

Eline F. Johanssen  
Dharan Suntharalingam  
Kari D. Saxhaug  
Synne Svensson

## Hvilke hendelser kan påvirke kvinneres karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Anne Guri Solem

April 2021



Eline F. Johanssen  
Dharan Suntharalingam  
Kari D. Saxhaug  
Synne Svensson

## **Hvilke hendelser kan påvirke kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt?**

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Anne Guri Solem  
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden





## Forord

Denne oppgaven er et resultat av en treårs bachelorutdannelse i Økonomi og Administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Vi har valgt å fordype oss i studieretningen Organisasjon og endring. Oppgaven tar for seg kvinner i ledelse og vi har valgt å skrive om Trøndelag politidistrikt.

Først og fremst ønsker vi å takke våre respondenter som har tatt seg tid til å delta i prosjektet. Vi er takknemlige for innsikten dere har gitt oss i deres arbeidshverdag. Vi ønsker å takke ledelsen i Trøndelag politidistrikt som har hjulpet oss å få tak i respondenter.

Videre ønsker vi å takke vår veileder Anne Guri Solem som har vært tilgjengelig og hjulpet oss gjennom hele prosessen. Vi ønsker også å rette en takk til Synnøve Hitland for gode innspill til oppgavens problematikk: kvinner i politiet. Familie fortjener også en stor takk for korrekturlesing og støtte underveis i prosessen. Til slutt vil vi takke Camilla Næss for verdifull innføring i politiet som organisasjon.

Tusen takk.

God lesing!

Trondheim 29. April 2021

Eline Johanssen

Dharan Suntharalingam

Kari Saxhaug

Synne Svensson

## Sammendrag

I 2020 lanserte Justis- og beredskapsdepartementet: «*Politimeldingen – et politi for fremtiden*». Som et av målene for fremtidens politi er det satt fokus på kjønnsbalanse i lederstillinger i politiet. Innen 2022 er målet å nå 30 prosent kvinnelige ledere i politilederstillinger og 40 prosent kvinnelige ledere totalt. I tillegg til en nasjonal handlingsplan er det utviklet en lokal handlingsplan for kjønnsbalanse i lederstillinger i Trøndelag politidistrikt. Med dette som bakteppe ønsket vi å undersøke følgende: Hvordan er det egentlig for kvinner å bli politiledere i Trøndelag politidistrikt?

Formålet med oppgaven har vært å få en forståelse av hvordan veien til en politilederstilling for en kvinne kan arte seg. Problemstillingen blir belyst og supplert med tre forskningsspørsmål som ble formulert i startfasen av undersøkelsesprosessen.

Problemstillingen vi har valgt lyder som følger:

*«Hvilke hendelser kan påvirke kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt?»*

Vi benyttet en kvalitativ tilnærming som datainnsamlingsmetode. Vi har foretatt dybdeintervjuer av åtte politiledere i Trøndelag politidistrikt, hvorav seks er kvinner og to er menn. De to mannlige respondentene har blitt brukt som referansepunkt. Vi har valgt å intervju politiledere fordi disse har erfaring som er relevant for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Teorien som her anvendt for å diskutere resultater og funn er basert på flere emner innen organisasjon og endring som vi har hatt i løpet av tre år på NTNU Handelshøyskolen.

Basert på analyse og drøftelse av funn er det redegjort for hvilke variabler som kan være fremmende eller hemmende på veien mot en politilederstilling. Blant funnene våre ser vi at «Push» og «Rollemodeller» er hendelser som fremmer kvinner til å bli politiledere. Samtidig ser vi at forpliktelser knyttet til familie kan være til hinder for utviklingen av potensielle lederkandidater. Målet om 30 prosent kvinnelige politiledere innen 2022 antas derfor ikke å være realistisk, men kan nås på sikt.

## Abstract

In 2020, the Ministry of Justice and Emergency Preparedness established a report called «*Police Report - a police force for the future*». As one of the goals for the police of the future, one focus area was regarding a balanced gender employment in leadership positions in the police. By 2022, the goal is to reach 30 percent female leaders in police related positions and 40 percent female leaders in total. In addition to a national action plan, a local action plan was developed for balanced gender employment in leadership positions in Trøndelag police department. The whole idea of creating an action plan to recruit more women leaders started a thought process: How is it in reality for women to become police chiefs in Trøndelag police department?

The purpose of this thesis was to gain an understanding of how the path towards a police leadership position for a woman could pan out. The issue will be highlighted and supplemented with three research questions that were established in the initial phase of this process. The research questions were prepared based on Trøndelag police district's local action plan for gender equality in police leadership positions. The topic of question we have addressed in the thesis is the following:

*«Which incidents can affect women's career paths towards police leadership positions in Trøndelag police district?»*

To obtain the results for this research thesis, we have used a qualitative research as a data collection method. We have conducted in-depth interviews with eight police chiefs in Trøndelag police department: six of these women and two of them men. The men's response is used as a reference value and basis for comparison. The theory that has been put to use to process results and findings are within with substance of organizational management, based on several courses in *organization* and *change* we have had for the past three years at NTNU, Trondheim Business School.

Based on analysis and discussion of findings, it has been explained which variables towards a police leadership position for women that are promoting vs. inhibiting. Among our findings, we see that «push» and great leaders as role models are variables that promote women to become police chiefs.

At the same time, we see that obligations regarding family relations can contribute to hamper the development of potential leadership candidates. We also see that the local action plan does

not have as strong an impact on the gender equality work of Trøndelag police department as the intention dictates - the goals by 2022 are therefore not assumed to be realistic – yet it can be achieved in the long term.



# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Figurliste</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1. Aktualisering.....	8
1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål.....	9
<b>2. Om politiet</b> .....	<b>10</b>
2.1. Reform og tiltak.....	10
2.2. Kvinner i politiet.....	11
<b>3. Teori</b> .....	<b>12</b>
3.1. Endring og læring.....	12
3.1.1. Lewins tre-steps modell for endring .....	12
3.1.2. Enkelt- og dobbeltkretslæring .....	13
3.1.3. Sosial kognitiv teori.....	14
3.2. Rekruttering og sosiale nettverk.....	15
3.2.1. Sosial- og humankapital.....	15
3.2.2. Sosiale nettverk .....	16
3.2.3. Homososial reproduksjon.....	17
3.3. Motivasjon.....	18
3.3.1. Maslows behovshierarki.....	18
3.3.2. Herzbergs to-faktorteori .....	20
3.3.3. Kvinner og motivasjon.....	20
3.4. Personlighet .....	21
3.4.1. Femfaktormodellen.....	21
3.4.2. Rollekongruitetsteori.....	21
3.5. Kvinner i det operative.....	22
<b>4. Metode</b> .....	<b>24</b>
4.1 Utvikling av problemstilling.....	24
4.2 Utvikling av forskningsspørsmål .....	25
4.3 Valg av undersøkelsesdesign.....	26
4.4. Valg av datainnsamlingsmetode.....	26
4.5. Datainnsamling og gjennomføring av intervju.....	26
4.6. Utforming av intervjuguide .....	28
4.7. Utvalgsprosessen.....	28
4.8. Analyse av kvalitative data.....	29
4.9. Validitet og reliabilitet .....	30
4.9.1 Validitet .....	30
4.9.2. Reliabilitet.....	31
4.10. Forskningsetikk.....	32

<b>5. Presentasjon av data</b> .....	<b>33</b>
5.1. Utdanning.....	34
5.2. Rollemodeller.....	34
5.3. "Push".....	35
5.4. Medarbeidersamtaler.....	36
5.5. Familieforøkelse.....	37
5.6. Omorganisering.....	38
5.7. Videre kompetansebygging.....	39
5.8. Tilfeldigheter.....	41
5.9. Rekrutteringsprosessen.....	42
5.10. Fordommer og stereotyper.....	44
5.11. Kjennskap til Trøndelags lokale handlingsplan for kjønnsbalanse i lederstillinger.....	45
<b>6. Analyse av data</b> .....	<b>47</b>
6.1. Utdanning.....	47
6.2. Rollemodeller.....	48
6.3. Push.....	49
6.4. Medarbeidersamtaler.....	50
6.5. Familieforøkelse.....	50
6.6. Omorganisering.....	52
6.7. Videre kompetansebygging.....	53
6.8. Tilfeldigheter.....	54
6.9. Rekrutteringsprosessen.....	55
6.10. Fordommer og stereotyper.....	56
6.11. Kjennskap til Trøndelags lokale handlingsplan for kjønnsbalanse i lederstillinger.....	57
<b>7. Konklusjon</b> .....	<b>59</b>
7.1. Forskningsspørsmål 1.....	59
7.2. Forskningsspørsmål 2.....	60
7.3. Forskningsspørsmål 3.....	61
7.4. Problemstilling.....	61
7.5. Forslag til tiltak.....	62
7.6. Kritikk til oppgaven.....	62
7.7. Forslag til videre forskning.....	63
<b>Referanseliste</b> .....	<b>64</b>

## Figurliste

Figur 1 Lewins tres-steps modell for endring (Jacobsen, 2018).....	13
Figur 2 Enkelt- og dobbeltekretslæring (Irgens, 2011, s. 98).....	14
Figur 3 Maslows behovshierarki (Jacobsen, 2019, s. 233).....	19
Figur 4 Anbefalinger for rekruttering til kvinner i topplederposisjoner (Bjørnåli et al. 2018) 21	
Figur 5 Fasene i en undersøkelsesprosess (Jacobsen, 2018) .....	24
Figur 6 Prosessanalyse - tidslinje.....	33

# 1. Innledning

## 1.1. Aktualisering

I mars i år ble Norge kåret til det tredje mest likestilte landet i verden av World Economic Forum (WEF, 2021). Likevel viser tall fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) at under en fjerdedel av norske toppledere er kvinner, og at kun en av tre norske ledere er kvinner (SSB, 2021). Dette reiser spørsmålet hvorfor ikke andelen kvinner i lederposisjoner er høyere enn statistikken viser, og hvilke eventuelle faktorer som kan forklare hvorfor ikke ledersektoren er mer likestilt. For å undersøke dette nærmere valgte vi å ta utgangspunkt i den offentlige organisasjonen politiet.

*«God ledelse og involvering er avgjørende for å lykkes i politiet. Dette er en kontinuerlig prosess. God ledelse er også avgjørende for å skape forståelse og medansvar for nødvendige endringstiltak».* Sitatet over er hentet fra kapittel 13 i «Politimeldingen – et politi for fremtiden», utgitt av justis- og beredskapsdepartementet i 2020 (Meld. St. 29 (2019-2020)).

Dagens regjering har gjennom syv år satset stort på politiet. Ingen offentlig instans har verken hatt så stor vekst eller prioritering som dagens politi har fått. Storsatsingen kom som en reaksjon på terrorhandlingene i Norge 22. juli 2011 (NOU, 2013:9). Gjörv-kommisjonen avdekket i sin rapport alvorlig svikt og mangler i politiets beredskaps- og kriseledelsesevne og vesentlige mangler på organisering, trening og kultur. Det ble derfor besluttet å iverksette en omfattende reform i politiet. Politiet skulle moderniseres og endres i takt, med både samfunnet nasjonalt og internasjonalt (NOU, 2012:14)

Som ett av flere tiltak for å møte kommende utfordringer for politiet ble det i 2016 utarbeidet en overordnet plan for kjønnsbalanse i lederstillinger. I planens periode mellom 2017 og 2022 var målet å nå 30 prosent kvinnelige ledere i politistillinger og 40 prosent kvinnelige ledere totalt i politietaten. Innen 2027 skal det være minimum 40 prosent ledere av hvert kjønn i politistillinger med personalansvar (Meld. St. 29 (2019-2020) kap.13). Hvert politidistrikt fikk i oppgave å utarbeide sine egne tiltak for å følge opp de nasjonale målene. Dette ble gjort gjennom sentrale tiltak i de respektive distriktene som mentoring, rapporteringskrav og lederkontrakter. Politimeldingen fra 2020 viser til jevn og god økning av kvinnelige politiledere, hvor nasjonale tall viser en økning på 18 prosent i 2016 og 23 prosent i 2019. Men hvordan står kjønnsbalansen i lederstillinger til hos Trøndelag Politidistrikt? Hvilke tiltak har blitt gjort her for å nå deres lokale mål?

## 1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

Som nevnt ovenfor har det vært satt fokus på likestilling i politiet, og på bakgrunn av det ønsket vi å se på kvinners karrierevei mot politilederstillinger. Problemstillingen vår lyder som følger:

*«Hvilke hendelser kan påvirke kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt?»*

Kvinner i ledelse er mye diskutert og aktuelt i flere fagområder. Vi har valgt å utarbeide tre forskningsspørsmål som videre avgrensner og belyser problemstillingen vår. Våre forskningsspørsmål er:

- 1. Hvilke hendelser knyttet til personlighet, familie og motivasjon påvirker kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt?*
- 2. Hvilke hendelser knyttet til struktur, kultur og kompetanse påvirker kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt?*
- 3. Hvordan foregår likestillingsarbeidet i Trøndelag politidistrikt i henhold til politiets mål om 30 prosent kvinner i politilederstillinger innen 2022?*

I forskningsspørsmål 3 har vi valgt å fokusere på politiets mål om 30 prosent kvinner i politilederstillinger innen 2022. Av den grunn har vi valgt å utelate målet om 40 prosent kvinner i politilederstillinger innen 2027 for å avgrense oppgavens omfang.

Både problemstillingen og forskningsspørsmålene inneholder begrepet «politilederstilling». Det er viktig å presisere at vi kun fokuserer på politiledere med bakgrunn fra Politihøgskolen, og ikke lederstillinger som besittes av sivile.

## 2. Om politiet

Politiets oppgave er ifølge politiloven å være forebyggende, håndhevende og en hjelpende virksomhet. Dette utøves ved å *«være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettsikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig»* (Politiloven, 1995).

I 2020 viser tall fra Politidirektoratet at det nasjonalt er om lag 10000 ansatte i fulltidsstilling med politibakgrunn og cirka 6800 fulltidsansatte i sivile stillinger (Politidirektoratet, 2021). Ansatte med politibakgrunn har utdanning fra Politihøgskolen. Utdanningen er en bachelorgrad som skal gi et bredt teoretisk og praktisk grunnlag for arbeid i politiet (Politihøgskolen, 2021). Sivile stillinger i politiet besittes av personer uten utdanning fra Politihøgskolen og disse har derfor ikke utøvende makt.

Mange av de ansatte med politibakgrunn har også videreutdanning fra Politihøgskolen eller andre universiteter og høyskoler. I relevans for politiledelse tilbyr Politihøgskolen «Nordisk master i politiledelse», samt videreutdanning innen politiledelse og organisasjonsutvikling (Politihøgskolen, 2021).

Politiet skiller mellom politilederstillinger og lederstillinger, der politilederstillinger besittes av ledere med politibakgrunn, mens lederstillinger hovedsakelig besittes av ledere med sivil utdanningsbakgrunn.

### 2.1. Reform og tiltak

Nærpolitireformen ble iverksatt 1. januar 2016 og målet med den var *«å sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt lokalt nærpolti, der befolkningen bor, og samtidig utvikle gode fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens»* (Meld. St. 29 (2019-2020)). Som følge av nærpolitireformen kom politimeldingen som en situasjonsrapport på hvordan politiet har håndtert reformen. Politimeldingen beskriver et endret kriminalitetsbilde i Norge, samt de utfordringene politiet møter, og behovet for endringer det medfører. I dag er de strukturelle endringene i nærpolitireformen gjennomført, som blant annet har vært å redusere antall politidistrikt fra 27 til 12 distrikter. Av den grunn fokuseres det på andre tiltak, som tiltak for kjønnsbalanse i politilederstillinger. Politimeldingen formulerer at det som følge av endringer i kriminalitetsbilde må stilles høyere krav til ledere og lederutvikling i politiet.

Det er også formulert et mål om 30 prosent kvinner i politilederstillinger innen 2022, samt en oppfordring til politidistriktene om å utvikle lokale handlingsplaner for hvordan arbeidet mot kjønnsbalanse skal foregå (Meld. St. 29 (2019-2020)). Trøndelag politidistrikt lanserte «*Lokal handlingsplan - Kjønnsbalanse i lederstillinger*» i 2020. I handlingsplanen fremgår det mål om 30 prosent kvinner i politilederstillinger innen 2022, samt mål om 40 prosent kvinner i politilederstillinger innen 2027. Videre fremgår det også mål om kjønnsbalanse i lederstillinger, men disse målene er ikke relevante for vår oppgave som fokuserer på politilederstillinger. Handlingsplanen formulerer en rekke tiltak for å nå målene som er satt. Blant tiltakene i planen er: «*Politimester kommuniserer mål og hensikt til ledergruppen, som forankrer videre til sine ledere*», «*Alle ledere må ta ansvar for å se og utvikle talenter nær seg*», «*Bring tema inn i medarbeidersamtalen og stimuler ledelse som karriere*», «*Kjønnsbalanse og lik mulighet for operativ karriere. Etabler oppfølgingsplan ved svangerskap og permisjon*» og «*Skap arena der ledere kan dele erfaringer og fremhev rollemodeller*». Det formuleres også mål om at antall kvinner som innsatspersonell til politiets utrykningsenheter (IP-3) skal økes (Trøndelag politidistrikt, 2020). Handlingsplanen ble tilsendt av Trøndelag politidistrikt med formål å brukes som et verktøy knyttet til oppgaven.

## 2.2. Kvinner i politiet

Politiyrket har tradisjonelt vært mannsdominert. I 1910 ble landets første politikvinne ansatt. Den gang kvinner ansatt hovedsakelig for å løse oppgaver man mente de hadde bedre forutsetninger for å løse. 48 år senere ble det innført lover og regler i politiet som likestilte kvinner og menn med hensyn til opptak, opplæring, ansettelse og arbeidsvilkår (NOU 1987:27, s. 78-79). Siden har det vært en gradvis økning i kjønnsbalansen. Statistikk fra Politihøgskolen viser at det i 2020 ble tatt opp 51,1 prosent kvinnelige politistudenter mot 39,5 prosent i 2014, det vil si en økning på 11,6 prosent (Politidirektoratet, 2021). Rektor ved Politihøgskolen, Nina Skarpenes, meddelte i en pressemelding på kvinnedagen «*at politiet har en politisk målsetting om at norsk politi skal speile befolkningen. Da er det viktig at begge kjønn er likt representert*» (Politidirektoratet, 2021). Vi har tidligere presentert politiets overordnede plan for kjønnsbalanse i lederstillinger. Situasjonen ved utgangen av 2020 viser at politiet totalt har 37 prosent kvinnelige ledere, men 24 prosent kvinnelige ledere i politilederstillinger (Politidirektoratet, 2021). Politiet er etter disse tallene på god vei til å nå målet på 40 prosent kvinnelige ledere totalt og 30 prosent kvinnelige politiledere.

Hvorvidt målene kan nås innen 2022 kan diskuteres. Sammenliknet med år 1910 er det et godt utgangspunkt. Men hvordan er situasjonen i Trøndelag politidistrikt?

### 3. Teori

I dette kapittelet presenterer vi relevant teori for oppgaven. Temaet vi tar for oss er komplekst, og vi har derfor gått bredt ut når vi har innhentet teori. Det teoretiske rammeverket er inndelt i fire hovedbolker hvor vi derunder har plassert tilhørende teorier. De overordnede temaene som presenteres er: endring og læring, rekruttering og sosiale nettverk, motivasjon og til slutt personlighet. Helt til slutt, i kapittel 3.5, har vi valgt å inkludere informasjon knyttet til kvinner i det operative politiet. Teorien vil anvendes opp mot empiri i kapittel 6 - «Analyse av data».

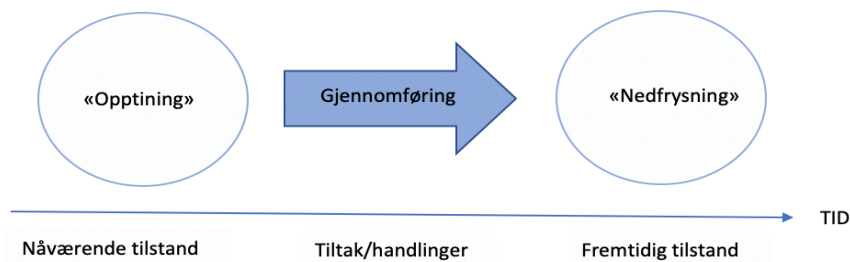
#### 3.1. Endring og læring

I det følgende vil vi presentere teorier vi har valgt å knytte til endring og læring. Vi har valgt inkludere endring og læring i det teoretiske rammeverket da det kan være med å beskrive hvordan man tilegner seg ny kunnskap og videre hvordan man kan utvikle seg i karrieren ved å anvende ny, tilegnet kunnskap.

##### 3.1.1. Lewins tre-steps modell for endring

Kurt Lewins tre-steps modell for endring i sosiale systemer tar utgangspunkt i at alle individer og sosiale systemer søker stabilitet og forutsigbarhet, men at systemer alltid vil gjennomgå endringer, og at det er i de prosessene der et system beveger seg fra en tilstand til en annen at det er mulig å påvirke endringen. De tre stegene i Lewins endringsprosess er: «opptining», gjennomføring og «nedfrysing». «Opptining» handler om å skape endringsvilje hos medlemmer i en organisasjon, gjennomføring handler om å gjennomføre selve endringen, mens «nedfrysing» handler om å institusjonalisere endringen som er gjennomført. Den første fasen kan betraktes som den mest krevende fordi endringsagenter må skape et klima for endring og formidle at endringen som skal gjøres vil være viktig, riktig og god. Gjennomføringsfasen vil også være krevende fordi endringsagentene må få mennesker til å endre sin atferd. (Jacobsen, 2018, s. 178-210).





Figur 1 Lewins tres-steps modell for endring (Jacobsen, 2018)

### 3.1.2. Enkelt- og dobbeltekretslering

Teorien om enkelt- og dobbeltekretslering bygger på teorien om en organisasjon som et sett av handlingsteorier. En handlingsteori defineres som «*individuelle og kollektive teorier for og om handling som vi bruker for å oppnå det vi ønsker*» (Irgens, 2011, s. 91).

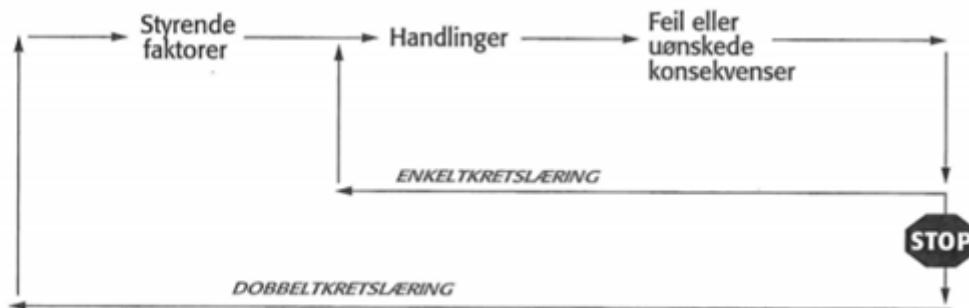
Enkelt- og dobbeltekretslering er en læringsteori som forklarer hvordan man kan avdekke og korrigere forhold som hindrer læring i en organisasjon (Irgens, 2011, s. 97). Argyris og Schön, som er grunnleggerne bak teorien, formulerer at det er en organisasjons sett med handlingsteorier som bestemmer om læring vil finne sted i en organisasjon. Dersom handlingsteoriene er konstruktive, vil de fremme læring, men dersom de er destruktive, vil de hindre læring. Å endre på destruktive handlingsteorier kan være krevende fordi det forutsetter at organisasjonen klarer å avdekke destruktive handlingsmønstre, for så å korrigere disse handlingsmønstrene på en konstruktiv måte (Irgens, 2011, s. 91 og 92).

Irgens (2011) formulerer at læring i organisasjoner skjer på forskjellige nivåer, og de skiller mellom læring i enkle- og doble kretser. Enkeltekretslering er endring av uhensiktsmessig atferd uten å endre på de *grunnleggende forutsetningene* for denne typen atferd.

Grunnleggende forutsetninger for atferd kan for eksempel være verdier og normer (Irgens, 2011, s. 99 og 100). Altså vil organisasjonen fortsette å gjøre ting på måten som de alltid har gjort selv om de korrigerer uhensiktsmessig atferd i enkelttilfeller (Irgens, 2011, s. 98).

Ved dobbeltekretslering derimot, endrer man ikke bare måten å handle på i enkelttilfeller, men man endrer også de grunnleggende forutsetningene for handlingene. Ifølge Irgens (2011) gir dobbeltekretslering muligheter for at en organisasjon kan være nytenkende og innovative fordi egne normer og verdier konstant vurderes opp mot omgivelsenes endringssignaler (Irgens, 2011, s. 98).

For å bedrive dobbeltkretslæring kreves det at organisasjonen tør å møte egne handlingsnormer og verdier. Dette kan være ubehagelig for de involverte, og det vil naturlig oppstå forsvarsmønstre som vil være til hinder for læringsprosessen. Dersom organisasjonsmedlemmene imidlertid evner å fortsette endringsprosessen ved å håndtere ubehagelighetene som oppstår på en god måte, kan organisasjonen belønnes ved større konkurransefortrinn i markedet (Irgens, 2011, s. 99 og 100).



Figur 2 Enkelt- og dobbeltkretslæring (Irgens, 2011, s. 98)

### 3.1.3. Sosial kognitiv teori

Sosial kognitiv teori er utarbeidet av psykologen Alfred Bandura og handler om læring gjennom observasjon (Svartdal, 2020). Teorien er videreutviklet fra behaviorisme der læring er et produkt av omgivelsenes påvirkning. Karlsdottir og Hybertsen (2015) formulerer at mennesker ikke bare lærer gjennom egne erfaringer, kalt enaktiv læring, men også gjennom å observere konsekvensene av andres erfaringer, kalt vikarierende læring. I tillegg vil kognitive faktorer, som egne oppfatninger og vurderinger, påvirke læring (Karlsdottir og Hybertsen, 2015, s. 210).

Ifølge Karlsdottir og Hybertsen (2015) er resiprok kausalitet den grunnleggende prosessen i sosial kognitiv teori. Resiprok kausalitet er den gjensidige påvirkningen mellom person, situasjon og atferd, og denne forteller oss at læring kan skje uten at man utøver det man har lært. Av den grunn vil man holde kunnskap på et mentalt plan frem til man møter en situasjon der det er tjenlig å benytte kunnskapen (Karlsdottir og Hybertsen, 2015, s. 211-212).

Som nevnt vil kognitive faktorer påvirke læring. Dette beskrives gjennom begrepet «self-efficacy», altså forventning om mestring.

Forventning om mestring er et viktig begrep i sosial kognitiv teori fordi det handler om «*en persons tro på egen evne til å planlegge og utføre handlinger for å gjennomføre en bestemt oppgave*» (Karlsdottir og Hybertsen, 2015, s. 217). Dersom en person har tro på å mestre en bestemt aktivitet, er sannsynligheten mye større for at han eller hun gjør det. Det er fordi mennesker gjerne velger aktiviteter som de tror de vil mestre, og derfor også utvikler høyere målsettinger for disse aktivitetene. Målsettinger vil påvirke innsats og læring (Karlsdottir og Hybertsen, 2015, s. 218).

For å lære gjennom observasjon er det særlig fire faktorer som er viktige: oppmerksomhet, hukommelse, evne til å gjennomføre observerte ferdigheter og motivasjon (Karlsdottir og Hybertsen, 2015, s. 216). Oppmerksomhet er faktoren som utløser observasjonslæring fordi situasjoner er komplekse, og man må derfor interessere seg for det man observerer for at læring skal skje. Karlsdottir og Hybertsen (2015) formulerer at man gjerne vier oppmerksomhet til tre modelltyper; levende modeller, fiktive modeller og verbal instruksjon. I denne oppgaven er det kun levende modeller og verbal instruksjon som er relevant. Levende modeller er mennesker som utfører en atferd som verdsettes, og verbal instruksjon er beskrivelser av hva som er riktig å gjøre i ulike situasjoner. Felles for modellene er at de er kompetente på sitt felt, og har høy status. Karlsdottir og Hybertsen (2015) presiserer at mennesker generelt er mer tilbøyelige til å etterlikne personer som likner på seg selv, heller enn de som er annerledes. Modellene kan ses i sammenheng med rollemodeller. Også artikkelen «Rollemodeller i organisasjoner» underbygger at rollemodeller er viktige kunnskapskilder som gjerne har høy status og makt i en organisasjon. Artikkelen formulerer videre at rollemodeller i en organisasjon har mest innflytelse på ambisiøse nyansatte, men også på andre medlemmer i organisasjonen (Jacobsen, 2004).

## 3.2. Rekruttering og sosiale nettverk

I dette kapitlet skal vi ta for oss teori knyttet til rekruttering og sosiale nettverk. Vi ser på dette som relevant for vår oppgave da sosiale nettverk stadig blir trukket fram i litteraturen og forskning som et viktig moment i rekrutteringsprosesser, men også i arbeidslivet generelt.

### 3.2.1. Sosial- og humankapital

Putnams (1995) forklaring på sosial kapital omfatter tre vesentlige komponenter: normer, sosiale verdier og sosiale nettverk.

I Norge blir begrepet spesielt knyttet opp mot organisasjonsteori, der sosiale nettverk er den mest fremtredende komponenten (Bjørnhaug, 2002). Videre definerer han det som relasjoner mellom individer – de sosiale nettverkene og de gjensidige normene som oppstår når mennesker samhandler. De sosiale relasjonene er en viktig ressurs og innehar stor verdi for folk flest.

Den mest kjente teorien på humankapital kommer fra Gary S. Becker (1993). Han definerer humankapital som den grad av utdanning, erfaring, ansiennitet og ressurser en person innehar (Becker, 1985). Han legger særlig vekt på kompetanse, og argumenterer for at dersom man skal øke humankapitalen er man avhengig av å investere nok i utdanning og kompetansebygging. Videre påpeker han at en som har yrkesambisjoner vil legge mer ressurser i utdanning enn en som ikke har den samme forutsetningen. Med dette mener han altså at det rasjonelt sett ville være mer hensiktsmessig for en mann å investere i utdanning, enn en kvinne, siden det forventes at mannen vil være i arbeid lengre (Becker, 1993). Denne teorien tar utgangspunkt i kjønnsforskjeller i preferanser, og disse defineres som eksogent gitt. Det vil si at det ikke problematiserer hvorfor forskjellene er der.

Relasjonen mellom sosial- og human kapital er svært viktig. Dette kan bli betraktet på to forskjellige måter. For det første kan tilstedeværelsen av sosial kapital øke den humane kapitalen ved å skape en arena for å dele kunnskap og informasjon (Bourdieu, 1996). For det andre kan humankapital utvikles gjennom utdanning og arbeidserfaring og være med på å bygge den sosiale kapitalen (Lin, 2001).

Det foreligger en bred enighet om at sosial kapital er essensielt for å lykkes på arbeidsplassen, og er svært fordelaktig for bedriftene. Det kan tyde på at dersom muligheten til å utnytte den sosiale kapitalen som ligger i bedriften er i ubalanse, kan det føre til færre muligheter for kvinner til å utnytte de ressursene de innehar, men også muligheten til å bygge nettverk for videre karrierebygging (Timberlake, 2005)

### 3.2.2. Sosiale nettverk

Sosiale nettverk blir ofte trukket frem som sentralt i rekrutteringsprosesser, men er også viktig når man snakker om sosial kapital på arbeidsplassen. Sosiale relasjoner kan brukes som et virkemiddel for å fremme ens egen kompetanse og formidle den til arbeidstaker.

På denne måten kan man bruke det sosiale nettverket for å styrke den sosiale kapitalen (Granovetter, 1973). En teori innenfor sosiale nettverk er formulert av Granovetter (1973), der han skiller mellom svake bånd og sterke bånd. Hovedforskjellen mellom de to typene er at de sterke båndene blir koblet opp mot mindre og definerte grupper, mens de svake båndene går på relasjoner mellom grupper og er gjerne mer perifere. Han mener at svake bånd fører til et større mangfold og bidrar til flere fordeler, enn sterke og mer konsentrerte bånd, innenfor en mindre gruppe kontakter. Dette kan sees på som ufordelaktig for kvinner i organisasjoner, som har en tendens til å knytte sterkere bånd med en liten gruppe mennesker.

Putnam (1995) derimot, legger stor vekt på de nære og sterke båndene innad i organisasjonen, og mener dette er sentralt for å bygge sosial kapital. Flere studier tyder på at kvinner ofte fungerer bedre dersom miljøet er preget av høyere grad av samarbeid og nære relasjoner, mens menn typisk har bedre muligheter for karriereavansment i miljøer preget av konkurranse og en mer individualitet (Brass, 1985). Både kvinner og menn har større sjanse for å lykkes i jobben dersom man har kontakter og medarbeidere rundt seg som er villig til å dele informasjon, og støtte hverandre. Særlig har man sett at kvinner har en større sannsynlighet for å lykkes i toppstillingene dersom de har et sterkt nettverk som oppmuntrer og motiverer (Timberlake, 2005). Sosiale nettverk kan også sies å ligge utenfor individers kontroll, slik at det er vanskelig å kartlegge og kontrollere. Dette kan føre til ubevisst urettferdig behandling, spesielt av minoritetene i organisasjonen (Seidel, Pozer og Stewarts (2000).

### 3.2.3. Homososial reproduksjon

Kanter (1997) ser i sin teori om homososial reproduksjon på majoriteten av medlemmene i organisasjon som en dominant gruppe. Dette kan være aktuelt i organisasjoner der menn utgjør majoriteten, og kvinner en minoritet. I sentrum vil det være en grad av materielle og kulturelle goder. For å opprettholde det dominante sentrum vil man utforme praksis slik at den best ivaretar de fordelene man får av å tilhøre denne sosialt homogene gruppen. Kanter (1977) argumenterer at denne prosessen går ut på å opprettholde, men også skjule dette sentrum av maskuline fordeler og privilegier. Videre argumenter Kanter med at det da vil være naturlig for minoriteten som ikke er en del av den eksklusive gruppen, å utfordre «dominantene». (Kanter, 1977, s.86). Dette henger igjen sammen med ideen om ulike gruppers relative andel. Kvinner i mindretall vil være selve symbolet på den gruppen de tilhører.

I prosessen fant Kanter også ut at ved hjelp av homososial reproduksjon styrker man forståelsen av hvem som bør inneha makt, og derav hvem som ikke bør ha det. Dermed fjerner man den delen som er preget av usikkerhet ved å slippe en ukjent inn, men også styrker troen på at det er kun likesinnede som bør ha autoritet (Kanter 1977, s.62-63). Man bekrefter dermed sin egen kompetanse, posisjon og vurderingsevne. Videre vil de vanskene kvinner støter på når de skal inn i dette sentrumet, bygge opp under ideen om at minoritetsgruppen, altså kvinner, ikke har de rette egenskapene og ikke innehar kompetansen som kreves. (Kanter, 1977, s.68). Dette fenomenet har særlig vært utbredt i homogene arbeidsmiljøer, noe som politiet historisk sett har vært. Holgersson (2003) hevder at denne homososialiteten kan ses på som en påstand om at menns dominans i maktposisjoner i samfunnet, samt forsterker menns identifikasjon og orientering mot andre menn. Reskin (2002) sier at dersom en organisasjon evner å innføre praksiser som minimerer beslutningstakers mulighet til å handle på de stereotypene og preferansene en har, kan man øke kvinners sjanse til forfremmelse og karriereavansement. Denne tendensen til å velge personer som innehar de samme kvalitetene man ser i seg selv er basert på stereotypifisering man ikke nødvendigvis er bevisst på, men som fortsatt kan føre til en eventuell ubalanse i medarbeidergruppen.

### 3.3. Motivasjon

Motivasjonsteori er relevant for oppgaven fordi vi ønsker å finne ut hvorvidt motivasjon påvirker kvinner mot en lederstilling i Trøndelag politidistrikt.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) kan motivasjon defineres som «*en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle*». Motivasjonsteori skiller gjerne mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er når et individ utfører en handling basert på glede over selve handlingen eller for utfordringens skyld, og selve handlingen blir et insentiv i seg selv. Ytre motivasjon er når handlingene blir utført for å oppnå et insentiv eller en belønning utenfor selve aktiviteten (Deci og Ryan, 1985). I denne oppgaven fokuserer vi på indre motivasjon.

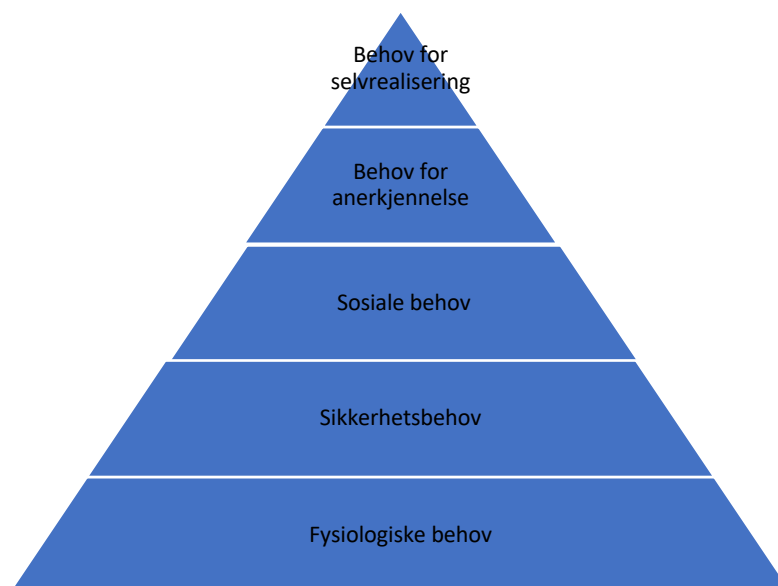
#### 3.3.1. Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki kan illustreres som et vertikalt hierarki-kart som deler menneskelige behov i fem kategorier. De tre nederste nivåene, kalt underskuddsdekningen, er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov.

Fysiologiske behov er sult, tørst, søvn, og liknende. Sikkerhetsbehov omfatter fysisk og følelsesmessig sikkerhet, mens sosiale behov er knyttet til «*tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker*» (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 232). De to øverste nivåene, kalt vekstmuligheter, er anerkjennelsesbehov og selvrealiseringsbehov. Behov for anerkjennelse er knyttet til status og prestisje, mens selvrealiseringsbehov handler om å utnytte egne evner og realisere eget potensial. Teorien bygger på en grunntanke om at de tre nederste nivåene i hierarkiet må være tilfredsstillt før man kan innfri behov på de to øverste nivåene (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 232).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) motiveres mennesker når de ser en mulighet til å tilfredsstille egne behov. Det formuleres at mennesker har ulike behov, og derfor vil de også motiveres av ulike ting. Motivasjonsfaktorer som ytre belønninger er gjerne knyttet til underskuddsdekningen i hierarkiet, mens faktorer som indre belønninger gjerne er knyttet til vekstmuligheter. Eksempler på ytre belønninger er materielle goder og gode arbeidsforhold, mens eksempler på indre belønninger er personlig utvikling og status (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 233).

Kritikken mot Maslows teori går på at behovskategoriene er upresist formulert, samt at det er lite empirisk grunnlag for hvorvidt kategoriene kan ordnes hierarkisk. Av den grunn kan det sies at Maslows modell er generelle retningslinjer for behov, heller enn konkrete regler (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 232).



Figur 3 Maslows behovshierarki (Jacobsen, 2019, s. 233)

### 3.3.2. Herzbergs to-faktorteori

Frederick Herzbergs to-faktorteori er en motivasjonsteori knyttet til indre motivasjon. Teoriens fokus er derfor rettet mot arbeidsoppgaver som gir glede, personlig utvikling, trivsel og mening. Gjennom studier fant Herzberg at tilfredshet og mistrivsel i jobbsammenheng var relatert til to ulike forhold, kalt motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Ansattes tilfredshet var særlig knyttet til motivasjonsfaktorer, mens mistrivsel derimot var knyttet til hygienefaktorer. Siden de to settene med forhold er uavhengige av hverandre vil ikke forhold som fører til trivsel, dersom de er til stede, også føre til mistrivsel dersom de ikke er til stede, og omvendt (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 244).

Motivasjonsfaktorer er elementer knyttet til arbeidsoppgavens karakter. Eksempler på slike elementer er ansvar for eget arbeid, anerkjennelse fra andre for godt arbeid, personlig utvikling og forfremmelse. Motivasjonsfaktorer kan ses i sammenheng med de to øverste nivåene i Maslows behovshierarki, såkalte vekstmuligheter. Hygienefaktorer derimot, er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) «*elementer knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte blir behandlet*». Eksempler på hygienefaktorer er lønn, status, jobbsikkerhet og ledernes kompetanse og måte å lede underordnede på. Disse kan ses i sammenheng med underskuddsdekningen i Maslows teori (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 245).

### 3.3.3. Kvinner og motivasjon

I forskningsartikkelen «Kvinne og Toppleder: Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere» av Bjørnåli, Farstad, Brovold og Terjesen (2018), undersøkes kvinnelige toppledere og deres karriereutvikling. Der redegjøres for en rekke forhold som kan ha fremmet kvinnelige toppledere karrierevei før arbeidslivet, og i arbeidslivet. Studiens funn viser at familie og andre nære relasjoner som rollemodeller, støttespillere og mentorer har vært retningsgivende for kvinners valg og handlinger. Studien viser også at kvinner innehar kvaliteter og personlige egenskaper som kan medføre til en sterk indre motivasjon. Eksempel på slike kvaliteter kan være engasjement, vilje til å ta ansvar, og et ønske om å påvirke (Bjørnåli *et al.*, 2018). Forfatterne viser også til noen generelle råd for hvordan organisasjoner kan styrke rekrutteringen av kvinner til topplerposisjoner. Dette handler om å «*synliggjøre kvinnelige ledere som rollemodeller*», «*utvikle gode støttespillere*» og «*skape kultur for tilrettelegging og motivasjon for lederansvar*», som illustrert i følgende tabell:



Anbefalinger for rekruttering av kvinner til topplederposisjoner	
Synliggjøre kvinnelige ledere som rollemodeller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skape økt bevissthet blant kvinnelige toppledere om at de er viktige forbilder for kvinnelige rekrutter (for eksempel gjennom lederkurs og ved å invitere dem til foredrag til universiteter)</li> </ul>
Utvikle gode støttespillere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utvikle gode ledermentor-ordninger og praksis</li> <li>• bevisstgjøre (lære opp) ledere (av begge kjønn) rundt støtterolle og hvordan de kan legge til rette for kvinner med lederambisjoner slik at overordnede gir tillit og bevisst støtter kvinnelige ledes karriere</li> <li>• skape arena og gi rom (innenfor arbeidsrammer) for nettverksbygging blant kvinnelige toppledere og kvinner med lederambisjoner</li> </ul>
Skape kultur for tilrettelegging og motivasjon for lederansvar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skape trygghet og støtte på arbeidsplassen slik at en potensiell kvinnelig lederkandidat tør å påta seg gradvis større ansvar</li> <li>• synliggjøre at toppledere trives i lederrollen</li> <li>• gjennom å identifisere seg med en kvinnelig toppleder som trives i sin rolle, kan interne kvinnelige lederkandidater motiveres til i større grad å ønske å påvirke gjennom utfordrende lederoppgaver</li> </ul>

Figur 4 Anbefalinger for rekruttering til kvinner i topplederposisjoner (Bjørnåli et al. 2018)

### 3.4. Personlighet

Vi vil nå presentere to teorier vi har valgt å knytte til personlighet. Formålet med å inkludere personlighet i det teoretiske rammeverket er fordi vi ønsket å se om det kan være med å forklare hvorfor respondentene våre har blitt politiledere.

#### 3.4.1. Femfaktormodellen

Ifølge Kennair (2020) er femfaktormodellen en modell for menneskets personlighet som består av de fem faktorene; nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet, omgjengelighet og planmessighet. Nevrotisisme omhandler blant annet fasetter som går på angst, fiendtlighet og selvbevissthet. Ekstroversjon handler sosiabilitet og varme. Med faktoren åpenhet menes det at man er åpen for nye erfaringer, ideer og verdier, mens omgjengelighet går på at man er rett frem, føyelig og følsom. Den siste, planmessighet, handler om kompetanse, orden og prestasjonsstreben. Alle de fem faktorene består av underliggende fasetter som definerer hva hver av faktorene består av (Kennair, 2020). Judge, Heller og Mount (2002) har funnet klare sammenhenger mellom høy score på ekstroversjon og effektiv ledelse (Northouse, 2018, s. 19-40). Andre internasjonale forskningsstudier viser at de som er mest effektive som ledere oppnår høy score på alle personlighetstrekkene (Farbrot, 2013).

#### 3.4.2. Rollekongruitetsteori

At kvinner møter på fordommer, kjønnsstereotypier og rollekonflikter er noe som kan være med på å forklare hvorfor vi fortsatt er i den situasjonen at kvinner er underrepresentert i lederstillinger. Dette tar Eagly og Karau (2002) opp, når de presenterer «Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders».

Forfatterne skiller mellom stereotypiske kvinnelige egenskaper («communal») og stereotypiske mannlige egenskaper («agentic»). Egenskaper som knyttes til kvinner er blant annet hjelpsomhet, sympati, omsorg og mellommenneskelig følsomhet. Det å være ambisiøs, aggressiv, dominant, selvstendig, selvsikker og disponert for lederrollen, er egenskaper som i større grad knyttes til menn. Rollekongruitetsteorien forklarer dette med at maskuline egenskaper tenkes å være nødvendige for lederrollen og det kolliderer med at kvinner først og fremst beskrives med feminine egenskaper. Kvinner i lederposisjoner står overfor et dilemma: for å bli positivt evaluert som leder må de evne å være tilstrekkelig maskuline for lederrollen. Samtidig vil det oppfattes negativt dersom en kvinnelig leder er *for* maskulin. Den maskuline beskrivelsen av lederrollen har blitt mindre dominant over tid, men den er fortsatt tilstede (Koenig *et al.*, 2011). Jo mer maskulin en lederrolle er beskrevet, eller jo mer en kvinne utfyller rollens maskulinitet, desto større sannsynlighet er det for at kvinnen blir negativt vurdert – da hennes atferd avviker fra forventningene til den kvinnelige kjønnsstereotypien (Eagly og Karau, 2002). Det å være en selvstendig, effektiv og selvsikker kvinnelig leder kan derfor oppfattes som en ulempe.

Teorien hevder at opplevd uoverensstemmelse mellom den kvinnelige kjønnsrollen og lederroller leder til to typer fordommer. For det første kan det lede til mindre gunstige vurderinger av kvinners potensiale til å ha lederstillinger, fordi evner knyttet til det å være leder er mer stereotypisk for menn enn for kvinner. For det andre kan det føre til mindre gunstige vurderinger av den faktiske lederatferden til kvinner, fordi slik atferd oppfattes som mindre ønskelig hos kvinner enn hos menn. Å overholde kjønnsrollen vil derfor føre til en mangelfull oppfyllelse av kravene til lederrollen, men å overholde lederrollen vil føre til en mangelfull oppfyllelse av kravene til kjønnsrollen.

### 3.5. Kvinner i det operative

I teori om kvinner og ledelse, er familie og familieførøkelse et fenomen som ofte blir tatt opp. Mye av forskningen peker på at kvinner tar mer ansvar for familie og barn, sammenliknet med menn.

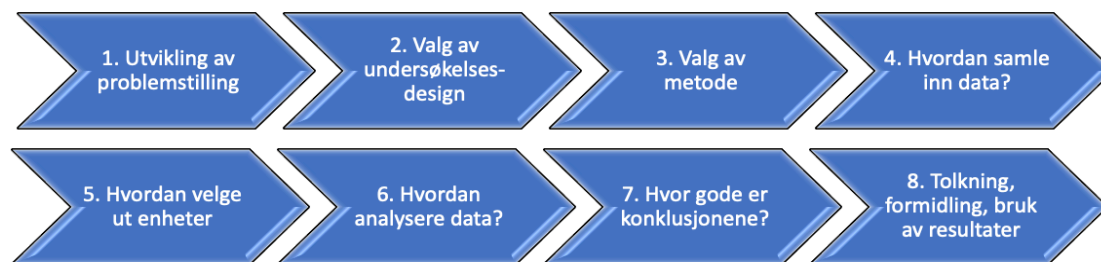
Dette kan derfor knyttes opp til kjønnsforskjeller i lederstillinger (Bloksgaard og Fabers, 2004; Halrynjo og Lyng, 2010; Nordberg, 2018). NHO har lagt frem statistikk som viser at gjennomsnittslønnen hos menn øker for hvert barn, men at den synker for kvinner. Dette kan tyde på at menn tar på seg mer arbeid, og får bedre betalt når familien øker, mens kvinner ofte reduserer arbeidsmengden (Birkeland og Petersen, 2012). Dette kommer også frem hos

Halrynjo og Lyng (2010), der det fremgår at kvinner ofte tar på seg ansvaret hjemme og reduserer arbeidstid, når to karriereforeldre blir for stressende.

Hos politiet har mye av forskningen av kvinner i det operative gått på kjønnsbaserte egenskaper, og hvordan dette påvirker arbeidet. Nordberg (2018) undersøker derimot betydningen av arbeidstidsfordeling i det operative hvor det sees på turnus, oppfordret overtidsarbeid og mulig beordring som en mulig grunn til at kvinner med barn faller fra det operative. Her vektlegges det også at ledernes holdninger til fedre i permisjon er forskjellig fra holdningene de har til mødre i permisjon. Det trekkes fram at dette er fordi den graderte fedrekvoten er klarer avgrenset, men stilles også spørsmål ved om det kan ha noe med hvordan man forstår kjønnsstradisjonell tidsbruk på jobb og familie (Nordberg, 2018). Også i Bloksgaard og Fabers (2004) undersøkelse «Køn på arbejde» kommer det fram at det oppstår problemer når kvinner søker seg bort fra det operative på grunn av familieførøkelse, når de igjen skal søke seg videre til lederstillinger. Ved å gå ut av det operative har de gått glipp av viktige muligheter til å bygge kompetanse, og havner som et resultat av det langt bak i køen når det skal rekrutteres til attraktive lederstillinger. Det nevnes også at lederutdanningen ofte kommer på et tidspunkt som regnes som ugunstig for kvinner når det kommer til familie og prioriteringer hjemme. Det oppstår derfor en «usynlig barriere» som gjør at færre kvinner søker seg til lederutdanning.

## 4. Metode

Vi vil i følgende kapittel redegjøre for oppgavens metodiske aspekter. Hele undersøkelsesprosessen består av åtte faser som bør følges for å gjennomføre en kvalitetssikret datainnsamling. *Figur 5* viser en grafisk oversikt over fasene i undersøkelsesprosessen som reflekterer rekkefølgen i vår metodiske tilnærming (Jacobsen 2018, s. 68).



*Figur 5 Fasene i en undersøkelsesprosess (Jacobsen, 2018)*

### 4.1 Utvikling av problemstilling

Før vi startet arbeidet med denne oppgaven hadde vi begrenset kunnskap om kvinner og ledelse, og om politiet. Etter å ha fordypet oss i teori og politiet som organisasjon, ønsket vi å formulere en problemstilling som fokuserte på hendelser som har hatt innvirkning på politikvinnere karrierevei til lederstillinger. Vi ønsket å ha et individuelt fokus på kvinner som sitter i lederposisjoner i dag. For å avgrense oppgaven valgte vi å studere politiledere i Trøndelag politidistrikt siden dette er tilgjengelig for oss som er studenter i Trondheim. Resultatet er følgende problemstilling:

*«Hvilke hendelser kan påvirke kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt?»*

I oppgaven har konkretisering av problemstillingen blitt aktualisert ved fordypning i temaet, og derfor kan den kategoriseres som eksplorerende. Problemstillingens hensikt er derfor å få en dypere forståelse for hva som kan fremme eller hemme politikvinnere karrierevei til politilederstilling.

Gjennom problemstillingen svarer vi på spørsmålene *hva, hvem, hvor og når* som alle er forhold som må klargjøres for at en problemstilling skal kunne undersøkes empirisk (Jacobsen, 2018, s. 74). *Hva* vi er interessert i handler om undersøkelses variabler, og i vår

oppgave dreier dette seg om personlighetsmessige-, familierelaterte-, og motivasjonsfaktorer hos lederkandidater, i tillegg til deres kompetanse, samt strukturelle og kulturelle faktorer i den aktuelle organisasjonen. Vi er interessert i hvordan likestillingsarbeidet i Trøndelag politidistrikt foregår i henhold til målet om 30 prosent kvinner i politilederstillinger innen 2022. Grunnen til at vi har valgt å fokusere på disse områdene er fordi de kan være påvirkende for en kvinnes karriere. *Hvem* vi er interessert i handler om enhetene vi ønsker å undersøke, som i vårt tilfelle er kvinnelige politiledere. *Hvor* undersøkelsen skal finne sted er i Trøndelag politidistrikt. *Når* undersøkelsen skal finne sted er tidspunktet for intervju av respondentene i undersøkelsen. Dette vil gi et øyeblikksbilde av situasjonen.

Vi mener problemstillingen vår både er spennende, enkel og fruktbar, fordi temaet er dagsaktuelt og oppgaven tilfører ytterligere kunnskap om situasjonen i Trøndelag politidistrikt. I tillegg mener vi at problemstillingen er godt avgrenset.

#### 4.2 Utvikling av forskningsspørsmål

For å konkretisere problemstillingen og for å belyse valg av teori, har vi valgt å formulere tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilke hendelser knyttet til personlighet, familie og motivasjon påvirker kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt?*
2. *Hvilke hendelser knyttet til struktur, kultur og kompetanse påvirker kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt?*
3. *Hvordan foregår likestillingsarbeidet i Trøndelag politidistrikt i henhold til politiets mål om 30 prosent kvinner i politilederstillinger før 2022?*

De to første forskningsspørsmålene er formulert med utgangspunkt i undersøkelsens variabler som er beskrevet i delkapittel 4.1: «*Utvikling av problemstilling*». Vi har valgt å formulere to spørsmål basert på de seks variablene personlighet, familie, motivasjon, struktur, kultur og kompetanse; fordi de skiller seg fra hverandre. De tre variablene i spørsmål 1 handler om subjektive forhold, mens variablene i spørsmål 2 er rettet mot forhold i omgivelsene.

Forskningsspørsmål 3 er formulert med utgangspunkt i politiets mål om 30 prosent kvinnelige ledere i politilederstillinger innen 2022. Med dette spørsmålet ønsker vi å finne ut hvordan politiets likestillingsarbeid foregår i praksis. Spørsmålene ble formulert samtidig som intervjuguiden ble laget.

### 4.3 Valg av undersøkelsesdesign

I vår studie av politiledere har vi valgt å bruke casestudier som undersøkelsesdesign, fordi vi ønsket få undersøkelsesenheter, og at alle skulle være ledere i Trøndelag politidistrikt. For oss var det mest relevant å bruke en enkeltcase studie som gir god innsikt i et sted eller hendelse, og som gjennom avgrensning i tid og rom gir en «virkelighetsnær» beskrivelse av situasjonen (Jacobsen, 2018, s. 99). Vår undersøkelse har i tillegg et eksplorerende preg som samsvarer med Jacobsens (2018) beskrivelse av enkeltcasestudier.

Det er flere ulemper knyttet til enkeltcasestudier som undersøkelsesdesign. For det første er det lite egnet for generalisering av funn til andre sammenhenger. For det andre vil det bidra til utfordringer når det gjelder å etablere kausale sammenhenger, fordi vi ikke har tilstrekkelig informasjon om andre relevante forhold som kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2018, s. 100). Siden vårt mål med denne oppgaven verken er å generalisere, eller finne kausale sammenhenger, vil ikke dette være ulemper for vår del.

### 4.4 Valg av datainnsamlingsmetode

Vårt design med bruk av enkeltcase studie fører naturlig til bruk av kvalitativ innsamlingsmetode.

Gjennom kvalitative opplegg ønsker forskeren å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår ulike situasjoner, og det er stort fokus på å få dypere forståelse for fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2018, s. 133). Datainnsamlingsmetoden som ofte brukes i kvalitative studier er åpne individuelle intervjuer, fordi denne metoden gir undersøkeren mye informasjon om fenomenet som undersøkes.

Fordi vi har ønsket å få dypere forståelse for kvinners karrierevei i politiet, har det derfor vært naturlig for oss å velge en kvalitativ tilnærming. Også fordi spørsmålet vi stiller i problemstillingen er et «hvordan-spørsmål» er kvalitativ metode passende. Arbeidet med oppgaven har vært en åpen, dynamisk og fleksibel prosess. Åpenheten og fleksibiliteten ved valgt metode har vært hensiktsmessig for vårt undersøkelsesopplegg, fordi det har gitt oss muligheten til å gjøre endringer.

### 4.5 Datainnsamling og gjennomføring av intervju

Vi har ønsket å få individuelle perspektiver på hvilke hendelser som har påvirket kvinnelige politiledere på sin karrierevei. Derfor var det naturlig for oss å kontakte politiledere som kunne gi oss informasjon om sin karriere i Trøndelag politidistriktet.

Vi bestemte oss for at den beste datainnsamlingsmetoden for vår undersøkelse ville være det åpne individuelle intervjuet. Jacobsen (2018) beskriver at det åpne individuelle intervjuet særlig egner seg, dersom man skal undersøke få enheter, dersom man er interessert i hva det enkelte individ sier, og dersom man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2018, s. 147).

Jacobsen (2018) skiller mellom fire ulike måter å gjennomføre det åpne individuelle intervjuet på. Det kan enten gjennomføres ansikt-til-ansikt, over telefon, meldingsutvikling eller på e-post (Jacobsen, 2018, s. 147). Ansikt-til-ansikt-intervjuet vurderes å være best for og gjennomføre et intervju. På grunn av koronapandemien valgte vi å gjennomføre videointervjuer som et alternativ til fysiske intervjuer. Videointervjuer er en synkron form for kommunikasjon som gir mulighet til å tolke kroppsspråket til respondenten. Det vil imidlertid ikke være like lett å etablere tillit til respondenten i et videointervju som i et fysisk intervju.

Et intervju kan ha ulike grader av åpenhet. Dette bestemmes av hvorvidt intervjuet er pre-strukturert eller ikke. Alle kvalitative intervjuer pre-struktureres til en viss grad så ikke dataene skal bli for komplekse og ressurskrevende å analysere (Jacobsen, 2018, s. 149). Videre formidles det i Jacobsen (2018) at undersøkeren alltid vil ha «før-dommer» som er med på å bestemme fokusområdene i intervjuet, på samme måte som pre-strukturering vil gjøre. Siden «før-dommer» kan være førende for hvordan man utvikler intervjuguiden er det viktig å reflektere over disse før man begynner. Vi forstod tidlig at vi hadde «før-dommer» om temaet vi skulle undersøke siden det ofte diskuteres i sosiale medier, på TV, og i aviser. Våre «før-dommer» har vært tanker om at kvinner har vanskeligere for å få lederposisjoner enn menn, på tross av like ferdigheter. Vi har jobbet med å unngå at dette skal påvirke resultatene i undersøkelsen, blant annet ved å utarbeide en nøytral problemstilling, nøytrale forskningsspørsmål, og en relativt nøytral intervjuguide.

Vi gjennomførte intervjuene i februar og mars i år. I forkant av intervjuene sendte vi ut en informasjonsmail med oppgavens problemstilling, relevante temaer, samt undersøkelsens formål og bakgrunn. I starten av hvert intervju opplyste vi om hensikten med undersøkelsen, hvordan informasjonen ville benyttes, og om overholdelse av anonymitet. Samtlige respondenter gav muntlig samtykke til at vi kunne gjøre videoopptak av intervjuene. Det var viktig for oss at respondentene fikk svare fritt på spørsmålene. Vi stilte oppfølgingsspørsmål utenfor intervjuguiden der det var nødvendig for å fange opp nyansene i informasjonen respondentene gav. Ellers sørget vi for at samtlige respondenter svarte på alle spørsmålene i intervjuguiden.

#### 4.6. Utforming av intervjuguide

En intervjuguide er førende for hva slags data man får samlet inn. Guiden kan ha ulik grad av strukturering. Lav- og høy strukturingsgrad er to ytterpunkter på en skala, og en vanlig intervjuguide befinner seg gjerne et sted i midten av disse ytterpunktene. (Jacobsen, 2018, s. 149-150)

For å utforme intervjuguiden tok vi utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi jobbet med å utforme presise spørsmål som kunne reflektere bredden i forskningsspørsmålene våre. Dette for å prøve å få så rik og nyansert informasjon som mulig. I tillegg ønsket vi at spørsmålene skulle være nøytrale for å begrense eventuelle «før-dommers» påvirkning på spørsmålene. Intervjuguidens oppstilling kan sies å være strukturert med presist formulerte spørsmål.

#### 4.7. Utvalgsprosessen

I kvalitative undersøkelser er utvelgesmetoden avhengig av hva slags datainnsamlingsmetode man bruker. For det åpne individuelle intervjuet er stegene i utvalgsprosessen som følger; først skal man skaffe seg oversikt over alle respondentene man ideelt sett ønsker å undersøke dersom man har ubegrensede ressurser, deretter skal man spesifisere inkluderings- og ekskluderingskriterier, før man til slutt skal velge kriterier for utvelgelse av respondenter (Jacobsen, 2018, s. 179 og 180).

Vår studie har som formål å kartlegge politikvinnere karrierevei til lederstillinger noe som vil si at alle kvinner med utdanning fra Politihøgskolen, som jobber i Trøndelag politidistrikt, er relevante. Videre har vi tatt stilling til hvilke inkluderings- og ekskluderingskriterier vi skulle velge. Initialt var vi overbevist om at kvinner som sitter i politilederstillinger i dag er de mest representative utvalgsenheter. Etter å ha reflektert med veileder kom vi likevel frem til at det var gunstig også å inkludere mannlige ledere for å undersøke opplevde forskjeller mellom kjønn på veien mot en lederstilling. Vi mener det ville være relevant å inkludere kvinner som ikke har blitt ledere, men som har eller har hatt et ønske om å bli det. Vi har reflektert rundt hvordan få tak i respondenter som ikke er ledere, men har måttet akseptere at det er for ressurskrevende for vår oppgave. Jacobsen (2018) formulerer en rekke utvalgs-kriterier som et siste steg i utvelgesprosessen av respondenter til intervjuet. Disse er: tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det ekstreme, snøballmetoden, eller en kombinasjon av ulike metoder (Jacobsen, 2018, s. 181-183).



I vårt tilfelle har vi hatt ufullstendige populasjonslister fordi det er lite offentlig informasjon om hvilke stillinger som finnes i politiet, og om hvem som besitter disse stillingene i dag. Vi tok kontakt med Trøndelag politidistrikt og fikk kontaktinformasjon til én leder. Politilederen var interessert i å delta i undersøkelsen, og vedkommende spurte samtidig syv kollegaer på ledernivå i forskjellige enheter om de ønsket å delta. Av den grunn er utvalget avhengig av hverandre.

#### 4.8. Analyse av kvalitative data

Kvalitative data er preget av kompleksitet og målet er å forsøke å redusere mengden data på en strukturert måte, for å få en god oversikt (Jacobsen, 2018, s. 197). Ifølge Jacobsen (2018) dreier kvalitativ analyse seg hovedsakelig om fire forhold: dokumentasjon, utforskning, systematisering og kategorisering, og sammenbinding.

Intervjuene våre ble gjennomført over den digitale plattformen Teams, og vi hadde videoopptak av hvert intervju. Dokumentasjon i form av videoopptak viste seg å være effektivt siden det ga oss mulighet til å utføre fullstendige transkripsjoner. De åtte intervjuene varte i underkant av én time hver. Vi fordelte intervjuene mellom oss, og hver enkelt gruppedeltaker transkriberte intervjuene de selv hadde holdt. For å forsikre oss om at alle i gruppen kjente til hva som ble sagt i alle intervjuene, ble de skrevet ut i sin helhet. Alle videoopptak av intervjuene ble også sett av samtlige gruppedeltakere. Dette åpner for kontroll av rådata, noe som Jacobsen (2018) trekker frem som et viktig element. Vi valgte å inkludere latter, nøling og ufullstendige setninger slik at vi var sikre på at vi fikk med all relevant informasjon. En annotering, som er et kort sammendrag av et intervju, ble også skrevet (Jacobsen, 2018). Dette opplevde vi som et godt hjelpemiddel da vi skulle lese gjennom hverandres transkripsjoner.

Vi valgte å gjennomføre en prosessanalyse, da problemstillingen vår går ut på å kartlegge hvilke hendelser som har ført til at en kvinne har blitt politileder. I en prosessanalyse fokuseres det på det dynamiske, samt at tidselementet er essensielt (Jacobsen, 2018, s. 217). Analysen kan forklares gjennom tre steg. Det første steget er å definere et utfall som skal forklares (Jacobsen, 2018, s.). Utfallet definerte vi som «En kvinne er blitt politileder», fordi det vil være det siste og endelige steget i kvinners karrierevei mot en politilederstilling. I det andre steget skal hendelsene som fører frem til utfallet defineres. Etter å ha lest gjennom alle transkripsjonene, gikk vi tilbake til intervjumalen vår og så på de overordnede temaene. Disse temaene ble dermed utgangspunktet for hendelsene våre.

Det tredje steget er å etablere og forklare sammenhenger mellom hendelsene, noe som har gitt oss et bilde av de viktigste hendelsene for karriereavansement for kvinner i Trøndelag politidistrikt.

Det er to tilnærminger til prosessanalyse, hvorav vi har gjort en eksplorativ analyse. Dette er fordi vi ikke hadde kjennskap til hvilke hendelser som ville være fremtredende hos respondentene våre, før vi hadde gått gjennom de transkriberte rådataene. Tidselementet i en prosessanalyse er essensielt, ifølge Jacobsen (2018), men hendelser kan likevel være parallelle.

#### 4.9. Validitet og reliabilitet

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til validitet og reliabilitet, ifølge Jacobsen (2018, s. 227). Validitet handler om at konklusjonene som presenteres i undersøkelsen skal være gyldige og relevante, mens reliabilitet handler om at konklusjonene skal være pålitelige.

##### 4.9.1 Validitet

Jacobsen (2018) skiller mellom intern validitet og ekstern validitet.

###### 4.9.1.1 Intern validitet

At undersøkelsen skal ha intern validitet vil si at resultatene skal oppfattes som riktige. Om noe oppfattes som riktig eller ei kan avhenge av mange forhold, men vi vil gjøre som Jacobsen (2018) og fokusere på hvorvidt beskrivelsen er sann og hvorvidt sammenhenger er reelle.

Hvorvidt beskrivelsen er sann må diskuteres for å avgjøre om vi kan anta at respondentene har gitt korrekte beskrivelser av virkeligheten eller ikke. Da vi skulle samle respondenter til oppgavens undersøkelse kontaktet vi en politileder som gjorde utvalget av enheter. Av den grunn er respondentene valgt ut avhengig av hverandre. Dette svekker undersøkelsens interne validitet fordi vi ikke kan kontrollere hvorvidt politilederen har påvirket utvalget. Vi har ikke foretatt respondentvalidering for å kontrollere om respondentene kan godkjenne vår tolkning av deres svar, noe som også svekker intern validitet. Likevel må det nevnes at de utvalgte respondentene jobber i ulike enheter i Trøndelag politidistrikt, og at alle er politiledere med erfaring som er relevant for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Samtlige respondenter er førstehåndskilder og har direkte kjennskap til fenomenet vi studerer. Noen av respondentene er tilknyttet HR-seksjonen og har vært med på utviklingen av den lokale handlingsplanen for kjønnsbalanse i Trøndelag politidistrikt. Respondentenes omfattende

kunnskap om fenomenet styrker undersøkelsens interne validitet. Også opptakene av videointervjuene som vi har brukt for å gjengi respondentenes svar styrker oppgavens interne validitet, fordi det bidrar til fullstendig gjengivelse av svar. Siden empirien er basert på respondentenes opplevelser i løpet av egen karrierevei, kan vi ikke anta at tidspunktet for innsamling av data har påvirket intern validitet.

#### *4.9.1.2. Ekstern validitet*

Undersøkelsens eksterne validitet handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres til andre sammenhenger enn de man har undersøkt (Jacobsen, 2018, s. 237). Jacobsen (2018) formulerer at det i kvalitative undersøkelser gjerne dreier seg om teoretisk generalisering. Det er fordi empirien som regel ikke kan kvantifiseres som følge av at man fokuserer på et fåtall respondenter, heller enn mange. For å drøfte hvorvidt funnene i undersøkelsen kan generaliseres eller ei, skal vi diskutere om antall enheter er tilfredsstillende, og hvorvidt utvalgsmetoden for enheter er hensiktsmessig for generalisering.

Generelt kan man si at jo flere respondenter som deltar i en undersøkelse, jo større er sannsynligheten for at man kan generalisere funnene som undersøkelsen gir (Jacobsen, 2018, s. 238). I en kvalitativ undersøkelsesprosess må man derfor intervju så mange enheter at man når et metningspunkt. Ved metningspunktet er sannsynligheten stor for at man ikke vil få ny informasjon ved å intervju flere respondenter (Jacobsen, 2018, s. 238). I denne studien opplevde vi de første intervjuene som noe ulike, men ettersom vi intervjuet flere av respondentene erfarte vi at svarene ble likere. Det er likevel vanskelig å få en oppfatning om hvorvidt vi har nådd et metningspunkt eller ikke, fordi utvalget er så lite som det er. Enhetene i undersøkelsen er heller ikke valgt ut på bakgrunn av utvelgelsesmetodene Jacobsen (2018) trekker frem som hensiktsmessig for å kunne generalisere. Siden vi verken kan konkludere med om undersøkelsen har tilstrekkelig antall respondenter, og respondentene ikke er valgt ut på en tilfredsstillende måte, kan vi ikke generalisere funn i denne oppgaven til andre sammenhenger.

#### *4.9.2. Reliabilitet*

Undersøkelsens reliabilitet handler om hvor pålitelige resultatene som presenteres er. For å vurdere resultatenes pålitelighet må vi drøfte hvorvidt undersøkelsesopplegget har påvirket det som undersøkes, og om forskerne har slurvet i nedtegningen og analysen av datamaterialet (Jacobsen, 2018, s. 241).

Undersøkelsesopplegget kan påvirke det som studeres gjennom undersøkereffekter og konteksteffekter. Førstnevnte oppstår dersom undersøkeren har en effekt på fenomenet som undersøkes. Dersom det er undersøkereffekter i intervjusammenheng, kalles disse intervju effekter (Jacobsen, 2018, s. 241-242). Siden vi har gjennomført personlige intervjuer har det sannsynligvis oppstått flere typer intervjuereffekter som har påvirket resultatene i oppgaven. Blant annet stilte samtlige intervjuere flere oppfølgingsspørsmål ettersom respondentene gav sine svar. Selv om dette som nevnt kan bidra til å nyansere informasjon, kan oppfølgingsspørsmål også bidra til å forme svar. Vi valgte også at flere av oss skulle gjennomføre intervjuene, noe som kan ha bidratt til at spørsmål er stilt på litt ulik måte. Disse forholdene kan bidra til å svekke reliabiliteten. Videre vil også forhold som kjemi og kroppsspråk utgjøre en intervjuereffekt. Konteksteffekter handler om hvordan undersøkelsens kontekst påvirker resultatene. Undersøkelsen kan være gjennomført i en naturlig eller kunstig kontekst, og i en planlagt eller overraskende kontekst. Alle tilfellene vil påvirke undersøkelsen på forskjellige måter (Jacobsen, 2018, s. 243). I videointervjuer er konteksten naturlig for både intervjuer og respondent. Vi erfarte at dette førte til at både intervjuer og respondent følte seg trygge under gjennomførelsen av intervjuet, noe som gjorde det mindre vanskelig å stille sensitive spørsmål. Intervjuene var planlagte, noe vi tror var hensiktsmessig for vår undersøkelse fordi det gav respondentene muligheten til å reflektere over temaet på forhånd. Planlagte intervjuer har likevel også sine begrensninger fordi respondentene får mulighet til å forberede seg dersom de vil utelate informasjon fra sine svar (Jacobsen, 2018, s. 244). Vi har ikke utført kategorisering av datamaterialet to ganger, og av den grunn kan vi ikke si med sikkerhet hvorvidt vi har foretatt en nøyaktig analyse av data. Dette svekker undersøkelsens reliabilitet (Jacobsen, 2018, s. 246).

#### 4.10. Forskningsetikk

Etikk diskuterer hvordan man bør handle, og hva som er riktig og galt i ulike situasjoner (Sadahl, 2020). Av den grunn har vi plikt til å vurdere hvordan eget forskningsopplegg vil påvirke det som undersøkes for å sørge for at vi har handlet riktig overfor intervjuobjektet (Jacobsen, 2018, s. 45). Forskningsetikken i Norge i dag tar i utgangspunktet for seg tre krav knyttet til forholdet mellom forsker og forskningsobjekt. Disse er krav til informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2018, s. 47).

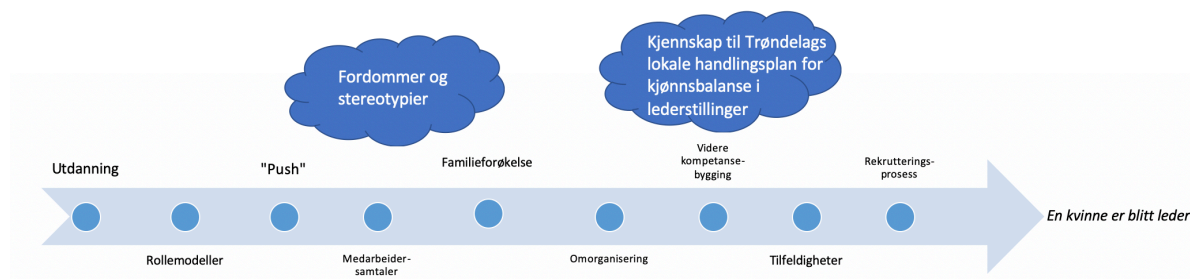
Kravet til informert samtykke handler om at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen, og at deltakeren skal være bevisst på hvilke farer og gevinster som deltakelsen fører med seg.

Kravet består av fire komponenter: kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse (Jacobsen, 2018, s. 47). Alle våre respondenter har selv valgt å delta i undersøkelsen etter tilbud fra en av respondentene, og av den grunn er kravet til kompetanse oppfylt. Det kan diskuteres om kravet til frivillighet er oppfylt siden vi ikke kan være sikre på hvordan politilederen formidlet tilbudet om deltakelse i undersøkelsen. Dersom respondentene ble utsatt for press fra tilbyderer, kan ikke kravet til frivillighet sies å være oppfylt. Kravet om tilstrekkelig informasjon kan sies å være oppfylt da alle respondenter fikk tilsendt et informasjonsskriv i forkant av studien som inneholdt undersøkelsens formål og bakgrunn. Til slutt kan vi også anta at kravet til forståelse er oppfylt fordi respondentene fikk mulighet til å stille spørsmål, dersom det var uklarheter, både i forkant og i etterkant av undersøkelsen.

Kravet til privatliv handler om at man som undersøker må vurdere følsomheten av temaene som skal spørres om under intervjuet, samt viktigheten av å anonymisere respondentene (Jacobsen, 2018, s. 48-50). Noen av temaene kan oppfattes som sensitive og vi har derfor vært nøye på å forsikre respondentene om at informasjonen de gav ville være anonymisert. Trøndelag politidistrikt har også vært tydelige på viktigheten av at respondentene i undersøkelsen skal være anonyme. Som undersøkere har vi derfor unnlatt å inkludere navn, alder og stilling i denne oppgaven. Vi har også meldt prosjektet til norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), slik at de kan gjøre en vurdering om vi har overholdt kravet til privatliv.

Kravet til riktig presentasjon av data handler om at man skal gjengi resultater man har funnet i undersøkelsen på en korrekt måte. Respondenten har krav på fullstendig gjengivelse av resultater, og konteksten bak hans eller hennes svar må derfor forklares (Jacobsen, 2018, s. 51). Vi har gjengitt respondentenes svar på en korrekt og fullstendig måte.

## 5. Presentasjon av data



Figur 6 Prosessanalyse - tidslinje

Vi har valgt å strukturere våre hendelser på en tidslinje som illustrert i *Figur 6*, slik at tidselementet i prosessanalysen kommer tydelig fram. Det må bemerkes at dette kun vil være en tilnærmet kronologisk rekkefølge, da flere av hendelsene kan overlape og skje om hverandre. Vi har likevel valgt å bruke en tidslinje for å illustrere et *forslag* til hvordan kvinners karrierevei kan utspille seg. Dette er hendelser vi har formulert for å belyse problemstillingen vår: «*Hvilke hendelser kan påvirke kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt?*». Samtidig vil to av hendelsene kunne sees på som mer flytende, illustrert ved to skyer, og går derfor parallelt med hendelsene på tidslinjen. Vi har valgt å trekke frem direkte sitater der vi mener de særlig underbygger hendelsene. For å bevare respondentenes anonymitet vil de i det følgende bli referert til som “respondent 1-8” (“**R1-8**”). I kapittel 6 vil vi drøfte empiri opp mot teori.

### 5.1. Utdanning

Den første hendelsen har vi valgt å kalle «Utdanning». Alle våre respondenter har gjennomført sin utdanning ved Politihøgskolen og derfor markerer dette starten på en karriere i politiet.

To av respondentene, **R3** og **R4**, vektlegger at økningen av kvinner på Politihøgskolen er et viktig tiltak for å bedre kjønnsbalansen i politilederstillinger på sikt. **R5** mener at Politihøgskolen bevisst må formidle hvilke muligheter politistudenter har i løpet av en karriere i politiet, men også være bevisst på å introdusere elevene for rollemodeller tidlig i utdanningsløpet. Hun sier:

*“[...] det begynner allerede med studentene som kommer til oss. Hvem er det de ser til daglig og hvem er det de ser opp til. Og det er jo de som kanskje er de nærmeste. Hvem er det som er veiledere? Hvem er det som er instruktører for dem på kurs? Hvem er det som er innsatsledere?”*

### 5.2. Rollemodeller

Vi har valgt å plassere «Rollemodeller» tidlig på tidslinjen, etter «Utdannelse», da møter med rollemodeller antas å være retningsgivende tidlig i karriereløpet.

Et av spørsmålene våre til respondentene gikk ut på om de har hatt noen kvinnelige rollemodeller fra politiet. Alle respondentene våre forteller at de har hatt, møtt på eller har kvinnelige rollemodeller.

**R1** forteller at hun ser på venninner og kollegaer, som har gått inn i ledelse før henne, som gode rollemodeller. På et oppfølgingsspørsmål, «har kvinnelige kollegaer vært mer motiverende, eller inspirerende, enn dine mannlige kollegaer som har blitt ledere?», svarer hun:

*«Ja. Det handler kanskje om at jeg ikke kjenner de mannlige så godt som jeg kjenner de kvinnelige. Men de er, ja som sagt, venninnene mine de her da. Og at man da kan tenke at «Oja! Hvis du greier det så kan sikkert jeg greie det.»»*

**R8** forteller om møter med rollemodeller i flere sammenhenger, som kurs og lignende, har vært inspirerende:

*«Ja, det vil jeg si. At enkelte av disse møtene har gjort at jeg har blitt inspirert og ser at kvinner virkelig kan, får det til, og er flinke i sine stillinger.»*

### 5.3. “Push”

Den neste hendelsen på tidslinjen er såkalt «Push». Flere respondenter trekker frem at kvinner kan ha en tendens til å undervurdere egen evne og kompetanse, og at det er et behov for et «push» fra kollegaer og ledere for å vurdere ledelse som karriere.

**R3** svarer dette ved spørsmål om hvordan respondenten mener Trøndelag politidistrikt tilrettelegger for at kvinner skal søke lederstillinger:

*«Vi ser at menn søker stillinger selv om de formelt sett ikke fyller kvalifikasjonskravet til stillingene. Hvis de tror de klarer jobben så søker de selv om de formelt sett ikke er nødvendigvis er kvalifisert. Mens kvinner, selv om de er kvalifisert, så søker de ikke før de nærmest blir fortalt at: denne stillingen her klarer du, denne kan du håndtere. [...] Vi ser også at kvinner er forsiktige, mens menn tror de kan fikse det meste.»*

Som oppfølgingsspørsmål spør vi om de har tiltak som skal motvirke dette eller om de har forsøkt å informere om det. Da svarer **R3**:

*«[...] Et minimumskrav i staten er at det skal stå at kvinner oppfordres til å søke [i utlysningsteksten]. [...] jeg vil anta at det nærmest gjør vondt verre, når det står noe sånt. Jeg kan tenke meg det at de tenker at «ja, her er det enda en sånn stilling, ja, hvor de egentlig ikke ønsker kvinner, men de må ha det med fordi loven sier det.»*

*Det er jo finne den formuleringen der, som gjør at kvinner også blir interessert i en kunngjøring. Menn er nok interessert i kunngjøring ut ifra en del formuleringer, mens kvinner kanskje trigges av andre formuleringer.»*

**R5** trekker også frem at det har vært viktig med tilbakemeldinger og «backing» fra lederen og at særlig damer trenger å bli sett. Vi spør om tilbakemeldinger og oppfordring fra ledere har pushet respondenten i retningen mot å bli leder:

*«Ja, det har det jo gjort. Og det har vært veldig viktig det og. For særlig da jeg var yngre... da var det særlig viktig med tilbakemeldinger og backing fra lederen.[...] Særlig når man er litt yngre og naturlig nok litt mer usikker på karrierevei og hva man passer til, så er det veldig viktig å få den der gode støtten da.»*

Dette underbygges også av **R1** og **R6**.

#### 5.4. Medarbeidersamtaler

Den fjerde hendelsen på tidslinjen er medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtaler ble trukket fram i forbindelse med å tilrettelegge for at kvinner søker høyere stillinger, derav lederstillinger. Derfor ser vi det som hensiktsmessig å plassere det som nummer 4.

Flere av våre respondenter trakk frem medarbeidersamtalen som et tiltak. **R7** og **R3** nevner dette som et hjelpemiddel som kan brukes for å kartlegge og finne talentene som faktisk er interessert i å bygge kompetansen sin. Videre sier **R7** også at dette er viktig for å finne de som faktisk er motiverte og interesserte i lederutdanninger og lederstillinger.

Også **R6** trekker frem medarbeidersamtaler i spørsmålet om tilrettelegging for at kvinner skal søke lederstillinger. Her sier hun at medarbeidersamtalen blir brukt til å synliggjøre og bevisstgjøre sine ansatte på de mulighetene for utvikling som finnes. Videre kommer det frem at hun synes det er spesielt viktig å «pushe» dem til å se muligheter slik at de ikke låser seg fast.

**R5** snakker om hva som var viktig for henne når hun skulle ta mastergraden hennes slik:

*«[...] Jeg har egentlig tenkt på det lenge og har hatt det på planen på et vis, og vært tydelig til lederen min på medarbeidersamtaler.»*



*Men det er mye fordi jeg har hatt en sånn indre motivasjon og et ønske om å utvikle meg selv, også har det jo også vært strategisk i forhold til at jeg skjønner det at jeg må ha noe formalkompetanse for å være med på å konkurrere da om lederstillinger.»*

Videre snakker respondenten også om viktigheten av medarbeidersamtalen når hun skal tilrettelegge for at kvinner søker lederstillinger. Her påpeker hun at ser viktigheten av å ha en indre motivasjon, men også at det er en del av lederansvaret å motivere sine ansatte.

## 5.5. Familieforøkelse

Vi har valgt å plassere hendelsen «Familieforøkelse» som nummer 5 på tidslinjen. Dette gjør vi fordi det basert på våre respondenters svar kan tyde på at dette er riktig plassering.

I intervjuguiden hadde vi med flere spørsmål som handlet om hvordan familieforøkelse påvirket jobb, og hvilken betydning det kan ha for karrieren. Flere av våre respondenter trakk frem foreldrepermisjon og familie i spørsmål som handler om tilrettelegging for at kvinner skal søke lederstillinger. Ut fra svarene vi fikk og tidligere forskning gjort på dette temaet, fikk vi inntrykk av at dette var en sentral problemstilling i jobben for likestilling i politilederstillinger, og vi anser det dermed som relevant i vår analyse. Alle våre respondenter har barn, og hadde dermed personlig erfaring med familieforøkelse.

Når det kommer til spørsmålet om de har måttet ofre plikter i hjemmet for å ha tid til arbeidet lederstillingen medfører, har respondentenes svar vært ulike. Respondent **R3**, **R1** og **R2** oppgir at de har måttet ofre noe hjemme, for å ha tid til arbeidet lederstillingen medfører. Også **R4** føler på dette, men knytter det mer opp mot turnusjobbing i det operative, og ikke lederstillingen hun besitter. To av respondentene påpeker også de tror at damer kjenner litt mer på plikter i hjemmet, og den dårlige samvittigheten som følger av å ikke føle man gjør nok for familien. Likevel bemerker den ene respondenten at dette kan ha mer med henne som person å gjøre, og ikke nødvendigvis kjønn. Hun påpeker videre:

*«Jeg har vansker for å se hvordan ting skulle gått rundt dersom jeg ikke hadde hatt partner.»*

Av de som ikke har følt de har måttet ofre plikter i hjemmet på grunn av det lederstillingen medfører har vi **R5**, **R8** og **R6**. Sistnevnte ser på dette i sammenheng med at hun begynte å tenke på å ta lederrolle litt senere enn normalt. Respondent **R5** nevnte lederutdanningen som mest krevende.

Hun sier at støtte hjemmefra, og fra lederen på jobb, var helt nødvendig for motivasjonen til å fullføre. Videre kommenterer hun at det bør være fokus på å støtte opp om kvinner som er i en fase i livet der de etablerer familie, og hjelpe de med å se mulighetene som finnes.

Når det kommer til familieførøkelse og tilrettelegging for at kvinner skal være aktuelle i søknader til lederstillinger, var det flere av våre respondenter som hadde gjort seg opp tanker rundt dette. **R3** hadde følgende å si på spørsmålet om hvordan Trøndelag politidistrikt tilrettelegger for at kvinner skal søke lederstillinger:

*«Så kommer jo dette med kjønnsroller inn også. Altså de her årene ifra 25-35, eller pluss minus 30, hvor menn kan være ut i foreldrepermisjon. Det er ikke noen hindring for at de søker karriere og tar utfordringer. Mens kvinner har da både periode med littegrann fysisk begrensning, og som regel da i alle fall femti prosent av foreldrepermisjon fraværende fra arbeidsplassen. Dette gjør at det kan være litt utfordrende for dem, i hvert fall det å velge operative karriereveier. [...] På det operative nivået må man ha fysiske godkjenninger – og det er klart at hvis du er gjennom familieetablering, er det ofte at du får noen avbrekk ved svangerskap som gjør at du må trene deg opp på nytt igjen.»*

Disse refleksjonene deles også av **R7**. Inn under temaet om familieførøkelse for kvinner i det operative, vektlegges det særlig at å innføre bedre rutiner på oppfølging av kvinner som er ute i permisjon kan være viktig for å forhindre at de faller fra. Både **R4** og **R7** er enige i at i dette må det utarbeides bedre løsninger for. **R7** formulerer det slik:

*«En kvinne som skal ut i svangerpermisjon bør få muligheten til kunne delta når det er en godkjenning, når det er noe interessant operativt som er i hennes spor. [...] Være med på å holde kompetansen oppe, hvis man har lyst, ikke noe tvang.»*

I tråd med dette bemerker **R4** at Trondheim er et såpass stort tjenestested slik at det kan tenkes at det er andre gjøremål som heller prioriteres, slik at oppfølging av kvinner i permisjon blir avglemt.

## 5.6. Omorganisering

Det neste punket på tidslinjen har vi kalt «Omorganisering». Et av temaene i intervjuguiden omhandlet rekruttering, der vi var interessert i å få innsikt i respondentenes subjektive opplevelser av rekrutteringsprosessen til den stillingen som de besitter i dag.

Nærpolitireformen, hvor de 27 politidistriktene ble redusert til 12, har for flere av respondentene hatt en innvirkning på stillingene de besitter, derav valgte vi å samle respondentenes svar knyttet til dette under «Omorganisering».

**R3** fikk tilbud om en ny stilling, men en som lignet den foregående stillingen. **R1** besitter i dag en stilling i en nyopprettet enhet. **R6** trekker frem at reformen endret organisasjonsstrukturen:

*«Strukturen ble jo litt endra nå da i forbindelse med reformen.»*

Respondenten så en utlyst stilling som passet inn i hennes CV, og var begeistret for at det var noe helt nytt med gode muligheter til å kunne påvirke rollen. **R6** trekker videre frem at da hun begynte i sin nåværende stilling, var hun redd for at endringene i strukturen ville gjøre at seksjonene ville være mer opptatte av sine egne. Likevel forteller respondente at reformen samtidig har handlet om samarbeid både eksternt og internt mellom seksjoner. Det kan tolkes som at **R6** oppfatter omorganiseringen som fordelaktig når det kommer til samarbeid på tvers av seksjoner og enheter.

Den tidligere arbeidsplassen til **R7** ble nedlagt i forbindelse med omorganiseringen. Dette førte til at **R7** hadde rett og plikt på ny stilling. **R7** fikk tilbud om ulike stillinger, og takket ja til den stillingen som besittes i dag.

**R4** forteller at hun egentlig var klar for å fortsette å jobbe «ute», men med de nye stillingene som omorganiseringen medførte, ble det til at hun søkte en politilederstilling. Respondente forteller at i konkurranse med andre søkere, så kom det litt overraskende på henne at hun fikk stillingen.

### 5.7. Videre kompetansebygging

Deretter følger neste hendelse på tidslinjen som vi har valgt å kalle «Videre kompetansebygging», da dette kom opp som en retningsgivende faktor på veien mot en politilederstilling.

Av respondentene våre har flertallet bygget på kompetansen sin med mastergrader, eller ulike kurs og enkeltfag. **R3** nevner at han ser på det som en fordel, selv om det ikke foreligger et krav, om å ha utdanning på masternivå. Også **R5** sier at hun er bevisst på at man må ha formalkompetanse dersom man skal være med å konkurrere om lederstillingene.

Respondenten nevner også at nå i 2021 tror hun at det ikke egentlig er noe fokus på kjønn, men at det er kompetansen som er relevant. **R2** underbygger også at formalkompetanse er viktig dersom man ønsker en lederkarriere.

Videre var det flere av våre respondenter som utgjorde en sentral del av hvordan man jobber med å få frem kvinnelige ledere. Dette kom spesielt frem når vi spurte om hvordan *de* tilrettelegger, som leder, for likestilling i politiet.

**R7** sier dette i tråd med å viktigheten av å få kvinner inn på videreutdanning:

*«Så må vi ut ifra det [Ref. Prioriteringsliste videreutdanning], prøve da og rangere hvem som skal få høyeste prioritet på videreutdanning. For alle får ikke, det er ikke så mange som får plass. Og da passer vi på så godt vi kan, at vi får opp kvinner. [...]La oss si at vi har Ola, Hans, Bjørn og Kåre, og så har du Eva som nummer 5. Da har man gjort noen vurderinger. Så det beste er jo at vi går inn i forkant, «nå må du huske på at du er nødt til å stimulere og motivere kvinner for å øke søkekompetanse, bygge CV og så må du løfte dem opp.» De gjør jo det, men av og til så må vi gå inn å si at; nei vi ønsker å flytte henne litt høyere opp enn ham. Nettopp på grunn av at vi ønsker å ha flere kvinnelige ledere.»*

Videre snakker han også om viktigheten av å sette i gang prosessen med kompetansebygging tidligere enn det som har vært normalen:

*«[Ref. Lederutdanning på Politihøgskolen] De hadde jobbet lenge som ledere før de endelig fikk utdannelsen. Og da får du ikke muligheten til å bygge CV hvis du faktisk allerede har kommet inn i en lederstilling. [...] Da bør du få muligheten til å komme inn å starte utdannelsen din på et mye, mye tidligere tidspunkt, slik at du faktisk ville kunne søke på stillinger. Er ikke noe vits i at man søker på ledelsesutdanning etter at du er blitt leder.»*

Respondent **R6** trekker også fram videreutdanning i det operative, IP-3, som viktig dersom man er interessert i en lederstilling. Hun peker på at her må det jobbes med å få frem de kvinnelige talentene. Vi siterer:

*«Det jeg ser hos de damene som har fått lederstilling, er at de ofte har en bakgrunn som IP-3. [...] Jeg begynte å se på statistikken og da så jeg at det var få jenter, eller damer, som var IP-3 plutselig. Jeg tenkte at det her er ikke noe vi kan leve med fordi jeg vet at det er rekrutteringsmateriale til ledere videre.»*

*Da viser det seg at de har i noen år drevet med opptak til utdanninger der det var alle mot alle, og det er klart at når det gjelder de fysiske testene – det å løfte tyngst og best – der kom jo de damene som søkte selvfølgelig dårligere ut enn de fleste mennene. [...] Når vi da får maks fem stykker på utdanning i Trøndelag så var alltid de fem øverste menn ikke sant. [...] På neste opptak skulle vi få av gårde fire jenter og en mann som var på en måte «gode nok». Det er som jeg sier, de skal tross alt lære noe når de skal på den utdanningen, de skal ikke være ferdigutdannet før. [...] det har gjort at vi har fått økt kvinneandelen nå på den typen trening, og jeg tror det vil gjøre seg gjeldende om fem år her i distriktet.»*

Respondent **R6** trekker også frem at yrkeserfaring er kritisk dersom man skal gjøre en god jobb som leder i politiet, og at det å ansette ledere som ikke har nok erfaring verken vil være hensiktsmessig for politiet, eller for lederkandidaten. Respondenten formulerer at man uten yrkeserfaring ikke vil få den respekten som man trenger i en lederposisjon, og at en lederrolle krever perspektiv og livserfaring. Hovedsakelig snakker **R6** om betydningen av yrkeserfaring i operativ enhet i politiet, men vi vil også tro at det er gjeldende for andre enheter.

## 5.8. Tilfeldigheter

Videre tar vi for oss hendelsen vi har valgt å kalle «Tilfeldigheter». Dette kommer av at flere respondenter ofte ga uttrykk for at også tilfeldigheter har spilt en rolle på deres karrierevei.

Respondent **R1** trekker dette inn når hun snakker om «push» som motivasjonsfaktor. Dette svarte hun når vi spurte om hun tror det er viktigere med bekreftelse eller en push fra de rundt seg for kvinner enn det er for menn:

*«Så det handler en del om hva man har med seg, og så handler det litt om tilfeldigheter og hvordan muligheter man får underveis. Jeg trengte et puff, men jeg fikk det og da gikk jo det greit. Men jeg har tenkt litt på det at det er ikke sikkert at alle får det «puffet», men som trenger det. Det er noe jeg tenker på som leder, at jeg bør «puffe» de som jeg mener det er riktig å «puffe» da.»*

Både **R4** og **R2** uttrykte at motivasjonen deres for å jobbe i politiet var preget av tilfeldigheter. Begge sier at det var en tilfeldighet at de endte opp på Politihøgskolen. **R4** legger spesielt på samfunnsansvaret man har som politi og et ønske om å hjelpe mennesker i vanskelige situasjoner. **R2** sier følgende:

*«Når jeg startet, så tror jeg at det var litt tilfeldig faktisk. Jeg gikk jo idrett-grunnfag. [...] Ikke så veldig bevisst på at jeg havnet på politiskolen, [...] veien ble litt til underveis.»*

Hos respondent **R8** og **R5** var det at de endte opp som leder ikke var bevisst, snarere fokuserte de på at for dem ble veien litt til mens de gikk. **R5** hadde dette å si når hun ble spurt om hun hadde ambisjoner om å bli leder helt siden Politihøgskolen:

*«Nei egentlig ikke. Det har aldri vært et mål i seg selv, men det var vel egentlig mer at jeg oppdaget tidlig at jeg synes at det var motiverende å få ansvar. At jeg vokste på det. Også har det egentlig bare blitt litt sånn etter hvert. Så jeg har liksom aldri jobbet mot det å skulle være leder. Det i seg selv har ikke vært noe mål da. Det er vel mer det at det har vært meningsfulle arbeidsoppgaver også har det liksom bare blitt sånn.»*

Hun trekker altså frem at det var arbeidsoppgavene man fikk ved å være leder som var den største drivkraften, ikke nødvendigvis lederstillingen i seg selv.

**R8** hadde dette å si når hun ble spurt om hennes lederambisjoner på Politihøgskolen:

*«Det er jo sikkert enkelte som har det og så klart. Men jeg tror hvert fall for meg der og da, så var ikke det noe jeg tenkte på. Da var det sånn at første årene fokuserer man mer på hvilken retning man skal gå og hva man har lyst til å jobbe med i politiet innenfor de ulike fagfeltene. [...] men så blir jo veien litt til mens man går, også dukker det opp muligheter og man kjenner på at det her er interessant og det her passer man til, og da har man jo bare tatt de mulighetene ... hoppet på, og ja ...»*

Hun hadde heller altså heller ikke konkrete ambisjoner om å bli leder, men var opptatt av å ta de mulighetene som dukket opp underveis.

## 5.9. Rekrutteringsprosessen

Den siste hendelsen på tidslinjen har vi valgt å kalle «Rekrutteringsprosessen». Dette gjør vi fordi det er den siste hendelsen som kan påvirke hvorvidt en kandidat får en politilederstilling eller ikke.

I spørsmålet om hvordan de opplevde rekrutteringsprosessen oppfattet vi det slik at mange av våre respondenter endte opp i sin stilling i lys av omorganiseringen som har foregått. Det kan

dermed tenkes at deres rekrutteringsprosess ikke nødvendigvis kan ansees som «normalen». De fleste opplevde likevel selve prosessen som grei.

Respondent **R5** hadde en vanlig rekrutteringsprosess med utlysning og intervju, og sier at hun synes det er veldig lærerikt og artig å være gjennom en sånn prosess. Også **R2** uttrykte at hun fant rekrutteringsprosessen spennende, og at hun var klar for nye utfordringer.

**R1** uttrykte at hun var i tvil om hun skulle søke på den stillingen hun besitter i dag, men også at hun følte på et visst ansvar fordi hun visste at det ikke var så mange andre som hadde like stor kompetanse på det feltet. Også **R4** uttrykte tvil om hun skulle søke, dette var derimot fordi hun kunne tenke seg å jobbe lengre i operativ enhet. Avslutningsvis har respondenten dette å si om rekrutteringsprosessen:

*«For min del har jeg ikke hatt noen veldig dårlige erfaringer med det. Men havner man nederst, vil man jo tenke at andre kan ha hatt en fordel på grunn av «sånn og sånn.»»*

Innunder rekrutteringsprosessen har vi også valgt å se på betydningen av sosiale nettverk. Dataen her er hentet fra spørsmålet som dreier seg om hvor viktig de oppfatter sosiale nettverk i en rekrutteringsprosess.

**R7, R5 og R8** ga uttrykk for at de ikke opplever sosiale nettverk som avgjørende. Førstnevnte poengterer at politiet ikke skal være en organisasjon hvor man kan dra direkte fordeler av sosiale nettverk, men at kvalifikasjoner, kompetanse og egnethet skal vektlegges i en rekrutteringsprosess. Han sier likevel at dette muligens var mer fremtredende før, men at det ikke nødvendigvis er slik lenger. **R5** svarte kan fortelle at det har ikke vært et bevisst element i søkeprosesser, men at det kan ha en indirekte påvirkningseffekt.

**R8** bemerker at hun ikke har sett at sosiale nettverk har vært av særlig betydning, men vektlegger referanser på den jobben man har gjort. Også **R2** trekker fram referanser som viktig, og sier følgende om spørsmålet om sosiale nettverk:

*«Det er jo flere ting, for det første at du har vært leder før, og at du har en realkompetanse og en formalkompetanse, [...] og så har man kanskje gode referanser på det. Så er det jo relasjonsbygging. Det er jo viktig, men vil ikke si at det er det som har løftet meg frem.»*

Respondent **R4** og **R1** hadde en annen tilnærming, og svarte at sosiale nettverk er nok et element innenfor rekrutteringsprosessen. Videre bemerker den ene respondenten at det ikke

brukes mange eksterne i rekrutteringsprosesser og at det er vanlig å intervju sine egne medarbeidere og ansatte. Avslutningsvis opplyses det om at i enkelte tilfeller kan det oppleves som at de som har ansvar for rekruttering ansetter folk som ligner på en selv.

**R1** uttrykker at hun tror sosiale nettverk er viktig. Hun underbygger denne påstanden med å si at Trøndelag politidistrikt er en nokså liten bedrift, slik at det er vanskelig å se for seg hvordan det hadde vært hvis kjennskap til medarbeiderne man rekrutterer ikke hadde vært et faktum. Både **R1** og **R4** er enige om at det er vanskelig å se bort ifra det man vet om personen fra før i en rekrutteringsprosess. **R4** poengterer derimot at hun ikke tror dette er noe organisasjonen tar lett på. Videre forteller hun at valg av kandidater til en lederstilling skal gjennom flere organer og at det skal dokumenteres og begrunnes hvorfor man velger den ene foran den andre, før det til slutt er et ansettelsesråd som skal beslutte.

### 5.10. Fordommer og stereotypier

Hendelsen «Fordommer og stereotypier» er ikke plassert på selve tidslinjen da vi anser dette som en parallell hendelse. I ledelsesteori knyttet til kjønn er det ofte et fokus på fordommer basert på stereotypier om kvinner som kan oppstå i arbeidslivet. Hendelsen kan virke hemmende på karriereavansement.

Det som går igjen hos samtlige respondenter er at de verken har opplevd fordommer basert på sitt kjønn på veien mot politilederstillingen de i dag besitter, eller opplevd en rollekonflikt mellom sitt kjønn og stilling. Det er likevel interessante refleksjoner tilhørende hendelsen.

Når vi spør **R6** om hun har opplevd fordommer basert på sitt kjønn gjennom karriereveien til stillingen hun i dag besitter, forteller hun om starten på sin operative karriere. Da var hun en del av en enhet hvor hun var den første kvinnelige i sin stilling. Respondenten forteller at hun aldri tenkte over det som ble sagt angående å være eneste kvinne i den stillingen, og om det påvirket henne noe så påvirket det heller til det positive:

*«[...] det pirret meg bare til å jobbe enda hardere for å få det til, det fikk motsatt virkning for meg.»*

Videre da det spørres om respondenten har opplevd en rollekonflikt knyttet til det å være kvinne og besitte en lederposisjon, forteller **R6** om en vanskelig beslutning hun måtte ta rett etter hun ble personalleder:



*«[...] også tenkte jeg at jeg må bare ta den beslutningen. Og da er det litt snedig da, for ofte opplever jeg det sånn at når vi damer tar en beslutning så er vi «strenge» eller «vanskelige», mens når menn gjør det så er de «klare» og «tydelige». Så hvis en mann hadde gjort det, eller kollegaen min hadde sagt det så hadde han vært en tydelig leder, mens når vi damer gjøre det er det liksom ikke samme tyngde bak den avgjørelsen, da. Det er på en måte: «Nei, hun måtte bare markere seg.».*

**R5** er åpen for at det kan være kjønnsforskjeller mellom en lik type mann og kvinne:

*«[...] jeg tror nok at det kan være kjønnsforskjeller i forhold til at man i utgangspunktet kan være like typer, men der «han» kanskje blir oppfattet som å ha bra lederegenskaper, også blir det oppfattet som at «hun» er «bossy». Men jeg har aldri vært utsatt for det selv.»*

**R2** deler noen av de samme refleksjonene som **R6** og **R5** når det kommer til hvordan kvinner kan oppfattes om de er tydelige i sine beslutninger. Hun bruker ordet «krass» når hun beskriver hvordan kvinner kan bli oppfattet dersom de er tydelige. **R2** snakker videre om at kvinner må bruke smidighet og kanskje «*kjempe litt ekstra*» for å få igjennom meningen sin.

To av våre respondenter er menn og ingen av de rapporterer å ha opplevd fordommer basert på sitt kjønn. Likevel nevner en av de to at man i rekrutteringsprosessen fortsatt kan tenke at det er «*tryggere*» med en mann, enn en kvinne, og at dette er noe de fortsatt må jobbe med.

### 5.11. Kjennskap til Trøndelags lokale handlingsplan for kjønnsbalanse i lederstillinger

Hendelsen «Kjennskap til Trøndelags lokale handlingsplan for kjønnsbalanse i lederstillinger» kan ikke beskrives som en hendelse på samme måte som de andre hendelsene, og av den grunn er den plassert utenfor tidslinjen. Den er likevel interessant for vår analyse av forskningsspørsmål 3.

Hvert politidistrikt er oppfordret til å utarbeide lokale handlingsplaner for kjønnsbalanse i lederstillinger (Meld. St. 29 (2019-2020)). Noen av respondentene våre er ledere på HR-feltet, og har derfor vært med å utarbeide handlingsplanen for Trøndelag politidistrikt. Uten kjennskap til hvordan den lokale handlingsplanen er iverksatt i politidistriktet, ønsket vi å kartlegge hvorvidt respondentene våre kjente til planen og deres subjektive mening om opplevd endring etter iverksettelsen.

I tillegg var vi interessert i å finne ut om respondentene våre selv utfører tiltak i arbeidet mot handlingsplanens mål om 30 prosent kvinnelige politiledere i distriktet innen 2022, og 40 prosent innen 2027 (Trøndelag politidistrikt, 2020).

Seks av åtte respondenter hadde kjennskap til den lokale handlingsplanen, men to respondenter gav uttrykk for at de ikke hadde kjennskap til den.

**R6** er av de seks som har kjennskap til den lokale handlingsplanen, og legger vekt på at det går sakte å nå målene i planen:

*«Vi har jo den handlingsplanen som kom i 2017/2018 eller noe sånt. Kjønnbalanse i lederstillinger [...]. Jeg satt og tenkte her nå fordi jeg satt og kikket på noen gamle tall, også tenkte jeg: «vi har ikke kommet veeeldig mye lenger», så det går sakte. Fryktelig sakte.»*

Både **R2**, **R5** og **R7** oppgir at de opplever at endringsprosessen går sakte. **R5** presiserer at det er viktig at handlingsplanen ikke bare forblir et «dokument», og at dokumentet er forpliktende. Videre utdyper **R7** med at en del av ansvaret ligger i HR-avdelingen når det kommer til å ringe og minne rekrutteringsansvarlige for ledere i forkant av rekrutteringsprosesser, og si at de må huske «å løfte» kvinner opp. Spesielt på det operative, som respondenten understreker som et viktig fokusområde i forhold til kjønnsbalanse. **R7** sier også at man neste år bør være enda flinkere til å gå inn i forkant og si: «Husk på hvem det er dere løfter opp.»

«Vi har jo en positiv utvikling, det har vi.» starter **R3** med å si når det svares på spørsmål om opplevd endring etter at den lokale handlingsplanen om kjønnsbalanse i lederstillinger trådte i kraft. Videre fortsetter respondenten:

*«[...] Men den er akkurat på grensen til at vi klarer å komme dit vi skal. Jeg tør ikke tenke på hvor vi hadde vært hvis vi ikke hadde hatt den handlingsplanen, og det fokuset, jeg tror nok det har hjulpet oss. Men det har ikke revolusjonert oss helt enda, det har det ikke.»*

## 6. Analyse av data

Vi har valgt å utføre analyse av data i henhold til funnene som ble presentert over. Analysen har tilsvarende struktur som kapittel 5, og vi vil bruke det teoretiske rammeverket for å underbygge våre funn. Forskningsspørsmålene vil diskuteres underveis i analysen, og konklusjonene vil videre bli gitt i kapittel 7.

### 6.1. Utdanning

Begynnelsen på karriereveien mot en politilederstilling er utdanningen ved Politihøgskolen, og våre funn tilsier at det er noe alle respondentene har vært gjennom. Det spesielle med Politihøgskolen, i forhold til andre utdanninger, er at studentene utdannes i organisasjonen de sannsynligvis skal tilbringe store deler av sitt arbeidsliv i. Av den grunn vil verdier, holdninger, normer og regler som læres i løpet av studietiden antakeligvis også påvirke karrieren og arbeidslivet til studentene. Dette underbygges i sosial kognitiv læringsteori som sier at kunnskap som er tillært gjennom observasjon, kan ligge på et mentalt plan i lang tid før det utøves (Karlsdottir og Hybertsen, 2015, s. 211-212). Det er derfor viktig at Politihøgskolen er bevisst på hvilke handlingsteorier som læres bort til studentene, siden det er disse teoriene studentene vil bruke for å nå mål i løpet av sin karriere i politiet. Ifølge Irgens (2011) og teorien om enkelt- og dobbeltkretslæring kan det være vanskelig å endre på allerede etablerte handlingsteorier. Uhensiktsmessige handlingsteorier vil derfor måtte endres, både på individuelt- og kollektivt plan, hele tiden. Mest hensiktsmessig vil det være om politiet klarer å skape en kultur for dobbeltkretslæring på Politihøgskolen, der de prøver å forstå hva som er årsaken til problemer og korrigere årsakssammenhenger, heller enn å bare gjøre alternative handlinger for å korrigere enkelttilfeller.

Selv om samtlige av respondentene har det samme utgangspunktet for sin karriere i politiet, trekker flere frem refleksjoner de har gjort seg om utdanningen som kan bidra til flere kvinner i politilederstillinger i fremtiden. Både respondent **R3** og **R4** trekker særlig frem at økningen av kvinneandelen på Politihøgskolen er kritisk for å øke antallet kvinner i politilederstillinger i fremtiden. I **R5** sin beskrivelse av rollemodeller, som presentert i delkapittel 5.2 trekker hun frem viktigheten av at lærere, veiledere, instruktører og innsatsledere på Politihøgskolen består av en mangfoldig gruppe mennesker. **R5** presiserer at dette er viktig fordi menneskene som politistudentene møter hver dag vil være rollemodeller, og at de bidrar til å danne et inntrykk av hvordan politiet fungerer, og hvilke muligheter man vil ha i løpet av en karriere i

politiet. Sosial kognitiv læringsteori underbygger **R5** sine tanker om rollemodeller under politiutdanningen. Dette diskuteres nærmere i delkapittel 6.3 om rollemodeller.

## 6.2. Rollemodeller

*Lokal handlingsplan - Kjønnbalanse i lederstillinger* formidler at et av tiltakene for å øke antallet kvinnelige politiledere i Trøndelag politidistrikt er å fremheve rollemodeller (Trøndelag politidistrikt, 2020). Ifølge Bjørnåli *et al.* (2018) er et av rådene for å rekruttere flere kvinnelige ledere, at de bør identifisere seg med en kvinnelig toppleder som trives i sin rolle. På bakgrunn av dette ville vi undersøke hvorvidt våre respondenter har hatt rollemodeller som kan ha påvirket deres vei mot lederstilling.

Samtlige av våre respondenter opplyser om at de har hatt rollemodeller å se opp til i løpet av karrieren. **R1** formulerer at hun ser på venninner og kolleger som har gått inn i ledelse før henne, som gode rollemodeller. Hun avslutter med å si: «*Man begynner å tenke at «Å ja! Hvis du greier det så kan sikkert jeg og greie det.»*». Respondentens svar kan knyttes til sosial kognitiv teori. For at observasjonslæring skal kunne skje må man være interessert i, og vie oppmerksomhet til, de man ønsker å lære av. Det er nærliggende å tro at **R1** interesserer seg for sine venner og kollegaer siden hun omtaler dem som rollemodeller. Videre virker det som, ut ifra sitatet, at respondenter har hatt høy forventning om mestring i løpet av sin karriere. Ifølge Karlsdottir og Hybertsen (2015) vil høy mestringsforventning øke sannsynligheten for å lykkes på veien mot et mål.

Bjørnåli *et al.* (2018) formulerer at det kan være hensiktsmessig å skape en arena for nettverksbygging blant kvinnelige toppledere og kvinner med lederambisjoner for å øke antallet kvinnelige ledere. To av våre respondenter bekrefter dette ved å opplyse om at de har blitt introdusert for rollemodeller på foredrag og kurs. En av de to respondentene sa «*[...] enkelte av disse møtene har gjort at jeg har blitt inspirert og ser at kvinner virkelig kan, og får det til, og er flinke i sin stilling*». Av sitatet kan vi tolke det som at respondenter har blitt inspirert av kunnskapsrike kvinner, noe som beskrives som et fellestrekk for rollemodeller (Karlsdottir og Hybertsen, 2015). Videre vil vi også anta at foredrag og kurs med kvinnelige rollemodeller kan være motiverende for andre politikvinner fordi det kan oppfylle behov om selvrealisering (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 232).

Det er nærliggende å tro at våre respondenter kan oppfattes som rollemodeller for andre kvinner i politiet, fordi de er kompetente og har makt og status i organisasjonen.

Vi vil også anta at andre politikvinner kan identifisere seg med respondentene våre som er ledere i politiet. Kompetanse, makt og identifisering er fellestrekk for rollemodeller ifølge Jacobsen (2004).

### 6.3. Push

I kapittel 5.3 om «Push» ser vi at flere av respondentene våre bruker engelske ord og uttrykk som «push» og «backing» når de snakker om hvordan deres ledere har påvirket dem til å søke lederutdanninger og lederstillinger. Vi tolker dette som at de beskriver et motiverende «dytt» som har bidratt til et karriereavansement.

Fem av åtte respondenter forteller at det er takket være deres ledere som motiverte dem at de endte med å søke høyere stilling. **R3** forteller at kvinner, til tross for at de er kvalifiserte, er forsiktige med å søke lederstillinger før de nærmest blir fortalt at «[...] *den stillingen får du til*». Videre drøfter **R3** at menn, til forskjell fra kvinner, søker stillinger selv om de formelt sett ikke oppfyller kvalifikasjonskravet i stillingsannonser. Av svarene tolker vi det som at våre kvinnelige respondenter trengte motivasjon og et «push» for å komme dit de er i dag, og «pushet» fikk de gjennom oppløftende ord om deres arbeidsinnsats og egenskaper. Trygghet og støtte på arbeidsplassen er hygiene faktorer i Herzbergs to-faktorteori, og av den grunn vil det skape mistriivsel blant politiansatte dersom det ikke er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Videre viser forskning at trygghet og støtte i form av sterke og nære relasjoner, kan være spesielt viktig for kvinner, slik at en potensiell lederkandidat tør å påta seg gradvis større ansvar (Brass, 1985; Timberlake, 2005; Bjørnåli *et al.*, 2018)

«Push» og anerkjennende ord fra ledere kan også bidra til å oppfylle behov for anerkjennelse, noe som kategoriseres som en motivasjonsfaktor i Herzbergs teori (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Siden motivasjonsfaktorer fører til trivsel i den grad de er til stede, kan vi anta at «pushet» har bidratt til at våre respondenter har lagt inn ekstra innsats for avansement i politiet.

Gjennom datainnsamlingsprosessen har vi sett eksempler på at «push» også kan ha en motvirkende effekt. Et av tiltakene for å rekruttere kvinner til politilederstillinger er å oppfordre kvinner til å søke gjennom stillingsannonser. **R3** underbygger dette i sitt svar. Respondenten antar imidlertid at det kan virke mot sin hensikt, ved at de som leser stillingsannonser kan få en oppfatning av at ønsket om kvinnelige kandidater er en formalitet som følge av lover og regler. **R3** drøfter videre at formuleringen av stillingsannonser kan være avgjørende for å få kvinner interesserte i annonsen.

En nøytral setning om at kvinner oppfordres til å søke kan derfor ansees som et «upersonlig» dytt, og derfor være ineffektivt. Herzbergs to-faktorteori sier at motivasjonsfaktorer vil skape indre motivasjon i den grad de er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2019), og siden en utlysningstekst kan oppfylle behov om selvrealisering dersom det er formulert riktig, vil vi anta at det kan være hensiktsmessig å legge mer vekt på formuleringen enn det som blir gjort i dag.

#### 6.4. Medarbeidersamtaler

Denne hendelsen har vi valgt å plassere tett opp under temaet som omhandler motivasjon i forskningsspørsmål 1. Medarbeidersamtalen blir ofte trukket frem som et viktig verktøy for å finne og kartlegge talentene innad i organisasjonen. På bakgrunn av respondentenes svar ser vi at sosialkapital og relasjoner har vært viktige for at kvinnene har tatt steget inn i lederstillinger. De aller fleste av våre respondenter har uttrykt at oppfordring og støtte fra de rundt seg har vært en sentral del av deres karrierevei. En arena for dette, som flere har trukket frem, er medarbeidersamtalen. Den kan brukes som et aktivt hjelpemiddel for å få potensielle lederkandidater opp og frem. Dette kan tolkes å være avgjørende for å oppfylle behovet for anerkjennelse og selvrealisering i henhold til Maslows behovshierarki (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Behovet for å se talenter tidlig er også nedfelt i den lokale handlingsplanen i Trøndelag politidistrikt, der det eksplisitt nevnes at medarbeidersamtalen skal brukes for å stimulere ledelse som karriere, da spesielt hos kvinner.

En av respondentene forteller at hun brukte medarbeidersamtalen til å være tydelig overfor sin leder om at hun ønsket å ta videreutdanning. Videre beskriver hun at dette var fordi hun var drevet av en indre motivasjon, og et ønske om å utvikle seg selv. Hun skjønnte at det var behov for mer formalkompetanse dersom hun skulle nå målet om å tre inn i en lederstilling. Dette kan sees opp mot teorien om indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985) som sier at et individ utfører en handling fordi det er drevet av curiositet, interesse og glede over handlingen. Indre motivasjon har dermed vært en viktig bidragsyter for å nå karrieremålet om en politilederstilling, og er et viktig moment innenfor vårt forskningsspørsmål. Det kan også tenkes at dette kan sees i sammenheng med femfaktormodellen (Kennair, 2020), og spesielt faktoren som går på åpenhet. Med dette mener vi at hun er åpen for nye erfaringer og utfordringer.

#### 6.5. Familieforøkelse

Hendelsen familieforøkelse har vi valgt å plassere som en hendelse inn under variabelen *familie* i forskningsspørsmål 1.

På bakgrunn av teori og datafunn ser vi på dette som en faktor som kan hemme kvinners karriereavansement (Bloksgaard og Fabers, 2004; Halrynjo og Lyng, 2010; Nordberg, 2018).

En av våre respondenter formulerer at det er vanskelig å kombinere lederutdanning med familie og karriere. Dette er i tråd med Bloksgaard og Fabers (2004) funn, der det kommer frem at utdanning kan sees på som en usynlig barriere, og at utdanningen krever så mye at det kan gå ut over familien. Dette blir koblet opp mot opp mot at videreutdanningen ofte skjer relativt sent i karrieren, i en tid der mange har startet å etablere familie. Dette underbygger også en av våre respondents utsagn om at lederutdanningen bør komme tidligere i karriereløpet.

To av våre respondenter antyder at kvinner kan føle mer på byrdene i hjemmet, enn det menn gjør. Det skal merkes at **R2** reflekterer hvorvidt dette kan ha sammenheng med henne som person, og nødvendigvis ikke forskjeller mellom menn og kvinner. Ut fra teorien er det flere funn som tilsier at kvinner opplever det å kombinere karriere og familie som et større stressmoment enn det menn gjør (Halrynjo og Lyng, 2010). Forskjellen på karriererealisering for kvinner og menn uten barn er omtrent den samme, men forskjellen øker når det er snakk om mødre og fedre. Ut ifra disse funnene kan man tenke at det er en sammenheng mellom teori og det respondentene uttrykker. Halrynjo og Lyng (2010) fant videre at det er oftest kvinner som reduserer sin arbeidsinnsats når det oppleves stressende for familien med to karriereforeldre. Flere av våre respondenter ga uttrykk for at de har opplevd en god arbeidsfordeling, der begge parter har samarbeidet. Dette ble også trukket fram som nødvendig av de fleste. **R2** sier at hun har vansker med å se hvordan det ville vært dersom hun ikke hadde hatt hjelp av partner.

Flere av respondentene forteller at de ofte ser at familieførøkelse i det operative kan være en flaskehals, og at det er her mange kvinner faller av. **R7** mener at en grunn til dette blant annet kan være at kvinner ikke er like gode på å bygge kompetanse som det menn er. Samtidig trekker han frem det faktum at kvinner må gjennom svangerskap, og at dette kan gå på bekostning av de fysiske godkjenningene som kreves innenfor operativt arbeid. Bloksgaard og Fabers (2004) funn tilsier også at kvinners prioritering av familie kan føre til at de går glipp av viktige muligheter til å bygge kompetanse. Også fedre tar permisjon, men det har vist seg at ledere forstår betingelsene rundt fedrepermisjon på en annen måte enn de betingelser som foreligger rundt morspermisjon (Nordberg, 2018).

Våre respondenter uttrykker at det bør være klarere retningslinjer for hvordan man skal følge opp medarbeidere i permisjon. Her blir det foreslått at kvinner bør få muligheter til å delta når det foregår noe som kan ha betydning for hennes kompetanseutvikling. De understreker at dette må være lystbetont, og at det ikke skal foreligge tvang om å delta. Oppfølgingsplan ved svangerskap og permisjon er et av tiltakene som formidles i den lokale handlingsplanen (Trøndelag politidistrikt, 2020). Vi har ikke fått inntrykk av at en slik plan er fastsatt, men det viser at det rettes oppmerksomhet mot temaet. Dette tiltaket kan settes opp mot Nordberg (2018), som konstaterer at dersom man skal skape et likestilt politi, må man være klar over at ordningene rundt arbeidstid og tilrettelegging kan være en bidragende faktor til at kvinner faller fra, spesielt på i operative enhetene.

## 6.6. Omorganisering

Omorganiseringen kom som et resultat av politiets nærpelitireform. I en stor omorganiseringsprosess følger det med oppsigelser og terminering av politistillinger, men også nye ansettelse og opprettelse av politistillinger. Omorganisering inngår av den grunn i hendelsen «Rekrutteringsprosess» og bidrar til å besvare forskningsspørsmål 2.

Fem av syv av våre respondenter forteller at de fikk nye stillinger i politiet som følge av nærpolitireformen. Noen av respondentene ble ansatt i en stilling som likner stillingen de besatt før omorganiseringen. Eftervirkningen og konsekvensene for disse respondentene kan antas å være minimale etter omorganiseringen. Basert på svarene viser respondentene til at de har hatt vært jobbsikkerhet i tidligere lederstillinger, da alle hadde «krav» på liknende stillinger i de nyetablerte distriktene.

For tre av respondentene ble omorganiseringen sett på som en mulighet for nye utfordringer. **R1**, **R4** og **R6** søkte seg til nyopprettede stillinger som følge av omorganiseringen. **R4** og **R6** uttrykker begge, i delkapittel 5.7 om «Rekrutteringsprosessen», at det var knyttet tvil om de skulle søke på de nyopprettede stillingene. Med bakgrunn i vekstmulighetene i Maslows behovshierarki kan det tenkes at respondentene valgte å søke på de nyopprettede stillingene, fordi de kunne få muligheten til å realisere behov for anerkjennelse og selvrealisering. Behov for anerkjennelse kan tilfredstilles ved mestringsfølelse av ny jobb. Videre kan det også antas at et behov for selvrealisering kan oppfylles dersom noen av respondentene for eksempel har hatt en drøm om å bli leder. Det må merkes at vi ikke har funn knyttet til hvorvidt respondentene har hatt en drøm om å bli leder, og derfor er dette bare en antakelse.



I tillegg er det nærliggende å anta at behovet for sikkerhet var oppfylt da respondentene søkte på lederstillingene, i og med samtlige hadde fast stilling i politiet fra før. Dette kan ha minimert risikoen ved å søke en lederstilling.

### 6.7. Videre kompetansebygging

Politimeldingen (Meld. St. 29 (2019-2020)) formidler at samfunnets høye endringshastighet også fører til at kriminaliteten endrer seg fort. For at politiet skal klare å forebygge og håndtere kriminalitet kreves det derfor høy kompetanse hos de ansatte, og denne kompetansen må konstant tilpasse seg endringer i omgivelsene. Det vil også stilles høyere krav til videreutdanning for ledere i politiet ettersom endringstakten øker. (Meld. St. 29 (2019-2020)). Av den grunn ville vi undersøke hvilken betydning videreutdanning har i praksis for å få en lederstilling i politiet, samt om videreutdanning har betydning for å øke kjønnsbalansen i lederstillinger. Dette for å besvare forskningsspørsmål 2 knyttet til variabelen *kompetanse*, samt forskningsspørsmål 3. Vi ønsker å underbygge våre funn med Argyris og Schön sin teori om enkelt- og dobbeltkretslæring (Irgens, 2011), samt teori om human- og sosial kapital.

Flertallet av våre respondenter har gjennomført videreutdanning i form av mastergrad eller kurs og enkeltfag i løpet av sin karriere. **R2** og **R5** formulerer spesifikt at de mente formalkompetanse var nødvendig dersom man ønsker å bli leder i politiet, mens **R3** derimot beskriver det som en fordel, heller enn en nødvendighet. Teori om enkelt- og dobbeltkretslæring (Irgens, 2011) underbygger **R2** og **R5** sine svar om at videre kompetansebygging er nødvendig for en lederkarriere. Vår tolkning av teorien er at økt kunnskap vil bidra til at man i større grad blir kapabel til å avdekke destruktive handlingsmønstre, og dersom man evner å korrigere disse handlingsmønstrene, kan man utøve effektiv ledelse. Også Beckers (1993) teori om humankapital underbygger at det å investere i utdanning og kompetanse er essensielt dersom man ønsker å bli politileder. Lederkandidater med videreutdanning vil derfor trolig være bedre egnet enn de som kun har utdanning fra Politihøgskolen.

Flere respondenter hevdet viktigheten av å få kvinner inn i videreutdanningsløp for å øke kjønnsbalansen i lederstillinger. **R6** fremhever videreutdanningen IP-3 som relevant dersom man ønsker en lederstilling i den operative delen av politiet. Likevel sier respondenten at det tidligere har vært vanskelig å komme inn på utdanningen som kvinne, på grunn av høye fysiske krav, men at dette er under endring.

Det vil også være utfordrende for kvinner som ønsker barn, å få mulighet til å bygge kompetansen som kreves for en karriere i det operative. Dette diskuteres nærmere i delkapittel 5.5 om «Familieforøkelse». Videre må det nevnes at også yrkeserfaring er nødvendig for at man skal være egnet til en lederstilling i politiet.

**R6** formulerer at det ikke er hensiktsmessig å ansette kvinner kun for å øke kvinneandelen i politilederstillinger, men at lederkandidater må opparbeide seg den erfaringen som kreves for å ta gode beslutninger, og for å lede på en effektiv måte. Hun trekker særlig frem at erfaring er essensielt for å bli respektert av de man skal lede. Som Lin (2001) formulerer er yrkeserfaring med på å øke et individs sosiale kapital, noe som i lengden kan bidra til et godt rykte og større tillit fra ansatte. Yrkeserfaring vil også gjøre en lederkandidat bedre rustet til å avdekke og korrigere destruktive handlingsmønstre, på samme måte som videreutdanning, ifølge enkelt- og dobbeltkretsteorien til Argyris og Schön (Irgens, 2011).

## 6.8. Tilfeldigheter

Under hendelsen «Push» forteller **R1** at hun hadde en god leder som motiverte henne til å søke seg inn på en politilederstilling. Samtidig påpeker hun at hun var heldig med sin tidligere leder, som så hennes lederegenskaper, men at det selvsagt kan være tilfeldigheter som spiller inn basert på hvordan lederen er, uavhengig av arbeidsplass. Respondentens positive «tilfeldighet» ved en motiverende leder gir også ringvirkninger med tanke på at respondenten er bevisst på å motivere de ansatte hun mener har potensiale til å utvikle seg i jobben. Av respondentenes svar kan det imidlertid diskuteres hvorvidt det å ha en god leder er tilfeldig, eller ikke.

Som svar på spørsmålet «*Hva har motivasjonen din vært for å jobbe i politiet?*» formulerer **R2** at det var en tilfeldighet at hun begynte på Politihøgskolen. Hun forteller at hun alltid har vært aktiv innen idrett og at det derfor «*[...] ble litt sånn - veien ble litt til underveis*». Her tolkes det som at respondenten ønsket en fysisk aktiv karriere, på grunn av respondentens interesser for idrett, og at deretter valget om å begynne på Politihøgskolen var tilfeldig. Det er mulig å anta at dette kan ha sammenheng med behov for selvrealisering, som Maslow beskriver som det øverste nivået i sitt hierarki. Det er fordi valg av utdanning kan være førende for hvordan man utvikler egen identitet. **R4** formulerer også at det var en tilfeldighet at hun begynte på Politihøgskolen, men at det var samfunnsansvaret i jobben som trigget henne.

Hun forteller at hun hadde et ønske om å hjelpe folk ut av vanskelige situasjoner, og derfor trodde at jobben ville være passende. Det kan tolkes som at **R4** hadde en indre motivasjon for å bli politi, selv om denne motivasjonen var ubevisst for respondenten. Indre motivasjon kan knyttes til motivasjonsfaktorer i Herzbergs to-faktorteori, samt behov for anerkjennelse og selvrealisering i Maslows behovsteori (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

**R5** forteller at det var et høyt indre motivasjonsnivå for det meningsfulle arbeidet bak politijobben. Det ble satt pris på vekstmulighetene innen yrket, blant annet å få tillit som leder. Vedkommende oppsummerer spørsmålet med at det ikke var et direkte mål å bli leder, men at tilfeldigheten hadde seg til at det ble slikt.

## 6.9. Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen kan sees på som en hendelse som inngår i hvordan strukturen i organisasjonen påvirker kvinners vei mot en politilederstilling, og kan derfor settes inn under hendelser knyttet opp mot den strukturelle variabelen i forskningsspørsmål 2. Herunder kan man si at gangen i prosessen avhenger av hvordan politiet som organisasjon legger opp til mangfold og likestilling i rekrutteringen av ledere. Reskin (2002) trekker fram at dersom en organisasjon skal skape mangfold og unngå homososial reproduksjon, er det viktig at man innfører praksiser som minimerer beslutningstakers mulighet til å handle basert på stereotypier og fordommer.

**R1** formulerer at de som rekrutterer ofte har en relasjon til søkere til lederstillinger, og at rekruttering gjerne skjer internt. Det er derfor nærliggende å anta at det kan være vanskelig for ledere å handle nøytralt i rekrutteringsprosesser. Også **R4** sier at det er vanskelig å handle nøytralt, selv om man har et ansettelsesråd og det utføres referanseintervjuer. Respondent **R7** påpeker at politiet ikke skal være en organisasjon der det skal fremgå direkte fordeler av å ha et godt sosialt nettverk i en rekrutteringsprosess. Det er en bred enighet blant våre respondenter at rekruttering til en lederstilling skal ta utgangspunkt i kompetanse og egnethet. Flere gir derimot uttrykk for at selv om sosiale nettverk ikke har spilt en *strategisk* rolle når de tenker på deres eget karriereavansement, kan det ha hatt en indirekte effekt. Dette samsvarer med Seidel, Pozer og Stewarts (2000) funn om at sosiale nettverk fungerer som en usynlig faktor. Flere vektlegger også referanser, og at oppfatningen hos de som kjenner personen godt har betydning for rekrutteringsprosessen.

I den forstand kan man tolke det slik at de relasjonene man bygger med ledere og ansatte rundt seg, i større grad vil påvirke karrieremulighetene enn sosiale nettverk forstått som perifere bånd (Granovetter, 1973). Dette forsterker Putnams (1995) teori om at sterke bånd er viktigere for å oppnå karriererealiserings, enn de svake båndene er.

Kanter (1977) legger vekt på homososial reproduksjon når hun forklarer hvem som blir valgt i en ansettelsesprosess. Ut fra svarene vi har fått, kan vi ikke si noe om hvorvidt homososial reproduksjon er gjeldende for rekrutteringsprosesser i Trøndelag politidistrikt. Likevel sier **R4** følgende; «[ref. rekrutteringsprosessen] Det kan kanskje virke sånn enkelte ganger, og sånn er det vel kanskje noen ganger, at man rekrutterer gjerne folk som ligner på seg selv. [...]». Av den grunn kan det tyde på at det kan ha vært tilfeller der den som rekrutterer har ansatt kandidater med lignende egenskaper som seg selv.

#### 6.10. Fordommer og stereotypier

I delkapittel 3.4.2 presenterte vi rollekongruitetsteorien til Eagly og Karau (2002) som tar for seg hvordan kvinner i lederposisjoner kan bli utsatt for ufordelaktige vurderinger av sin lederatferd basert på kjønnsstereotypier. Siden vi antok at fordommer og stereotypier kan hindre kvinner i å velge en lederkarriere, var vi interesserte i hvorvidt våre respondenter har opplevd situasjoner hvor de har blitt utsatt for fordommer, eller har følt at de har stått i en rollekonflikt.

Ingen av våre respondenter oppgir at de i konkrete situasjoner har blitt utsatt for dette. Likevel svarer flere av respondentene at de har et inntrykk av at det kan være kjønnsforskjeller i forhold til hvordan en mannlig og en kvinnelig leder oppfattes. **R6** formulerer at kvinner ofte kan oppfattes som strenge og vanskelige i forbindelse med beslutningstaking, mens menn derimot blir vurdert som klare og tydelige. **R2** bruker ordet «krass» når hun beskriver hvordan kvinner kan bli oppfattet i beslutningssituasjoner. Videre snakker **R2** om at kvinner må bruke *smidighet* for å få gjennomslag på meningene sine og beslutninger skal tas. I lys av rollekongruitetsteorien kan dette tolkes som at kvinner må kompensere en tydelig lederatferd med *mykere* egenskaper.

Funnene våre er ikke sterke nok til å si hvorvidt fordommer har påvirket respondentenes karrierevei til en politilederstilling, men det faktum at ingen av våre respondenter oppga å ha opplevd fordommer, kan det tyde på at fraværet av fordommer har vært med å fremme karriereavansementet. Det kan være med på å synliggjøre at det stadig er et behov for å jobbe for at kvinner som sitter i politilederstillinger skal vurderes på lik linje som menn i tilsvarende stillinger.

### 6.11. Kjennskap til Trøndelags lokale handlingsplan for kjønnsbalanse i lederstillinger

Den lokale handlingsplanen for kjønnsbalanse i lederstillinger fra 2020 formulerer en målsetting om 30 prosent kvinnelige politiledere i Trøndelag politidistrikt innen 2022, og 40 prosent kvinnelige politiledere i distriktet innen 2027 (Trøndelag politidistrikt, 2020). For å oppnå målsetningene er det formulert en rekke tiltak som skal gjennomføres. Vi ønsker derfor å finne ut hvordan likestillingsarbeidet foregår i praksis, og hvordan respondentene våre har opplevd endringen som har blitt gjort. Dette er formulert i forskningsspørsmål 3. Vi vil bruke Kurt Lewins teori om endringsprosesser i denne analysen.

Respondentenes svar på spørsmål knyttet til likestillingsarbeidet er svært varierende. Noen respondenter har god kjennskap til handlingsplanen og tiltakene som gjennomføres, mens andre ikke har kjennskap til handlingsplanen i det hele tatt. Siden respondentenes svar varierer, kan man spørre seg om implementeringen av handlingsplanen har gått som planlagt. Ifølge Lewins tre-steps modell for endring handler den første fasen om å kommunisere endringen til medlemmer i organisasjonen, og skape endringsvilje (Jacobsen, 2018). Vi antar at HR-seksjonen, som har vært endringsagenter i implementeringsprosessen, ikke har klart å kommunisere handlingsplanens tiltak tydelig nok, og at tiltakene derfor ikke har blitt prioritert av mellomlederne i alle enheter i distriktet. Det kan tenkes at tiltak for å forbedre kjønnsbalanse ikke har førsteprioritet hos ledere i politidistriktet fordi det vil være andre oppgaver som er mer kritiske å gjennomføre. Fase to i Lewins modell er gjennomføringsfasen (Jacobsen, 2018). Handlingsplanens tiltak handler hovedsakelig om at ledere i politidistriktet skal påta seg et ansvar om å løfte frem talenter, motivere til lederkarriere gjennom medarbeidersamtaler, rekruttere like mange av hvert kjønn, og lage oppfølgingsplaner for kvinner ved svangerskap og permisjon (Trøndelag politidistrikt, 2020).

Flere av respondentene formulerer at de gjennomfører tiltak for å forbedre kjønnsbalansen. Særlig å motivere og informere gjennom medarbeidersamtaler blir nevnt som et tiltak i delkapittel 5.4 om «Medarbeidersamtaler». I delkapittel 5.7 «Videre kompetansebygging», opplyser **R6** om at hun har bidratt til å få flere kvinner inn i IP-3 utdanning, og formulerer at hun håper at dette vil gi flere kvinnelige ledere i fremtiden. Likevel sier ingen av respondentene at de utfører tiltak på grunn av handlingsplanen alene. **R6** opplyser om at hun har opplevd push og motivasjon fra ledere i medarbeidersamtaler i løpet av egen karriere, og at hun derfor også har valgt å videreføre dette til sine ansatte. Sitatet presenteres i delkapittel 5.4 om «Push». Siden det er varierende hvorvidt tiltak er gjennomført som følge av handlingsplanen eller ei, kan vi ikke konkludere med hvilke tiltak som er institusjonalisert i organisasjonen som en del av «nedfrysingsfasen» i Lewins modell.

Det er rimelig å anta at likestillingsarbeidet i Trøndelag politidistrikt foregår sporadisk, og at tiltak som gjennomføres ikke nødvendigvis har direkte sammenheng med handlingsplanen. Flere av respondentene opplyser om at det foregår endringer, men at prosessen med å oppnå målene i handlingsplanen vil ta lengre tid enn målsetningene tilsier. Noe av grunnen til at prosessen tar lang tid kan ha sammenheng med funn knyttet til hendelsen «Videre kompetansebygging» som er presentert i delkapittel 5.7. Av funnene fremgår det at lederkandidater trenger yrkeserfaring og videreutdanning før de vil være egnet som ledere. Vi vil derfor anta at kjønnsbalansen i lederstillinger vil øke med tiden ettersom antallet kvinner på Politihøgskolen har økt de siste årene. For å sikre at antallet kvinnelige politiledere vil øke i fremtiden, kan det likevel være hensiktsmessig å tydeliggjøre tiltakene i handlingsplanen til alle mellomledere i politidistriktet.

## 7. Konklusjon

### 7.1. Forskningsspørsmål 1

#### **Hvilke hendelser knyttet til personlighet, familie og motivasjon påvirker en kvinnes karrierevei mot en politilederstilling i Trøndelag politidistrikt?**

Av våre funn ser vi at familie og motivasjon *kan* påvirke kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt. Funnene er imidlertid ikke tilstrekkelige for å konkludere hvorvidt personlighet kan påvirke kvinnelige lederkandidaters karrierevei.

Både «Rollemodeller», «Push» og «Medarbeidersamtaler» er hendelser som kan virke positivt på politikvinneres karrierevei til lederstillinger, og er alle knyttet til begrepet motivasjon. Bruk av rollemodeller i politiet kan være fremmede for læring og personlig utvikling. Lærere, veiledere, instruktører og innsatsledere kan fremstå som rollemodeller for studenter ved Politihøgskolen, og det kan derfor være hensiktsmessig å være bevisst på hvem som besitter disse posisjonene for å skape en kultur av likestilling og mangfold. Flertallet av våre kvinnelige respondenter har opplevd «push» fra ledere på veien mot en lederstilling, og samtlige beskriver «pushet» som avgjørende for at de besitter lederposisjoner i politiet i dag. Det fremgår av våre funn at kvinner kan oppleve å tvile på egne ferdigheter, i større grad enn menn, og at de derfor kan være avhengige av oppfordringer fra andre for å gjøre karriereavansment. Et interessant funn er likevel at «push» også kan virke hemmende for kvinners karrierevei til politilederstillinger. Dette er knyttet til stillingsutlysninger fordi utlysningsteksten kanskje formuleres på en måte som skremmer kvinner fra å søke, heller enn å motivere dem. Hendelsen «Medarbeidersamtaler» er knyttet til motivasjon fordi funnene våre tilsier at medarbeidersamtaler aktivt benyttes for å motivere kvinner til å søke lederstillinger, men også for å kartlegge ledertalenter innad i politiet. Medarbeidersamtaler kan åpne for at kvinner som er interessert i lederposisjoner kan få råd og støtte på veien, så vel som at ledere kan gi råd og støtte til kandidater de mener kan egne seg som ledere.

«Familieforøkelse» er den eneste hendelsen som direkte kan knyttes til begrepet familie. Våre funn tilsier at familie kan være et hinder for kvinner for å få lederposisjoner i politiet, og da særlig i den operative enheten. For å bygge en karriere i den operative enheten i politidistriktet må man gjennom fysiske godkjenninger, og uten en oppfølgingsplan for kvinner som enten er gravide eller er i barselpermisjon kan det være krevende å holde seg oppdatert.

Likevel kan en støttende partner være viktig for å kombinere familieførøkelse og karriereavansment. Dette kan bidra til å minske den hemmende påvirkningskraften familieførøkelse har.

## 7.2. Forskningsspørsmål 2

### **Hvilke hendelser knyttet til struktur, kultur og kompetanse påvirker en kvinnes karrierevei mot en politilederstilling**

Våre funn tilsier at hendelser knyttet til struktur, kultur og kompetanse *kan* påvirke en kvinnes karrierevei mot en politilederstilling. Ut ifra våre funn, er det derimot noen hendelser som står sterkere enn andre.

I vår analyse fremgår det at «Videre kompetansebygging» har en stor påvirkningskraft på en kvinnes karrierevei mot en politilederstilling, og hendelsen vil inngå under variabelen kompetanse. Våre funn tilsier at det er bred konsensus om at videre utdanning og yrkeserfaring er viktig for karriereavansment. Derfor er det viktig at organisasjonen og de ansatte jobber målrettet mot å gi kvinner muligheter for å bygge kompetanse, som igjen vil bidra til å øke deres human- og sosialkapital. Videre ser vi under «Utdanning» at etableringen av hensiktsmessige handlingsteorier på politihøgskolen kan være effektivt for å forme verdier, normer og holdninger som kan fremme kvinners posisjon.

Hendelsen «Fordommer og stereotypier» vil gå under den kulturelle variabelen. Våre funn er ikke sterke nok til å fastslå hvilken påvirkningskraft fordommer har. Vi har derimot gjort noen refleksjoner hvorvidt fraværet av fordommer kan ha vært fremmende for respondentenes vei mot en lederstilling. Inn under variabelen som omhandler struktur, vil «Rekrutteringsprosessen» også komme. Selv om det oppgis at sosiale nettverk ikke skal være en avgjørende faktor i rekrutteringsprosessen, kan det tyde på at relasjoner og nettverk er delaktige. Våre funn tilsier derimot at de relasjonene man bygger med ledere og medarbeidere (såkalte sterke bånd) har større betydning, enn nettverk forstått som svake og perifere bånd.

«Videre kompetansebygging» og «Utdanning» har ifølge våre funn størst påvirkningskraft når dette knyttes opp mot struktur, kultur og kompetanse.



Videre kan det tyde på at også «Rekrutteringsprosessen» og «Fordommer og stereotypier», kan ha en innvirkning, men at det er vanskelig å si sikkert på grunnlag av vår analyse.

### 7.3. Forskningsspørsmål 3

#### **Hvordan foregår likestillingsarbeidet i Trøndelag politidistrikt i henhold til politiets mål om 30 prosent kvinner i politilederstillinger innen 2022?**

Likestillingsarbeidet i Trøndelag politidistrikt kan antas å foregå sporadisk og uten direkte tilknytning til den lokale handlingsplanen for kjønnsbalanse, som er førende for hvordan likestillingsarbeidet skal utføres. Våre funn tilsier at årsaken kan skyldes at handlingsplanen ikke er kommunisert godt nok og at den må institusjonaliseres i hele distriktet. Det kan likevel antas at kjønnsbalansen i politilederstillinger vil øke med tiden ettersom antallet kvinner på Politihøgskolen har økt de siste årene.

Vi vil anta at det ikke er realistisk å nå målet om 30 prosent kvinner i politilederstillinger innen 2022, men at målet kan nås på sikt.

### 7.4. Problemstilling

En karrierevei er et komplekst og sammensatt fenomen, men det kan likevel tyde på at det er fellestrekk ved hendelser som oppstår i karriereløpet. Våre funn er ikke tilstrekkelige til å danne et klart bilde av hvordan kvinners karrierevei i Trøndelag politidistrikt er. Vi har i vår oppgave forsøkt å kartlegge og finne ut hvilke hendelser som kan ha vært fremtredende hos våre respondenter.

Av de foregående konklusjonene av forskningsspørsmålene ser vi at det er flere hendelser som kan påvirke kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt. Vi vil spesielt trekke fram hendelser knyttet til motivasjon, derunder «Push», «Rollemodeller» og «Medarbeidersamtaler», og «Videre kompetansebygging» under variabelen/begrepet kompetanse. Det kan også tyde på at hendelsen «Familieforøkelse» har påvirkningskraft, i den forstand at det kan fungere som en flaskehals og negativt påvirke muligheten til kompetansebygging.

## 7.5. Forslag til tiltak

Vår problemstilling er av deskriptiv karakter, og vi har hatt som formål å tegne et bilde av hendelser som kan påvirke kvinners karrierevei mot politilederstillinger i Trøndelag politidistrikt. På bakgrunn av vår analyse har vi forslag til hva som kan gjøres for å utjevne kjønnsbalansen i politilederstillinger på bakgrunn av våre funn.

For det første mener vi at den lokale handlingsplanen trolig ikke er kommunisert godt nok i organisasjonen. Handlingsplanen omfatter viktige mål, og tiltak for å nå målene. Ved å sørge for at enhver politileder har kjennskap til handlingsplanens tiltak vil den trolig være lettere å implementere.

For det andre, foreligger det et mål om å etablere en oppfølgingsplan for kvinner i svangerskap og permisjon i det operative. Dette er formidlet i den lokale handlingsplanen, men det er av vår oppfatning at denne oppfølgingsplanen ikke er tatt i bruk. På bakgrunn av våre funn, ser vi at det kan være fordelaktig å gi oppfølgingsplanen høyere prioritet for å motvirke frafall av kvinner i det operative.

Til slutt kan Trøndelag politidistrikt dra nytte av et økt tilbud til kvinner av forum og kurs med kvinnelige politiledere som foredragsholdere. Dette kan føre til synliggjøring av kvinnelige rollemodeller, samt gi kvinner mulighet til å bygge sosialkapital. Dette kan bidra til at flere kvinner tar steget inn i politilederroller.

## 7.6. Kritikk til oppgaven

Utformingen av vår oppgave har vært en kontinuerlig læringsprosess, både for oss individuelt, og for gruppen som helhet. I løpet av perioden har vi utviklet forståelse for oppgavens tema, og om utførelse av en oppgave av slikt omfang. Dette har gitt oss et bilde på hva som er gjort riktig, men også hva som kunne vært gjort annerledes.

Intervjuguiden vår var utfyllende og tok for seg de temaene vi var interesserte i å utforske. Likevel kunne noen av spørsmålene blitt stilt med annen ordlyd for å gjøre de mer forståelige. Spørsmålene var til dels utydelig, slik at respondentene måtte legge egen forståelse av temaet til grunn. Det korrelerte ikke alltid med vår forståelse og hva vi egentlig ville finne ut av. I noen intervjuer forklarte vi teori bak spørsmål for å gjøre det lett for respondentene å forstå konteksten. Dette kan være problematisk fordi det kan oppstå undersøkereffekter hos respondentene.

For å skape et mer nyansert bilde av hvilke hendelser som har påvirkningskraft i en politikvinnens vei mot en lederstilling, ser vi at det kunne vært fordelaktig å inkludere respondenter som *ikke* har blitt ledere, men som har ønsket å bli det. Vi tror at dette kunne bidratt til å styrke resultatene i vår analyse.

Vi gjorde ikke utvalget av respondenter til undersøkelsen selv. Dette kan være svekkende for oppgavens validitet.

### 7.7. Forslag til videre forskning

I løpet av tiden vi har arbeidet med denne oppgaven har vi kommet over temaer som kan være interessante for videre forskning.

Vår oppgave har basert seg på et lite utvalg og vi har derfor ikke hatt mulighet til å generalisere funnene våre til en større populasjon. Et interessant utgangspunkt for videre forskning er derfor å inkludere flere respondenter i undersøkelsen. Dette kan blant annet gjøres ved å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse, i tillegg til den kvalitative. Flere respondenter vil bidra til mer informasjon og forskerne vil komme nærmere et metningspunkt.

Det kan også være interessant å gjøre videre undersøkelser av kvinner som faller fra på karriereveien mot en lederstilling i politiet. Dette kan gi et tydeligere bilde på hvilke faktorer som hemmer en kvinne på veien mot en lederstilling.

Vårt utvalg har vært avgrenset til Trøndelag politidistrikt. Av den grunn kan det være interessant å sammenlikne flere distrikter opp mot hverandre for å kartlegge hvorvidt det foreligger forskjeller i politidistriktene når det gjelder kvinner i politilederstillinger.

## Referanseliste

Becker, G. S. (1985) *Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor*, *Journal of Labor Economics*, 3(1, Part 2), s. S33-S58. doi: 10.1086/298075.

Bjørnhaug, I. (2002) Pierre Bourdieu – alle stridigheters sosiolog, *Nordisk sosialt arbeid, volum* (22), s.161-169. Tilgjengelig fra: [https://www.idunn.no/nsa/2002/03/pierre\\_bourdieu\\_-\\_alle\\_stridigheters\\_sosiolog](https://www.idunn.no/nsa/2002/03/pierre_bourdieu_-_alle_stridigheters_sosiolog) (Hentet: 15.mars 2021)

Bjørnåli, E.S., Farstad I., Brovold, B.K. og Terjesen, S. (2018) Kvinne og toppleder: Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere?, *Magma*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/kvinne-og-toppleder-hvilke-faktorer-fremmer-en-lederkarriere> (Hentet: 2.februar 2021)

Bloksgaard, L., & Faber, S. B. (2004) *Køn på arbejde*. Aalborg (DK): Aalborg Universitetsforlag

Brass, D. (1985) Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization, *Academy of Management Journal* (pre-1986), 28(2), s. 327.

Eagly, A. og Karau, S. J. (2002) Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders, *Psychological review*, 109(3), s.573–598. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>

Farbrot, A. (2013) Personlighet til å lede. *Magma*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/personlighet-til-a-lede> (Hentet: 30. mars 2021)

Granovetter, M. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-80.

Halrynjo, S. og Lyng, S. T. (2010) Fars forkjørersrett - mors vikeplikt?; karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner, *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 51(2), s. 249-329.

Irgens, E. J. (2011) *Dynamiske og lærende organisasjoner*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Irgens, E. J. (2007) *Profesjon og organisasjon*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, C. F. (2004) Rollemodeller i organisasjoner, *Magma*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/rollemodeller-i-organisasjoner> (Hentet: 20. april 2021).

Jacobsen, D. I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Jacobsen, D.I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge, T., Heller, D. and Mount, M., 2002. Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp.530-541.
- Karlsdottir, R. og Hybertsen, I. D. (red.) (2015) *Læring - utvikling - læringsmiljø*. 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kennair, L. E. O. (2020) *Femfaktormodellen*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/femfaktormodellen> (Hentet: 30. mars 2021).
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., og Ristikari, T. (2011) Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), s. 616-642. doi:10.1037/a0023557
- Lin, N. (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, *The Cambridge University Press*, New York, NY.
- Meld. St. 29 (2019-2020) (2020) *Politimeldingen – et politi for fremtiden*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20192020/id2715224/?ch=1> (Hentet: 25. januar 2021)
- Northouse, P.G. (2018) *Leadership – theory and practice*. 8. utgave. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- NOU 2012: 14 (2012) *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter, informasjonsforvaltning.
- NOU 2013: 9 (2013) *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer – Politianalysen*. Oslo: Departementenes servicesenter, informasjonsforvaltning.
- NOU 1987: 27 (1987) *Politiets rolle og oppgaver i samfunnet. Delutredning II*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Politidirektoratet. (2021) *Årsverk pr. politidistrikt, særorgan og andre enheter pr. måned for 2020*. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/aktuelt-tall-og-fakta/tall-og-fakta/bemanning/> (Hentet: 24. april 2021).

Politidirektoratet (2021) *Kvinnedagen er en viktig påminnelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/aktuelt-tall-og-fakta/aktuelt/nyheter/2021/03/08/kvinnedagen-er-en-viktig-paminnelse/> (Hentet: 12. Mars 2021)

Politihøgskolen (2021) *Bachelor*. Tilgjengelig fra: <https://www.politihogskolen.no/bachelor-politiutdanning/> (Hentet: 12. Mars 2021)

Politi-loven (1995) *Lov om politiet*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53> (Hentet: 24. april 2021).

Putnam, R., 1995. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), s.65-78. Doi: 10.1353/jod.1995.0002

Regjeringen (2020) *Videreutvikling av politiet*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/lov-og-rett--satsing/videreutvikling-av-politiet/id2398894/> (Hentet 15. Mars 2021)

Sagdahl, M. S. (2020) *Etikk*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/etikk> (Hentet: 13. april 2021).

Seidel, M.-D. L., Polzer, J. T. og Stewart, K. J. (2000) Friends in High Places: The Effects of Social Networks on Discrimination in Salary Negotiations, *Administrative Science Quarterly*, 45(2), s. 22.

SSB (2021) *Fakta om Likestilling: Arbeidsliv*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling> (Hentet: 18. april 2021).

Svartdal, F. (2020) *Albert Bandura*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/Albert\\_Bandura](https://snl.no/Albert_Bandura) (Hentet: 26. april 2021).

Timberlake, S., 2005. Social capital and gender in the workplace. *Journal of Management Development*, 24(1), pp.34-44. Tilgjengelig fra: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710510572335/full/html> (Hentet: 20. mars 2021).

Trøndelag polidistrikt. (2020) *Lokal handlingsplan - Kjønnbalanse i lederstillinger*. Trøndelag: Politiet.

World Economic Forum. (2021) *Global Gender Gap Report*. (Insight Report 03/2021). Sveits: World Economic Forum. Tilgjengelig fra: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf) (Hentet: 14. april 2021).

## Vedlegg 1: Intervjuguide

- **Utdanning, kompetanse og motivasjon.**

1. Hva er din stilling i Trøndelag politidistrikt?
  - Hvilken enhet?
2. Hvor lenge har du jobbet i politiet?
  - Har du hatt andre stillinger i politiet tidligere? I så fall hvilke? (For å se utvikling)
3. Hvordan har utdanningsløpet ditt vært?
  - Har du andre kompetanser eller kurs, i så fall hvilke?
4. Hva har motivasjonen din vært for å jobbe i politiet?

- **Rekruttering**

5. Hvordan opplevde du rekrutteringsprosessen til stillingen du besitter i dag?
6. Hvordan mener du at Trøndelag politidistrikt tilrettelegger for at kvinner skal søke lederstillinger?
7. Hvordan opplever du muligheten for forfremmelse i politiet?
8. Har du inntrykk av at organisasjonsstrukturen har innvirkning på rekruttering til politilederstillinger?

- **Personlighet, sosial kompetanse, sosiale nettverk**

9. Hvilke personlige egenskaper har en politileder i dine øyne?
10. Hvordan opplever du betydningen av sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen til en politilederstilling?

- **Fordommer og stereotyper**

11. Hvordan tilrettelegger du, som leder, for likestilling i politiet?
12. Har du møtt fordommer basert på ditt kjønn på din vei mot en lederstilling i politiet?
13. Hva er din opplevelse av politiets arbeid for kjønnsbalanse i Trøndelag politidistrikt?
14. Føler du at du står i en rollekonflikt mellom din rolle som kvinne og din rolle som politileder?
15. Har du noen gang opplevd å ikke ha tro på deg selv på veien mot en politilederstilling?
16. Har du, i din karriere i politiet, opplevd forskjellsbehandling basert på ditt kjønn, uavhengig av din egen kompetanse?

- **Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur**

17. Hvordan opplever du kulturen på din arbeidsplass?

- Har du noen tanker om hvordan kulturen på din arbeidsplass kan forbedres?
18. Har du, i løpet av din karriere i politiet, blitt introdusert for kvinnelige rollemodeller i politilederstillinger?
19. Har du opplevd en endring etter at den lokale handlingsplanen om kjønnsbalanse i lederstillinger trådte i kraft?
- **Familieforpliktelser**
20. Har du en partner, og bor du i så fall sammen med hen?
- Har du barn i alderen 0-18 år?
  - Hvordan er arbeidsfordelingen mellom deg og din partner
21. Har du som politileder måttet ofre plikter i hjemmet for å ha tid til arbeidet lederstillingen medfører?



