt å gå fra å være medarbeider til å få en formell lederrolle i politiet. Rollen har gitt den enkelte stor mulighet til å kunne påvirke og gjøre beslutninger, samt få til endringer som man opplever som positive for organisasjonen. Lederne trives på jobb, og man opplever å få både utfordringer, frihet og en stor mulighet for innflytelse fra første stund i rollen som ny leder.

Alle opplever at man kan være seg selv i rollen som leder og ingen har opplevd store endringer, verken hos seg selv eller hos andre kollegaer etter at de ble ledere. Vektingen av lojalitet til organisasjonen er justert i forhold til nye arbeidsoppgaver, men ingen opplever noen radikal endring i hvor lojaliteten ligger til organisasjonen etter at de ble ledere.

Ledere opplever en stor frihet til å forme sin egen arbeidshverdag og mulighet til å gjøre egne prioriteringer innenfor sitt ansvarsområde. Det har vært en variasjon i om lederne opplever å være en del av en lærende organisasjon, hvor kunnskap blir delt, problemområder blir identifisert og man utarbeider omforente løsninger basert på de verdiene organisasjonen har vedtatt. Et stort mindretall opplever å ikke være en del av en lærende organisasjon og begrunner det med at det ikke finnes noen form for etterrettelige og systematiske tilbakemeldinger blant lederne og de ansatte. Dette medfører at de lederne som kommer etter gjør de samme feilene som tidligere ledere.

Politiet som en hierarkiskorganisasjon og formalistiske styreteknisk reduserer lederes muligheter til å utøve relasjonsledelse (institusjonell) og i stede fører dem inn i en ordre, styring og kontroll basert lederstil (instrumentell). Organisasjonskultur inngår i de uformelle trekkene i en organisasjon og disse trekkene blir mindre vektlagt i det instrumentelle ledelsesperspektivet. Det betyr at kultur heller ikke blir sett på som en viktig nok faktor å forstå og kunne håndtere som et ledelsesverktøy, i den grad det gjøres i det institusjonelle ledererperspektivet.

### **5.3 Motivasjon, kravsetting og oppfølging av nye ledere**

Lederne som var informanter i denne avhandlingen har et idealistisk utgangspunkt for å bli leder. De uttrykker en indre drevet motivasjon om å kunne påvirke, gjøre endringer og forbedringer på sin egen arbeidsplass gjennom lederrollen. Andre, men ikke like viktige motivasjonsfaktorer for å bli leder, var muligheten for høyere lønn og en karrierevei i politiet.

Funnene i avhandlingen tyder på at politiet som organisasjon har manglende motivasjon for å for å rekruttere de beste lederne gjennom å ha en bevisst holdning eller strategi for å finne frem til og få frem de beste lederkandidatene. Ingen av de undersøkte politidistriktene har strukturerte planer som virker aktivt inn på rekruttering og testing av fremtidige politiledere.

Oppgaven viser at ledere i politiet blir det for første gang etter gjennomsnittlig 14,5 år som medarbeider. Nesten 75 % av norske politiledere i 2010 hadde ingen form for formalkompetanse på ledelse. Det er ikke funnet noen formalkrav til lederkompetanse for å bli leder, det nærmeste man kommer er et ønske om formalkompetanse. Funnene er ganske entydige på at det heller ikke satt krav om at ledere må tilegne seg slik kompetanse etter at man har blitt leder.

Den erfaringsbaserte kunnskapen har størst kredibilitet i politiarbeidet, og det gjelder også for ledelse (Hellesø-Knutsen, 2013). Lederne selv mener at realkompetansen man har tilegnet seg fra tiden som medarbeider gir den enkelte den trygghet og visshet om at man er politifaglig i stand til å håndtere lederjobben. Den realfaglige lederkompetansen til ledere blir fremholdt som viktigere enn formalkompetanse, men det går et skille hvor de med formalkompetanse vektet denne til å være viktigere enn de uten denne kompetansen.

Siden funnene i avhandlingen viser at ledere i politiet i all hovedsak blir rekruttert fra medarbeidere uten formalkompetanse som i tillegg ser på realkompetanse som den viktigste kompetansen, samt at man har erfaring på at lederen ikke evner å gjøre om teoretiske begreper til praktiske handlinger, fremstår dette som en av de nærliggende årsake til at såpass få norske politiledere tilegner seg en formalkompetanse på ledelse.

Hovedregelen for de undersøkte politidistriktene er at det ikke er vanlig for nye ledere å vite hva som blir forventet av dem når de går inn i lederrollen. Funnene viser at nye ledere ikke får noen oppfølging fra organisasjonen sin side etter at man er ansatt. Det er kun unntaket som har kjente rammer å forholde seg til i sin utførelse som leder. Det er heller ikke vanlig at det er gjennomført gjensidige forventingssamtaler med sin overordna leder før man selv går inn i rollen som leder. Det er ingen av politidistriktene som har ordninger for å gi tilbakemeldinger som en del av en læringsprosess for nye ledere. Og det er vanskelig å finne skillelinjer for når arbeidstiden slutter og fritiden starter for ledere med personalansvar. Jobben blir ofte altoppslukende og griper inn i alle ledd av lederens liv.

## 5.4 Holdninger

Gjennom analyse og drøftinger av funnene tyder det på at norsk politi har et betydelig forbedringspotensial når det gjelder å rekruttere, følge opp, utvikle og ta vare på sine ledere. En bevisst og strategisk rekruttering av ledere, som blir fulgt opp i praksis, ville gi politiet det lederløftet som Stortinget og Regjeringen gjentatte ganger har etterlyst.

Funn i oppgaven viser at politiet ikke tar HMS nok på alvor. Vel vitende og uten å reagere på det, lar man ledere med personalansvar jobbe nærmest kontinuerlig uten skille mellom normalarbeidstid og fritid. Det viser seg at politiorganisasjonen er klar over at det skjer en rekke brudd på Arbeidsmiljøloven, samt etiske standarder og verdier etaten selv har satt for god oppfølging og ivaretaking av ansatte i politietaten uten å gripe inn eller gjøre endringer for å hindre disse bruddene.

Funnene viser også at det fremkommer klare tegn på forskjellsbehandling innad i politiet. Dette skjer på bakgrunn av kjønn, kompetanse, tillitsverv og legning og funnene i avhandlingen viser at politiet i 2014 fortsatt trenger å jobbe aktivt med grunnleggende holdninger, for å kunne vise respekt og aksept for forskjeller som i lovs form har et likestilt vern i Norge.

## 5.5 Kultur

Ut fra de funn som er avdekket i avhandlingen viser norsk politi grunnleggende og elementære mangler på forståelse av hva kultur er, hvordan den dannes, hvordan den kan endres og brukes som et ledelsesverktøy i politiorganisasjonen. Å vedta verdier og god kultur er ikke det samme som å etterleve verdiene og faktisk ha en god kultur i organisasjonen. Det instrumentelle ledelsesperspektivet, som er det rådende i politiet, tar i mindre grad hensyn til de uformelle strukturene i organisasjonen, som kultur kommer inn under, enn hva det institusjonelle ledelsesperspektivet gjør. For å få til en endring av organisasjonskulturen bør ledere forstå prinsippene for flere ledelsesperspektiver og utførelse av disse i praksis.

Funnene i avhandlingen gir grunn til å si at politiet ikke jobber systematisk med endring av kultur i organisasjonen, slik 22. juli-kommisjonens rapport påpeker som en åpenbar mangel og det påfølgende Sttingsvedtak krever at politiet skal gjøre.

## 5.6 Forslag til forbedringer

1. Norsk politi som organisasjon bør sette krav til formell lederkompetanse tilpasset de oppgavene og det ledernivået ledere blir ansatt i. Sammen med realkompetanse vil formalkompetanse øke kunnskapen og forståelsen for hvordan man leder sine ansatte, jobbe med kultur som et verktøy for utførelse av ledelse og holdninger innad i etaten.
2. Det bør være en strategisk tanke bak rekruttering og utvelgelse av fremtidige ledere som tar hensyn til dagens og fremtidens behov for politietaten. Aktuelle lederkandidater bør velges ut fra motivasjon, personlige egenskaper og vilje til å tilegne seg ny kunnskap innenfor flere ledelsesperspektiver enn kun det instrumentelle, som er nærmest enerådende i politiet.
3. Før kultur skal kunne brukes som en faktor i strategisk ledelse, er det viktig at den basale forståelsen for hva kultur er, hvordan den dannes og endres økes blant ledere.
4. Denne avhandlingen viser at Politiet i 2014 bør jobbe mer systematisk og bevisst med den kritikken 22. juli-kommisjonens rapport (NOU 2012:14) setter frem ovenfor politiet på punktene ledelse, holdning og kultur, noe som gjør det vesentlig mer utfordrende å fylle rollen som ny leder.



## Litteraturliste

- Andersen, C. (2008). *Med blanke ark, en studie av hvordan førstegangsledere lærer lederrollen* (Masteroppgave, Høgskolen i Sogn og Fjordane). Høgskolen i Sogn og Fjordane.
- Arbeidsmiljøloven. (2005) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17.06.2005.
- Arnulf, J. K. (2013), *Hva er ledelse?* 3 opplag, Oslo: Universitetsforlaget.
- Brynhildsrud, B. (2011). *Fra fagperson til førstegangsleder – Ta roret og mist fotfestet?* (Masteroppgave, Høgskolen i Østfold). Høgskolen i Østfold.
- Bystrom, F.A. (2014) *Google-dokumenter*. Hentet 29. juli 2014 kl 21:30 fra <https://drive.google.com/folderview?id=0By0k1MOFiR1hUklIX0xpal91MEk&usp=sharing>
- Bystrom, F.A. (2014). *En master blir til*. Hentet 29. juli 2014, kl 21:30 fra <http://byss.wordpress.com/2013/07/14/en-master-blir-til/> 29. juli 2014. Kl 21.30
- Campbell, I., & Kodz, J. (2011). *What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A rapid evidence review*. National Police empowerment agency. England
- Christensen, T., Læg Reid, P., Rosness, P. G., & Rørvik, K. A. (2013), *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, 2 utgave, 3 opplag, Oslo: Universitetsforlaget.
- Clegg, S., & Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing & organizations. An introduction to theory & practice*. Sage publications. England: London
- Dalen, Monica (2011), *Intervju som forskningsmetode, en kvalitativ tilnærming*, 2 utgave, Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, O. (2010), *Metode og oppgaveskriving for studenter*, 4 utgave 2007, 4 opplag 2010, Oslo: Gyldendal.

Egge, M., & Ganapathy, J. (2010) *Kan man rekruttere uten tillit?. I: Tillit til politiet*. Oslo: Politihøgskolen.

Ekeland, J. (2014), *Mentoring, det finnes en mentor for enhver leder*. Hentet 6. juli 2014, kl 11:30 fra <http://www.aff.no/tjenester/mentoring>  
Fagbladet Norsk politi (2014). Nr 2 for juni 2014, s. 38-42

Glomseth, R. (2010). *Politiledersundersøkelsen* (Evaluering, Politihøgskolen). Oslo: Politihøgskolen.

Glomseth, R. (2014). *Profesjonell politiledelse – Ja, takk*. Ukeavisen ledelse. Hentet 13 august 2014, kl 11:43 fra <http://www.ukeavisenledelse.no/synspunkt/rune-glomseth/profesjonell-politiledelse-ja-takk>

Haaland, F. H., & Dale, F. (2012). *På randen av ledelse, en veiviser i førstegangsledelse*, 1. Utgave, 10 opplag, Oslo: Gyldendal.

Hellesø-Knutsen, K. (2013). *Jakten på risiko, Vurdering, følelser og valg hos patruljerende politi* (Doktoravhandling, Universitetet i Stavanger). Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Hill, L (2003) *Becoming a manager. How new managers master the challenge of leadership*, Harvard business school press. USA: Boston.

Hill, L., & Lowell, K.L. (2011) *Being the boss. The 3 imperatives for becoming a great leader*, Harvard Business review press. USA: Boston.

Holm, R., & Kristiansen, T. (2010) *Hvor ble kvinnene av? En evaluering av satsningen på kvinnelige ledere ved deltagelse på LOUI* (evaluering, Politihøgskolen) Oslo: Politihøgskolen.

- Holm, R., & Kristiansen, T. (2013). *Opplevd lederstøtte for kvinner i lederutdanning i politiet* (Fagartikkel, Politihøgskolen). Oslo: Politihøgskolen.
- House, R.J., & Hanger, P.J., & Javidan, M., & Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004), *Culture, leadership and organizations: The globe study of 62 societies*, Sage publications. England: London.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2011), *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3 utgave, 5 opplag, Oslo: Fagbokforlaget.
- Jonassen, A.M., Neegaard, D.P (2007, 27.11). *Politisjefer dropper lederutdannelsen*. Aftenposten. Hentet 18.06.14, kl 18:15 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Politisjefer-dropper-lederutdannelsen-6496760.html#.U6FRSvo48V8>
- Johannessen, S. (2013), *Politikultur*, Trondheim: Akademika forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010), *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 4 utgave, Oslo: Abstrakt forlag.
- Karrierestart. (2014), *Stillingsannonse for lensmannstilling*. Hentet 29. juni 2014 kl. 12:00 fra <http://www.karrierestart.no/ledig-stilling/359149> .
- Klev, R., & Levin M. (2009), *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*, 2 utgave, Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2013), *Det kvalitative forskningsintervju*, , 2 utgave, 3 opplag, Oslo: Gyldendal.
- Likestillings og diskrimineringsdepartementet. (2014), *Hva er diskriminering?* Hentet 20. juni. 2014, kl 08:55, fra <http://www.ldo.no/no/Sprakmeny/Lettlest/Hva-er-diskriminering/>

Likestillings og diskrimineringsdepartementet. (2014), *Statistikk over diskriminering i Norge*. Hentet 11. juli 2014 kl. 17:50 fra <http://www.ldo.no/no/Tema/Statistikk-og-analyse/> .

Metronet. (2014). *Statistikk sosiale medier 2013*. Hentet 11. juli 2014, kl 15:15, fra <http://www.metronet.no/sosiale-medier/statistikk>

NOU 2013:9. (2013). *Ett politi- rustet til å møte fremtidens utfordringer, Politianalysen*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

NOU 2012:14. (2012). *22. juli-kommisjonens rapport*. Oslo: Statsministerens kontor.

Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013). *Police leaders and leadership development a systematic literature review*. Australian institute of police management. Australia.

Politihøgskolen. (2014). *Studietilbud, etter- og videreutdanning innenfor ledelse*. Hentet 14. juli 2014, kl 14:00, fra <http://phs.no/studietilbud/etter--og-videreutdanning/utdanninger/ledelsesutdanninger/>

Politihøgskolen. (2014). *Studieplan for faget Ledelse organisasjonsutvikling (LOU) 1 og 2*. (Fagplan for LOU, Politihøgskolen). Oslo: Politihøgskolen.

Politiinstruksen. (1990). Alminnelig tjenesteinstruks for politiet av 26.06.1990.

Politi-loven. (1995). Lov om politiet av 04.08.1995.

Politietsutlendingsenhet. (2014), Hentet 2. juli 2014, kl 21:17, fra [https://www.politi.no/politiets\\_utlendingsenhet/om\\_politiets\\_utlendingsenhet/](https://www.politi.no/politiets_utlendingsenhet/om_politiets_utlendingsenhet/)

Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. (2013), *Den gode oppgaven, håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*, 2 utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Schiefloe, P. M. (2011), *Mennesket og samfunnet*, 2 utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Skoglund, A. B., & Skoglund, G. (2012). *Engang politi alltid politi? En kvalitativ studie av de bakenforliggende årsaker til turnover hos politigeneralisten*. (Masteroppgave, Høgskolen i Hedmark). Høgskolen i Hedmark.

Skjennem, F. (2009). *Hvordan utvikler førstegangsledere, i offentlig helseforetak, sin forståelse av økonomistyring og faglig ledelse, og balansen mellom dem, i løpet av sitt første år som leder?* (Masteroppgave, Høgskolen i Østfold). Høgskolen i Østfold.

St. meld nr. 42 2004-2005 (2005). *Politiets rolle og oppgaver, Politirrollemeldingen*  
Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

Teigen, K. H. (2013). Motivasjon. *Store Norske Leksikon*. Hentet 14. juni 2014 kl. 15:17, fra <http://snl.no/motivasjon>

Ukeavisen ledelse. (2004). *Medarbeidersamtale*. Hentet 6. juli 2014, kl 16:08, fra <http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/maler/medarbeidersamtale>

Wikipedia. (2014). *Politigrader i Norge*. Hentet 14. juli 2014 kl. 13:30, fra [http://no.wikipedia.org/wiki/Politigrader\\_i\\_Norge](http://no.wikipedia.org/wiki/Politigrader_i_Norge)

Wit, B.D., & Meyer, R. (2010) *Strategy, prosess, content, context*, 4 utgave, South-Western cengage learning. USA: Cinsinnati.

Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011), *Innovasjon som kollektiv prestasjon*, 1 utgave, 1 opplag, Oslo: Gyldendal akademisk.

## Vedlegg 1 – Intervjuguide

### Intervjuguide

#### **Innledning:**

Intervjuet vil foregå som en samtale og seansen vil bli tatt opp med hjelp av en taleopptager. Besvarelsen vil bli transkribert og deltagerne blir anonymisert. Innholdet skal brukes for å besvare min masteroppgave, Ny som leder i politiet. Lydopptak og koblingsnøkkel vil bli slettet ved prosjektslutt og seinest 31.12.14.

Før intervjuet finner sted har fått tilsendt disse hovedspørsmålene jeg vil stille, samt et samtykkeskjema for deltagelse. Jeg ber deg om å reflektere over spørsmålene og dersom du kommer til et ja/nei svar vil jeg i intervjuet be deg utdype svaret. Fremgangsmåten og innholdet i intervjuet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD, [www.nsd.no](http://www.nsd.no)) med referanse nr 37608/3/HIT.

#### **Litt om meg:**

Jeg heter Finn-Arild Bystrøm og jobber til daglig som lensmann i Telemark politidistrikt. Jeg har siden 2011 studert ved Norges Teknisk-, naturvitenskaplige universitet (NTNU) med mål om å avlegge en master i ledelse sommeren 2014.

#### **Oppgavens hensikt:**

Oppgaven er ment til å øke forståelsen om hvordan politiet rekrutterer nye ledere, se på hva som er motivasjonselementer for å bli leder, hvordan ledere blir fulgt opp og hvordan de nye lederene opplever det å bli leder? Svarene som kommer frem skal sammen med tidligere teoretiske teser, gi et mer komplett bilde av spørsmålet om det å være ny som leder i politiet. For å få et godt spekter på besvarelsene vil jeg foreta fem intervjuer av helt nye ledere og fem intervjuer av noen som har vært ledere en stund.

#### **1. Personlig**

1. Fyll ut CVen som er i bunn av guiden før intervjuet starter.

#### **2. Rekrutering og motivasjon**

1. Hva var det som motiverte deg til å gå inn i en lederrolle?
2. Hva slags rekruteringsprogram/strategi har ditt distrikt for å teste ut nye lederkandidater?
3. Hvilke krav ble satt til stillingen du fikk?
4. Hva er en god leder for deg?

#### **3. Rolleforståelse**

1. Hvordan opplevde du de første månendene som leder?
2. Hva har du tatt med deg inn i lederrollen av tidligere erfaringer og kunnskap?
3. Hvordan har du blitt tatt i mot i ledergruppa, evtnt blant andre ledere?
4. Har du opplevd noen form for diskriminering mot deg som leder? Uttdyp.

#### **4. Utvikling**

1. Hvilke forventninger hadde du til det å være leder?
2. Opplever du å ha den nødvendig kompetanse til å inneha stillingen?
3. Hvordan opplever du at organisasjonen håndterer feil man begår som leder?

#### **5. Utførelse og autonomi**

1. Opplever du at du har frihet til å forme din egen arbeidsdag?
2. Kan du være deg selv som leder?
3. Hvilke uskrevne regler gjelder for deg som leder? Og finnes det konsekvenser dersom man ikke følger disse uskrevne reglene?

#### **6. Oppfølging**

1. Hvordan opplever du å bli fulgt opp som ny leder?
2. Hvordan kombinerer du lederjobben med privatliv?
3. Hvilke forslag til tiltak har du for å gjøre det lettere å være leder for første gang?
4. Er du leder om fem år? Hvorfor?

#### **5. Kultur**

1. Hvordan vil du beskrive kulturen i politiorganisasjonen (organisasjonskultur)?
2. Er utvikling av kultur i organisasjonen et moment for deg som leder /på ledermøter og i hvilken grad er den det?
3. I hvilken grad gis det rom for å gjøre feil?

#### **7. Utfyllende opplysninger**

1. Føler du at det er noe du ikke har fått sagt i løpet av dette intervjuet?
2. Er det andre ting du mener burde ha vært med utenom det som er tatt opp som tema?

## CV - NAVN

---

**Politidistrikt:**  
**E-post:**  
**Telefon:**  
**Født:**  
**Kjønn:**

### *1. NØKKELKVALIFIKASJONER*

### *2. ARBEIDSERFARING*

**1999-200** Eksempel – Politibetjent  
Eksempel – Telemark politidistrikt

**xxxx-xxxx**

**xxxx-xxxx**

### *3. UTDANNING*

**1996-1999** Eksempel - Politihøgskolen  
Bachlorutdanning

**xxxx-xxxx**

**xxxx-xxxx**

### *4. KURS*

**xxxx-xxxx**

### *5. ORGANISASJONSARBEID*

**xxxx-xxxx** Eksempel – Hovedtillitsvalgt PF

**xxxx-xxxx**



## Vedlegg 2 – Samtykke til intervju

Du er invitert til å delta i et intervju i forbindelse med at jeg skal ferdigstille en masteroppgave som tar for seg tema; ”Ny som leder i politiet”.

### **Om oppgaven:**

Gjennom oppgaven ønsker jeg å se på hvorfor man vil bli leder? Hvilke krav som ble satt til nye ledere? Og hvordan blir ledere fulgt opp? For å få belyst disse spørsmålene har jeg utarbeidet en intervjuguide som du finner vedlagt. Du må gjerne sette deg inn i spørsmålene på forhånd og tenke igjennom hva du vil svare.

### **Om meg selv:**

Jeg heter Finn-Arild Bystrøm og har jobbet i politiet og Telemark politidistrikt siden 1999. Jeg er ansatt som lensmann og siden 2011 har jeg i tillegg vært masterstudent ved Norges teknisk- naturvitenskapelig universitet (NTNU) innenfor fagene ledelse.

### **Gjennomføringen:**

Intervjuet vil bli gjennomført som en samtale på et avtalt sted og tid. Intervjuet tas opp på lyd og skal i ettertid transkriberes før innholdet blir analysert. Personopplysninger blir anonymisert slik at ingen kan identifisere de som har deltatt i intervjuene. Det vil bli foretatt 10 intervjuer i forskjellige politidistrikter, fordelt på både erfarende og helt nye ledere. Oppgaven tar ikke for seg operativ ledelse eller ledere i Politiets sikkerhetstjeneste (PST).

### **Formaliteter:**

Jeg er innforstått med at oppgaven skrives av masterstudent Finn-Arild Bystrøm via Norges teknisk- naturvitenskapelig universitet (NTNU). Besvarelsene skal brukes som en av flere deler for å besvare problemstillingen i masteroppgaven; Ny som leder i politiet.

Den som har gitt sitt samtykke gjør dette frivillig og man kan når som helst trekke sitt samtykke uten å måtte oppgi noen grunn for dette. Det gjøres oppmerksom på at en tilbaketrekking av samtykke vil være vanskelig etter at oppgaven er ferdigstilt og publisert.

Intervjuet er meldt til personvernombudet for forskning og Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD, [www.nsd.no](http://www.nsd.no)) og fått godkjenning av gjennomføring av intervjuene. Person-opplysninger som kommer frem under intervjuet vil anonymiseres i oppgaven. All innsamlet persondata, lydfil og kodekobling vil bli slettet når sensur forefinnes på prosjektet og seinest 31.12.14.

Jeg \_\_\_\_\_ samtykker den \_\_\_\_/\_\_\_\_-2014 til å la meg intervjuet i forbindelse med masteroppgaven, Ny som leder i politiet.

### **Kontaktinformasjon:**

Masterstudent Finn-Arild Bystrøm, mob 92832914, e-post: [finn.arild.bystrom@gmail.com](mailto:finn.arild.bystrom@gmail.com)  
Veileder Per Morten Schiefloe, e-post: [per.morten.schiefloe@svt.ntnu.no](mailto:per.morten.schiefloe@svt.ntnu.no)

Samtykkedokumentet er skrevet ut i to eks. Partene beholder en del hver.

## Vedlegg 3 – Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr: 985 321 884

Per Morten Schiefloe  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap NTNU  
Dragvoll  
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 10.03.2014

Vår ref: 37608 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.02.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>37608</i>	<i>Ny som leder i politiet</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Morten Schiefloe</i>
<i>Student</i>	<i>Finn-Arild Bystrøm</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Finn-Arild Bystrøm [finn.arild.bystrom@gmail.com](mailto:finn.arild.bystrom@gmail.com)

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

Avdelingskontorer / District Offices:  
OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svarva@svt.ntnu.no)  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@svuuit.no](mailto:nsdmaa@svuuit.no)

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 37608

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse.

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring er noe mangelfullt utformet. Vi ber derfor om at følgende endres/tilføyes:

- det tilføyes en setning om at data anonymiseres innen 31.12.2014,
- setningen om at persondata oversendes NSD "etter gjeldende nasjonale regler" slettes.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 31.12.2014. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved:

- å slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel),
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn), og
- at lydopptak slettes

# Ny som leder i politiet

