

Masteroppgave

Yrkespedagogikk 2012

Hvem er politilederen og hvilke egenskaper ser politiet
etter i rekrutteringsarbeidet?

Linda E Birkeland og Wenche B Helle
Institutt for yrkesfaglærerutdanning
Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier

ABSTRACT

Introduction:

In the central policy documents concerning the Norwegian Police Department, emphasis is put on improvement in the overall leadership and management competence in the Police Department, as well as the establishment and incorporation of sustainable routines for recruitment of leaders and development of management skills. In this project it was thus interesting for us to find out more about the police leaders, and investigate which would be prominent properties among the police leaders at Police Chief Superintendent level.

Working with recruitment, many experience finding applicants, who both meet the relevant and operationalized requirements for personal characteristics, is the hardest and most important part of the recruitment task. Consequently, we have in this study tried to uncover how current leaders at a large Police District are reviewing applicants when recruiting for management positions.

The principal research question of this study is:

What are the characteristics of Police leaders at level 2, and what are the properties sought after by the Police in the recruitment process?

Methods

To explain and understand the phenomena we are exploring in this study, we have examined the structure and organization of the Norwegian Police. We also found it necessary to study the most important Policy Documents regarding guidelines for leadership development and executive recruitment in the Police. As central researcher in the topic personal characteristics and leadership effectiveness, we have mainly used the theories of Ole I. Iversen. Leena Avotie`s theories of groups and power is also central to our work. The main scope here has

been to utilize the research and theories of other researchers to strengthen and improve the validity of own research and argumentation.

We have used qualitative approaches, and the study is divided into two parts. In the first part of the study we have conducted informal interviews with a sample consisting of 6 Operational Managers, 3 women and 3 men, where we have used an interview guide that roughly explains how the interviews were conducted. We have also conducted two surveys in a large Police District to obtain knowledge about how current leaders in the Police are considering properties in management recruitment efforts. The leaders were asked to express what they considered superior competencies of their employees. The leaders were then asked to make choices and priorities of proficiency among employees, from several concepts they were given from us.

Results

One of the main findings in this study, is that there are many similarities among the respondents with regards to family background, upbringing, education and their exercise of leadership. The respondents are united and will here be defined as modern leaders. There are however some gender differences in the career paths of the respondents, in how they have achieved their goals from the basic position to the leadership position in the Police.

The proficiency of the respondents, correspond largely to the manners in which the current leaders makes a point of when they are characterizing good leaders. Despite this finding, the leaders however still choose other terms and characterizing, when composing advertisement texts designated for the recruitment at management level, other than the characteristics they prefer leaders to have.

Our aims and wishes about the knowledge obtained from the empirical work and analysis of our investigations in this study, is to contribute to a better monitoring and facilitation, of law enforcement trained personnel who want a future leadership position in the Police.

SAMMENDRAG

Problemområdet

I politiets styringsdokumenter understrekes det at etatens samlede ledelseskompetanse må heves og at det er avgjørende å innarbeide rutiner for lederrekruttering og leder- og ledelsesutvikling. Vi syntes derfor det har vært spennende å finne ut mer om hvem politilederne er og har i vårt arbeid prøvd å avdekke hvilke egenskaper som er framtredd hos driftsenhetsledere (lensmenn og politistasjonssjefer).

Etter å ha arbeidet med rekruttering er det mange som opplever at det å finne søkere som tilfredsstillende og operasjonaliserte krav til personlige egenskaper er både den vanskeligste og viktigste delen av rekrutteringsoppgaven. Vi har derfor i vårt arbeid prøvd å belyse hvordan nåværende ledere i et stort politidistrikt vurderer egenskaper i rekrutteringsarbeid.

I samsvar med studiens hensikt er vi kommet fram til følgende hovedproblemstilling:

Hva kjennetegner politiledere på nivå 2 og hvilke egenskaper ser politiet etter i rekrutteringsarbeidet?

Metoder og kilder

For bedre å kunne forklare og forstå de fenomener vi er opptatt av, har vi valgt å sette oss inn i politiets oppbygning og organisasjon. Vi fant det også nødvendig å sette oss inn i de mest sentrale offentlige dokumentene som gir føringer for lederutvikling og lederutvelgelse i politiet. Som veiviser innen fagområdene personlige egenskaper og ledereffektivitet har vi i hovedvekt brukt teoriene til Ole I Iversen. Leena Avotie sine teorier om grupper og makt ble også sentrale i arbeidet vårt. Vi har hele tiden vært opptatt av hvordan andres teori og forskning kan være med å underbygge vårt eget arbeid.

Vi har brukt kvalitative tilnærminger og undersøkelsen har vært todelt. I første del har vi gjennomført uformelle intervjuer av 6 politiledere, 3 kvinner og 3 menn. I andre del har vi foretatt to undersøkelser i et stort politidistrikt for å få kunnskap om hvordan nåværende ledere i et politidistrikt vurderer egenskaper i rekrutteringsarbeid. Lederne fikk i oppgave å skille gode medarbeidere fra mindre gode og deretter skulle de gjøre noen valg og prioriteringer ut fra hvilke personlige egenskaper de mener gode ledere bør ha.

Resultater

Et hovedfunn var at det syntes å være mange fellestrekk hos informantene med hensyn til familiebakgrunn, oppvekst, utdanning, arbeidserfaring og utøvelse av lederskapet.

Informantene vil kunne defineres som moderne ledere. Det synes imidlertid å være en kjønnet ulikhet på hvordan informantene har nådd sine mål på veien fra grunnstilling til lederstilling.

De personlige egenskapene hos informantene samsvarer i stor grad med de personlige egenskapene ledergruppen vektlegger når de skal karakterisere den gode mellomlederen. Lederne velger likevel å bruke andre begrep i utlysningstekster enn de egenskapene de faktisk verdsetter hos sine mellomledere.

Det er ønskelig at kunnskapen fra våre undersøkelser skal kunne bidra til bedre oppfølging og tilrettelegging for politiutdannet personell som ønsker en framtidig lederstilling i politiet.

FORORD

Vi startet på studiet Master i Yrkespedagogikk i september 2008 drevet av en generell interesse om å øke vår kunnskap, men også fordi vi ønsket å se nærmere på hva det er som gjør at noen ledere er dyktigere enn andre. Ved å sette fokus på ledernes personlige egenskaper ønsker vi å legge til rette for politiutdannet personell som ønsker en lederkarriere i politiet.

Vi ønsker å gi en varm takk til alle våre informanter som har bidratt med åpenhet, verdifulle innspill og for at de har delt sine egne erfaringer med oss.

Så vil vi takke vår tålmodige og kunnskapsrike veileder Mette Høie, som har gitt oss uunnværlige faglige innspill og kommentarer under veis og som har hjulpet og inspirert oss fram i arbeidet. Vi vil også takke hennes medarbeider, doktorgradsstipendiat Hedvig Johannesen for god støtte og inspirasjon og for å ha heiet oss fram. Våre humoristiske og trygge medstudenter i veiledningsgruppen har også bidratt til konstruktive tilbakemeldinger.

Vi vil takke hverandre for det gode samarbeidet vi har hatt gjennom den tiden arbeidet har pågått. Den raushet og kunnskap vi har gitt hverandre har vært helt uvurderlig. Vi har vært hverandres største kritikere men også hverandres største motivatorer.

Til sist vil vi takke vår arbeidsgiver, Hordaland politidistrikt, for velvillige støtte som har gjort det mulig for oss å gjennomføre dette.

Til våre menn og våre barn: Takk for tålmodigheten - nå er mammaene deres hjemme igjen!

INNHold

ABSTRACT	2
Introduction:.....	2
Methods	2
Results.....	3
SAMMENDRAG	4
Problemområdet.....	4
Metoder og kilder.....	4
Resultater	5
FORORD	6
INNHold	7
FIGURER OG TABELLER	9
1. INNLEDNING	10
1.1 Hensikt og problemstilling	12
1.2 Avgrensninger	13
1.3 Oppgavens oppbygning og innhold	13
2. POLITIETS OPPBYGGING OG TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJON OG LEDELSE	15
2.1 Politiets organisering og funksjon	15
2.2 Særpreget i politiet som organisasjon	19
2.3 Etikk og moral.....	22
2.4 En oversikt over de mest sentrale føringer for lederutvikling og lederutvelgelse	23
2.5 Hierarkisk organisasjonskultur	24
2.6 Den moderne leder	27
2.7 Grupper og makt.....	34
3 METODE	38
3.1 Valg av metode	38
3.3 Valg av informanter	39
3.3.1 Reliabilitet, validitet og etikk.....	39
3.4 Gjennomføring av intervjuene.....	41
3.4.1 Transkribering av data fra intervjuene	43
3.5 Undersøkelser med ledergruppen i et politidistrikt	44
3.5.1 Gjennomføring med politimesterens ledergruppe.....	45
3.5.1.1 Beskrivelse av undersøkelse 1:	47
3.5.1.2 Beskrivelse undersøkelse 2:	48
3.5.2 Hvordan gikk undersøkelsen med politimesterens ledergruppe.....	49
4 ANALYSE AV DATA OG DRØFTING AV FUNN	50
4.1 Analyse og drøfting av funn fra intervju	50
4.1.1 Informantenes livshistoriefortelling	51
4.1.1.1 Informantenes bakgrunn	51
4.1.1.2 Skole og utdanning.....	53
4.1.1.3 Begrunnelse for valg av utdanning	57
4.1.1.4 Arbeidserfaring	59
4.1.1.5 Noe eller noen som har betydd noe spesielt.....	62
4.1.1.6 Annet.....	63
4.1.1.7 Funn	65
4.1.2 Analyse og drøfting av funn fra informantenes ledererfaringer	66

4.1.2.1 Informasjonshåndtering	66
4.1.2.2 Lederskap	68
4.1.2.3 Forretningsforståelse	71
4.1.2.4 Mellommenneskelig kompetanse	71
4.1.2.5 Sunn fornuft	72
4.1.2.6 Stresstoleranse.....	73
4.1.2.7 Forhandlingsevne	74
4.1.2.8 Problemløsning	76
4.1.2.9 Funn	77
4.2 Analyse og drøfting av funn fra undersøkelsene med en ledergruppe i et politidistrikt.....	80
4.2.1 Analyse og drøfting av funn fra undersøkelse 1	80
4.2.2 Analyse og drøfting av undersøkelse 2	85
4.3 Samlet drøfting av funn fra intervju og undersøkelsene i ledergruppen	89
5. ANBEFALINGER TIL VIDERE ARBEID.....	91
LITTERATURLISTE:	93

FIGURER OG TABELLER

Figurer

Figur	Hva	Side
Figur 1	Viser oversikt over hvordan politiet i Norge er organisert	16
Figur 2	Viser en geografisk oversikt over alle politidistriktene i Norge	17
Figur 3	Visualisering over den hierarkiske organiseringen i et tilfeldig valgt politidistrikt, Hordaland politidistrikt	25
Figur 4	Oversikt over distinksjonene for politiutdannet personell	26
Figur 5	De fire hovedtypene av politilederens ledelsessituasjoner	28
Figur 6	Viser Boyatzis` modell for jobbutførelse (Iversen, 2004:109)	29
Figur 7	Iversen sin modell over Assesi-kompetanser som kjennetegner en leder i dag (Iversen, 2004:111)	31
Figur 8	Forskningsdesign over gjennomføringen av undersøkelsen med en politimesters ledergruppe	45

Tabeller

Tabell	Hva	Side
Tabell 1	Åtte egenskaper på hva som beskriver en fremragende leders gode egenskaper	33
Tabell 2	Samlet oversikt over all formalkompetanse informantene har tilegnet seg etter endt politiutdanning	54
Tabell 3	Oversikt over hvilke personlige egenskaper ledergruppen ønsker at deres fremtidige mellomledere skal ha	81
Tabell 4	Samlet oversikt over ledergruppens prioriteringer og plassering av de gitte begrepene	86

1. INNLEDNING

Politiets oppgaver i samfunnet er mange og komplekse. Et politi som skal tjene et samfunn i kontinuerlig utvikling, krever politiledere med både evne og vilje til å ville utvikle og endre organisasjonen for å møte de stadig nye utfordringene. Politiledere er ansvarlig for at polititjenesten skjer på en god måte. De skal sørge for at politiet følger den politikk som til enhver tid gjelder i justissektoren, samt at de rammer og føringer som gis fra Politidirektoratet og Riksadvokaten blir omsatt til praktisk handling.

Samfunnsutviklingen vil også måtte føre til nytenkning innen politietaten. Som alle andre etater preges også politiet av reformer og endringer. Politiets strategi 2010-2015 er et viktig styringsdokument for den løpende planleggingen i politiet både sentralt og lokalt. Strategien tar utgangspunkt i Stortingsmelding nr 22¹ og 42² (Politireform 2000 og Politiets rolle og oppgaver), utredningen ”Politiet mot 2020³” samt de årlige analysene av kriminalitetsutviklingen. I Politireform 2000 understrekes det at etatens samlede ledelseskompetanse må heves og i Politirollemeldingen finner vi at det er avgjørende å innarbeide rutiner for lederrekruttering og leder- og ledelsesutvikling. Dette gjenspeiles også i den strategiske planen hvor det står skrevet at gjennomføringen av strategien krever god ledelse på alle nivå (2010:7). Dette underbygges også av nyere forskning som understreker at god ledelse på alle nivåer i politiet er avgjørende for tjenesteutøvelsens kvalitet⁴.

Politidirektoratet sitt dokument ”Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008 – 2013”, bygger på politietatens fellesverdier, utfordringer og behov⁵. Også i dette dokumentet er ledelse beskrevet som et av de særlige satsningsområder for de inneværende fem år. I dette dokumentet går man nærmere inn på hvilke ledere man ønsker, og hovedmålet

¹ St.meld.nr. 22 (2000-2001), Politireform 2000.

² St.meld.nr.42 (2004-2005), Politiets rolle og oppgaver.

³ Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet, Politidirektoratet 2008.

⁴ NOU 2009:12 – Et ansvarlig politi Finstad m.fl.

⁵ Dokumentet er utarbeidet i samsvar med overordnet målsetting for Statens personalpolitikk, jfr Hovedavtalens kapittel 6. Arbeidsgivere i virksomhetene skal i samarbeid med de ansattes organisasjoner legge til rette for en involverende personalpolitikk innenfor følgende områder: rekruttering, likestilling, kompetanseutvikling, sentral opplæringsvirksomhet og tilretteleggingstiltak.

innenfor ledelse er at etaten har: *Ledere som er strategiske og endringsdyktige, og som bruker etatens ressurser på best mulig måte (2008:8).*

Politiets ulike oppgaver setter etaten i en særstilling. Lederen i politiet skal beherske både hverdag og krise, noe som krever innsikt, refleksjon og øvelse i ulike aspekter ved politirollen. Den beste innsatslederen⁶ behøver ikke nødvendigvis være den beste personallederen, visa versa. Likevel ser vi at ledelse i politiet har mange likheter med ledelse i andre typer organisasjoner og kan begrunnes og forstås i lys av grunnleggende organisasjons- og ledelsesteori.

Et av særtrekkene for ledelse i politiet er at det alltid vil finnes oppdrag eller situasjoner som tilsier at det er helt nødvendig at lederen opptrer autoritært og at dette følges opp med total lojalitet av de underordnede. I politiet angir grads- og stillingsbetegnelsen kommandoforholdet. I politiinstruksen defineres overordnet slik: Enhver med høyere grad og enhver med samme grad som har lenger ansiennitet (politiinstruksen § 1-3). En foresatt er enhver som er bemyndiget til å gi noen en ordre. Kommandoforholdet er klart, når det må handles uten at det er tid til diskusjoner, er det den med høyest grad som avgjør hva de andre skal gjøre. Likevel har hver enkelt tjenesteperson⁷ et selvstendig ansvar for sine egne handlinger (politiinstruksen § 6-1).

Tidligere var det sett på som godt lederskap at politilederen var autoritær, dominerende, besluttsom, pågående og uavhengig. Lederrollen har endret seg mye i de senere årene og i dag er kravene man stiller til godt lederskap med tanke på både egenskaper og ferdigheter forandret. Dette gjenspeiles i politiets sentrale og lokale styringsdokumenter og underbygges i nyere forskning som viser at de viktigste lederegenskapene til en god leder bygges på integritet, sensitivitet og evne til å lytte og forstå medarbeiderne (Iversen, 2003).

⁶ En innsatsleder er den som er den operative lederen for mannskapene som er ute på en hendelse/eller et oppdrag.

⁷ I lokalt disponeringsskriv fra POD til politidistriktene for 2012, er betegnelsen polititjenestemann/kvinne endret til et kjønnsnøytralt begrep, *polititjenesteperson*.

1.1 Hensikt og problemstilling

Hovedhensikten med dette arbeidet er å få en dypere forståelse av ledere på nivå 2⁸ gjennom å beskrive og drøfte deres livssituasjon og jobbsituasjon. I studien er det brukt kvalitativ tilnærming. Datamaterialet er innsamlet ved intervju av seks informanter, alle informantene i studien er politiledere på nivå 2. De er driftsenhetsledere ved tre ulike politidistrikt i Norge. Denne studien har fokus på informantene sin egen livshistorie, og hvordan de opplever politiet som organisasjon.

I tillegg har vi foretatt en undersøkelse i et stort politidistrikt av hvordan nåværende ledere i det distriktet vurderer personlige egenskaper i rekrutteringsarbeid. Formålet er å finne fram til sentrale kompetanser som gir felles forståelse for krav til personlig egnethet i politi- og lensmannsetaten.

Det er ønskelig at kunnskapen fra våre undersøkelser skal kunne bidra til bedre oppfølging og tilrettelegging for politiutdannet personell som ønsker en framtidig lederstilling i politiet. I samsvar med studiens hensikt er vi kommet fram til følgende hovedproblemstilling:

Hva kjennetegner politiledere på nivå 2 og hvilke egenskaper ser politiet etter i rekrutteringsarbeidet?

Ut fra denne problemstillingen har vi kommet fram til følgende to forskningsspørsmål:

- Hvilke egenskaper finner vi hos politiledere på nivå 2?
- Hvordan vurderer nåværende ledere i et stort politidistrikt egenskaper i rekrutteringsarbeid?

Vi vil søke å avdekke hvilke egenskaper som er framtredd hos nivå 2 ledere ved å la dem fortelle sin egen livshistorie og undersøke hvordan nåværende ledere i et stort politidistrikt vurderer egenskaper i rekrutteringsarbeid.

⁸ En driftsenhetsleder er det samme som leder på nivå 2. En driftsenhetsleder er direkte underlagt politimesteren. En driftsenhetsleder kan være en politistasjonssjef eller lensmann, noe som er nærmere beskrevet i pkt 2.1.

1.2 Avgrensninger

I vår undersøkelse har vi valgt å se nærmere på hvilke personlige egenskaper driftsenhetsledere mener den beste mellomlederen bør ha. Mellomlederne har funksjon som avsnittsleder eller seksjonsleder. En leder av denne type kan ha ansvar for et sted mellom 2 og 150 ansatte, alt etter hvilken seksjon eller avsnitt vedkommende er leder for. En mellomleder i et politidistrikt vil på sikt kunne kvalifisere seg til toppleder/driftsenhetslederstilling i politidistriktet.

Den enkelte driftsenhetsleder er ansvarlige for de innstillinger som blir gitt i de ulike ansettelsesrådene. Innstillingen skrives etter at søknads- og intervjuprosessene er gjennomført. Driftsenhetsledere i politidistriktene, både geografiske og funksjonelle, ble derfor sentrale aktører for oss i vår undersøkelse.

1.3 Oppgavens oppbygning og innhold

Vi har delt arbeidet vårt opp i 5 kapitler. Fram til nå har vi vært gjennom tema hensikt og problemstilling for vårt arbeid. Vi har også orientert om de avgrensninger vi har gjort i forhold til hvilket ledernivå i politiet arbeidet vårt omhandler.

I kapittel to presenterer vi politiets oppbygning og organisasjon samt de mest sentrale offentlige dokumentene som gir føringer for lederutvikling og lederutvelgelse i politiet. Innen fagområdene personlige egenskaper og ledereffektivitet, har vi i hovedvekt brukt teoriene til en av de ledende på fagområdet i Norge. Nyere teorier om grupper og makt blir også presentert i dette kapittelet.

Så følger kapittel 3 hvor vi har beskrevet hvordan vi har samlet inn data og hvilke metoder vi har valgt for å belyse problemstillingen. Vi har gjennomført to empiriske undersøkelser. Den ene ved uformell intervjuing av 6 informanter. Den andre undersøkelsen er todelt og beskriver hvordan ledere i et stort politidistrikt vurderer egenskaper i rekrutteringsarbeid.

I kapittel 4 har vi tematisk presentert, tolket, drøftet sentrale sider ved vårt datamateriale og trukket inn sentrale føringer og anerkjent teori. Etter hvert underkapittel avslutter vi med en oppsummering av de funn vi har gjort.

Avslutningsvis presenterer vi i kapittel 5 noen forslag til tiltak for å øke bevisstheten i forbindelse med politiets rekrutteringsstrategi.

2. POLITIETS OPPBYGGING OG TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJON OG LEDELSE

Dette kapittelet omhandler politiets organisering og funksjon. Vi presenterer videre de særpreg vi finner i politiet som organisasjon samt de etiske og moralske føringer som er gitt for å sikre en høy etisk og moralsk bevissthet i det daglige arbeidet. I tillegg finner dere en oversikt over de mest sentrale offentlige dokumentene som gir føringer for lederutvikling og lederutvelgelse i politiet. Som veiviser innen fagområdene personlige egenskaper og ledereffektivitet har vi i hovedvekt brukt teoriene til en av de ledende på fagområdet i Norge. Nyere teorier om grupper og makt blir også presentert i dette kapittelet.

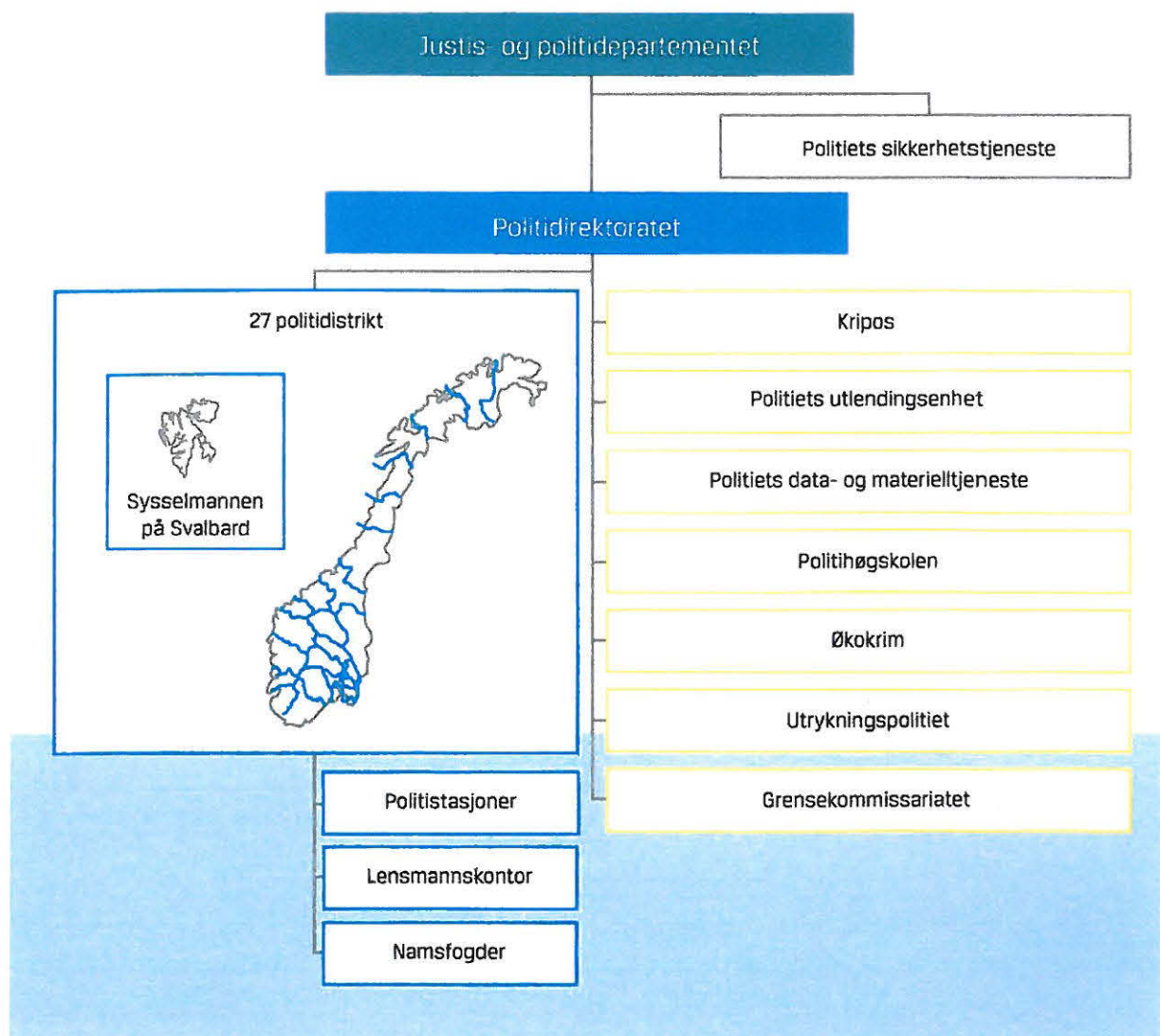
2.1 Politiets organisering og funksjon

Politidirektoratet (POD) er underlagt Justis- og politidepartementet⁹. POD har ansvar for faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av Politi- og lensmannsetaten, herunder alle de 27 politidistriktene og politiets særorgan med unntak av Politiets sikkerhetstjeneste (PST). POD leder utviklingsarbeidet i etaten, både som styringsorgan og som kompetansesenter. Hvert politidistrikt ledes av en politimester som er utnevnt av Kongen i statsråd. Den enkelte politimester har ansvar for all polititjeneste, for budsjett og resultatene i sitt politidistrikt.

Politi- og lensmannsetaten har ca 13.000 ansatte. I Norge har vi en enhetlig politistyrke. Alle polititjenestepersoner i Norge har en allsidig politiutdanning som setter dem i stand til å løse alle typer oppdrag. I tillegg har politiet spesialister og spesialenheter innenfor ulike fagfelt.

⁹ Det Kongelige Justis- og politidepartement har endret navn til Det Kongelige Justis- og beredskapsdepartement etter at arbeidet vårt var påbegynt.

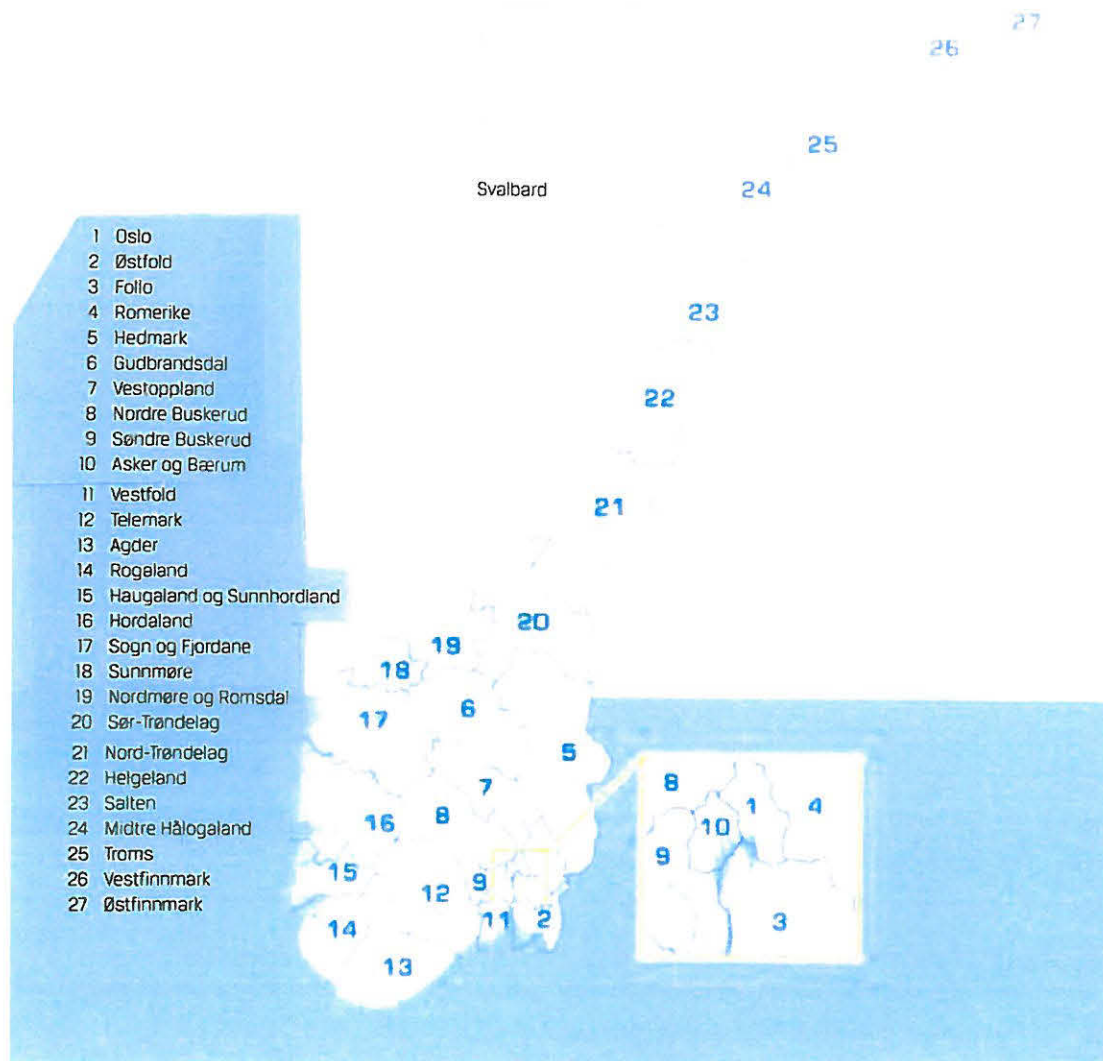
Organiseringen av politiet i Norge



Figur 1. Viser oversikt over hvordan politiet i Norge er organisert¹⁰.

¹⁰ For å lage denne figuren har vi klippet og limt fra POD sitt informasjonshefte om politiet i Norge, utgitt i juni 2010.

Oversikt over de 27 politidistriktene i Norge



Figur 2. Viser en geografisk oversikt over alle politidistriktene i Norge¹¹.

Vi har valgt å presentere Hordaland politidistrikt som et eksempel på hvordan et enkelt politidistrikt i Norge er organisert. Dette for å belyse hvordan et vanlig politidistrikt ser ut samt driftsenhetslederens plassering i et politidistrikt. Hordaland politidistrikt er representativt for hvordan de ulike politidistriktene er organisert. Vi har valgt Hordaland politidistrikt fordi vi gjennom jobben vår har god kjennskap til og kunnskap om dette politidistriktet.

¹¹ For å lage denne figuren har vi klippet og limt fra POD sitt informasjonshefte om politiet i Norge, utgitt i juni 2010.

Hordaland politidistrikt strekker seg over 20 000 km² og betjener 485 552¹² innbyggere. I politidistriktet finner vi 30 kommuner hvor Bergen er den største kommunen med 261 311 innbyggere og Modalen er den minste kommunen med 382 innbyggere. I 2011 har politidistriktet fått lønnsmidler til 876,4¹³ stillinger fordelt på 561 politistillinger, 47 jurister og 268,4 sivile stillinger. Hordaland politidistrikt er organisert i to nivåer, henholdsvis politimesternivå og driftsenhetsnivå, se figur 3. Politimesternivå består av politimester, en visepolitimester og Felles administrativ enhet ved administrasjonssjef i stabsfunksjon. Driftsenhetsnivået består av driftsenheter, en eller flere tjenesteenheter, med eget resultatansvar samt ressursmessig og administrativ samordningsfunksjon direkte underlagt politimesteren. Totalt er det 6 funksjonelle driftsenheter og 14 geografiske driftsenheter.

De funksjonelle driftsenhetene er:

- Retts- og påtale
- Felles operativ enhet
- Felles forvaltning enhet
- Politiets sikkerhetstjeneste
- Felles administrativ enhet
- Namsfogden

De geografiske driftsenhetslederne i Hordaland politidistrikt har totalansvar innenfor sitt geografisk tildelte område. I praksis vil dette si at driftsenhetsleder ved delegasjon er gitt totalansvar for økonomiforvaltning, personalforvaltning, organisering og resultat. Dette innebærer altså et totalansvar innenfor de politimessige oppgavene av ordensmessig, forebyggende og etterforskningsmessig art.

¹² Lastet ned fra www.ssb.no/folkendrkv/2011k1/kvart12.html pr 17.7.11.

¹³ Hordaland politidistrikt, lokalt disponeringsskriv 2011.

Hovedfunksjonen til Hordaland politidistrikt er å gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet skal være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelig velferd for øvrig¹⁴.

I Hordaland politidistrikt har man valgt å dele lederne inn i tre kategorier¹⁵:

1. Førstelinjeledere
2. Mellomledere
3. Toppledere / driftsenhetsledere

2.2 Særpreget i politiet som organisasjon

Uniform og mangfoldige oppgaver

Politiet peker seg ut blant alle i kraft av sin uniform og sine enestående oppgaver når hun/han beveger seg blant publikum og klienter. Alle forventer at polititjenestepersonen skal ta kommandoen og beslutte hva som skal skje (Thomassen og Strand, 2000). Politiets oppgaver er spesielle og det finnes ingen identisk organisasjon i samfunnet. Politiet er pålagt offentlige oppgaver, og skal bevare sikkerhet for alle som et offentlig gode (Larsson og Gundhus, 2007:19). De nærmeste organisasjonene som har størst likhetstrekk med politiet er helsevesenet, forsvaret og brannvesenet. Fellestrekene for disse er at det stilles krav til lederne i hverdag og krise (Thomassen og Strand, 2000:16).

Tjenesteplikt i sin fritid

Alle med politimyndighet, under gitte forutsetninger, har handlingsplikt på sin fritid, jfr. Politiinstruksen § 6-2. Plikten kan inntre når en overordnet beordrer det, omstendighetene krever at det gripes inn for å verne liv, helse og vesentlige samfunnsverdier, for å forebygge eller stanse et grovt lovbrudd eller for å pågripe personer ettersøkt som mistenkt for slike handlinger.

¹⁴ Hentet fra Hovedinstruksen i Hordaland politidistrikt.

¹⁵ Hentet fra prosjektet "Program for lederutvikling i Hordaland politidistrikt" 2011.

Hendelsesstyrt

Tradisjonelt sett har politiet vært hendelsesstyrt og organisasjonen har vært innrettet på å håndtere lovbrudd etter at de har funnet sted. Finstad (2000:70) sier at politiet bruker mye tid på å vente at noe skal skje. Heldigvis har det de siste tiårene vært en dreining mot at politiet også jobber proaktivt. Politiet har mange oppgaver og knapt med ressurser og for å kunne løse oppgaven med å bekjempe kriminalitet, er politiet nødt å arbeide kunnskapsbasert. I kunnskapsbasert politiarbeid ligger det en forventning om at politiet skal forholde seg aktivt til og anvende andre typer kunnskap enn sin egen erfaringsbaserte kunnskap. Det tverretatlige samarbeidet med forståelse og respekt for andre profesjoners kunnskap er derfor avgjørende for at politiarbeidet blir kunnskapsbasert (Finstad, 2000:22). Det kunnskapsbaserte politiarbeidet skal omfatte hele organisasjonen og danne grunnlag for prioriteringer, fokusområder og strategier på kort og lang sikt (Glomseth, 2010). Med dette mener vi en systematisk og metodisk innhenting av relevant informasjon og kunnskap. Dette må videre analyseres for senere å kunne treffe velbegrunnede operative og strategiske beslutninger om repressive og/eller forebyggende tiltak. Hovedtanken med at politiet skal arbeide kunnskapsstyrt er at politiet skal bli flinkere til å benytte all den kunnskap og informasjon de har til å styre sin egen innsats (Gundhus, 2009).

Politikerne styrer politiets aktivitet

Aktiviteten til politiet styres ikke bare av kriminalitetsutviklingen, men vel så mye av politiske føringer. Politikernes ønskelister, operasjonalisert gjennom Justisdepartementet, POD og riksadvokaten, er lange og detaljerte (Larsson og Gundhus, 2007:12).

Rett til å benytte fysisk makt og tvangsmidler

Politiet har rett til å benytte makt og tvangsmidler overfor landets innbyggere for å opprettholde lov og orden (Larsson og Gundhus, 2007:17). *Politiet er den institusjonen og/eller personene som staten har gitt den generelle retten til å anvende tvangsmakt innenfor landets grenser* (Lie, 2010:17). Privat bruk av fysisk makt er som regel kriminalisert, det å ta loven i egne hender – selvtekt – er forbudt¹⁶ (Birkeland, 2007:40-41).

¹⁶ Her er noen unntak som vi finner i nødverge og nødrett bestemmelsene.

Politiets tilstedeværelse anses å være den laveste formen for maktbruk. I den andre ytterkanten finner vi bruk av skytevåpen som den høyeste formen for maktbruk (NOU, 2009). De tre grunnprinsippene for politiets anvendelse av makt finner vi politilovens § 6 (Dahl og Myhrer, 2009:7).

- Forholdsmessighet
- Subsidiaritet (minste middel)
- Forsvarlighet

Fokus i media – samfunnsoppmerksomhet

Politiet får mye samfunnsoppmerksomhet og publikum ønsker å vite hva politiet gjør til enhver tid. Dette gjør at politiet er i en eksponert posisjon overfor media og samfunnet generelt. Politiet har på forespørsel fra allmennheten og media plikt til å gi opplysninger om politiet og dets arbeid¹⁷. Det er instruksfestet hvem som skal svare på hva i de ulike politidistriktene.

Politiet får forespørsler fra ulike massemedia flere ganger i døgnet om det har vært noen hendelser i politidistriktet de siste timene. Det meste av de hendelsene politiet operativt må ut å gjøre akutte inngrep i, for eksempel trafikkulykker, branner, ras, ekstremsituasjoner, uorden og beruselse i gatebildet, noen har forsvunnet m.m., er av interesse for både lokal og nasjonal presse. For det meste er det media selv som siler ut det de mener er av interesse for allmennheten å lese.

Hierarkisk organisasjon

Politiet er en hierarkisk organisasjon, noe vi har beskrevet nærmere i pkt 2.5. Hovedbegrunnelsen for politiet sitt hierarki og kommandoforhold, henviser først og fremst til politiets gjøremål. Politiet må ofte handle, uten at det er tid til å diskutere, da er det viktig at kommandoforholdet er klarert på forhånd (Finstad, 2000:37).

¹⁷ Politiinstruksens § 5-5, 3. og 4. avsnitt, omhandler politiets opplysningsplikt til allmennheten.

Kriminalitet har flere problemeiere eller aktører

Politiarbeid handler om å møte mennesker i vanskelige situasjoner (Hoel, 2011). Den meningsbærende strukturen i politiarbeidet er å gjenopprette orden i et kritisk perspektiv både i forhold til de involverte og i forhold til samfunnet. Målet i seg selv blir derfor å løse oppdragene sammen med dem det gjelder. Vi synes Hoel (2011:52) illustrerer dette på en fin måte når hun sier at: *Relasjonen mellom politiet og oppdraget er selve politioppgaven – ikke et tillegg til.*

2.3 Etikk og moral

Etikk stammer fra det greske ordet "ethos" som betyr vane eller sedvane – altså hvordan man skal skikke seg rett innenfor en kultur og et samfunn. Moral, som stammer fra det latinske *mos* (sed/skikk), brukes i dag gjerne om norm- og verdioppfatninger.

Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008 - 2013 legger til grunn at personalpolitikk, ledelse, organisasjon, etikk og moral er vevd inn i hverandre, og at et godt kommunisert og synlig verdigrunnlag vil gi økt trygghet for den enkelte ansatte i arbeidssituasjonen, og vil kunne medvirke til å skape tillit og gode relasjoner i forhold til innbyggerne og samfunnet. Politi- og lensmannsetatens styrende personalpolitiske dokument har etiske prinsipper for hvordan tjenesten skal utføres¹⁸. Disse etiske prinsippene fokuserer på at ansatte under utøvelsen av tjenesten skal bidra til at etatens tillit og anseelse blir ivarettatt på en god måte, og at alle blir behandlet med respekt. Hovedmålet er å sikre en høy etisk og moralsk bevissthet i det daglige arbeidet. Dette forutsetter at ledere og ansatte på alle nivåer bidrar til etisk refleksjon over egen og andre ansattes atferd og handlemåter og reagerer når kolleger eller medarbeidere opptrer i strid med etatens fellesverdier. Politidirektoratets målsetning for ledere og medarbeidere i politi- og lensmannsetaten, er at de gjennom egne erfaringer koplet sammen med etiske teorier, kan få kunnskap om faget etikk og hvilken sammenheng etikk har til politiarbeid og få innsikt på egne holdninger.

¹⁸ Politidirektoratet har i tillegg gitt ut en egen etikkveileder: Grunnleggende verdier, moral og etikk er utgitt av politidirektoratet i 2009.

Som ved alt annet politiarbeid, er også politiets etikk og moral lovregulert¹⁹. I denne sammenheng ønsker vi å trekke fram Politiinstruksens § 6, som omhandler alt fra hvordan kollegaer ut fra rang skal snakke med hverandre, hvem som skal bestemme i de ulike situasjonene til at den enkelte tjenestemann i sin oppdragsløsning skal fremme god etisk standard og faglig dyktighet. Allerede ved opptaksprøvene til Politihøgskolen er etikk og moral noe som veier tungt når kandidaten skal vurderes om han/hun er *personlig egnet* for tjeneste i politi- og lensmannsetaten.

2.4 En oversikt over de mest sentrale føringer for lederutvikling og lederutvelgelse

Nedenfor har vi listet opp de mest sentrale offentlige dokumentene som gir føringer for lederutvikling og lederutvelgelse i politiet.

I Politireform 2000, Stortingsmelding nr. 22 (2000-2001), understrekes det at etatens samlede ledelseskompetanse må heves (Kap.3.6 s.53).

Politirolle meldingen, Stortingsmelding nr. 42 (2004-2005). Her står det at det er avgjørende å innarbeide rutiner for lederrekruttering og leder- og ledelsesutvikling.

I Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008 – 2013, står det at politiet skal jobbe strategisk og kunnskapsbasert.

I Disponeringsskrivet 2012 for Politi- og lensmannsetaten, vises det til at **lederplattformen**²⁰ skal initiere en utvikling av lederrollen på alle nivå eller understøtte den ledelsesutviklingen som allerede er igangsatt i politidistriktene og særorganene. Plattformen skal bygge på etatens verdier som åpenhet, ærlighet, synlig og tydelig ledelse, samspill og involvering, ansvarlighet, mål, endring og utvikling. I dette skrivet finner vi også at politiet skal fortsette arbeidet med å øke andelen kvinner i lederstillinger. Hovedavtalen § 21 nr. 4 om moderat kjønnskvolterering skal følges ved ansettelse.

¹⁹ Eksempler på dette er politiets utførelse av tjeneste, polititjenestemenns bopel, politiets adferd på fritid, politiets forhold til alkohol m.m.

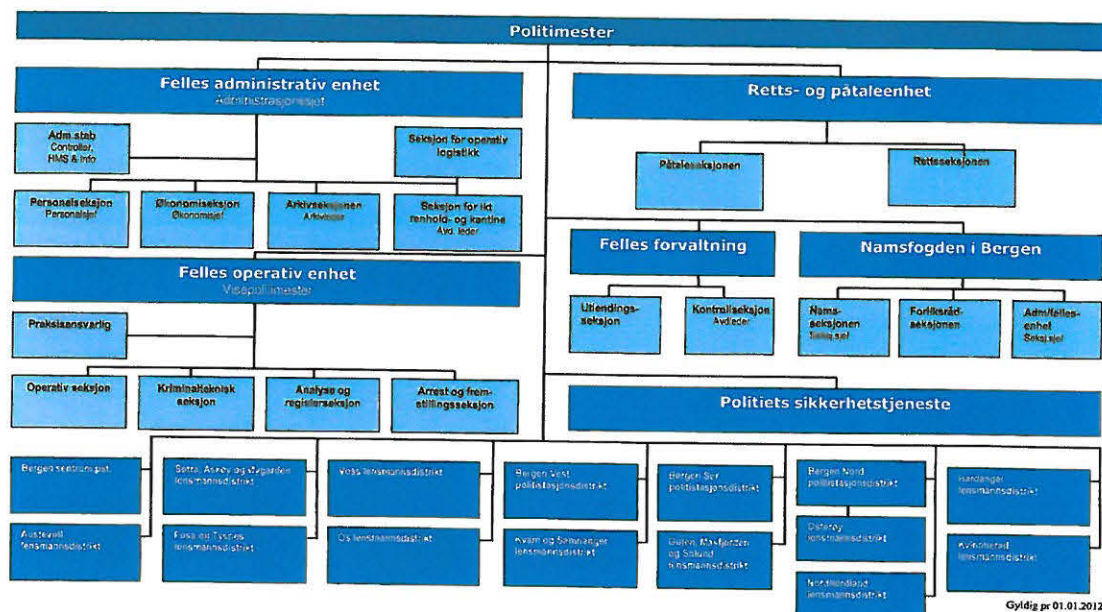
²⁰ POD er i ferd med å slutføre lederplattformen til politiet, en plan over hvordan lederskapet skal utføres.

I veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet (POD) – finner vi kvalifikasjonsprinsippet beskrevet. Ansettelsesmyndigheten er forpliktet til å velge den av søkerne som etter en samlet vurdering synes å være den best kvalifiserte. Vurderingens viktigste element er: utdanning og andre formelle kvalifikasjoner, praksis og personlig skikkethet for stillingen.

2.5 Hierarkisk organisasjonskultur

En organisasjon er en planmessig koordinering av flere menneskers aktiviteter for å nå en felles, klart bestemt målsetting gjennom fordeling av arbeid og funksjoner, og gjennom et hierarki av autoritet og ansvar (Schein, 2000:25). En organisasjon er først og fremst et mønster av roller og en plan for koordinering av disse, og av den grunn eksisterer den uavhengig av bestemte personer og kan bestå selv om absolutt alle medlemmene skiftes ut. Organisasjonen vil med andre ord kun forandre seg når selve planen blir forandret, eller når rollene blir omdefinert av funksjonsinnehaver eller høyere autoriteter. Vi kan skille mellom formelle, uformelle og sosiale organisasjoner. Slik vi har valgt å definere den vil vi kalle den en formell organisasjon. Formelle organisasjoner kjennetegnes av regelverk, prosedyrer og mål for den kollektive virksomheten²¹. For å beskrive en slik organisasjon vil det være naturlig å legge fram et organisasjonskart fra ett politidistrikt, som viser de forskjellige nivåene i hierarkiet, se figur 3.

²¹ Wikipedia, lastet ned 4.5.12.



Figur 3. Visualisering over den hierarkiske organiseringen i et tilfeldig valgt politidistrikt, Hordaland politidistrikt.

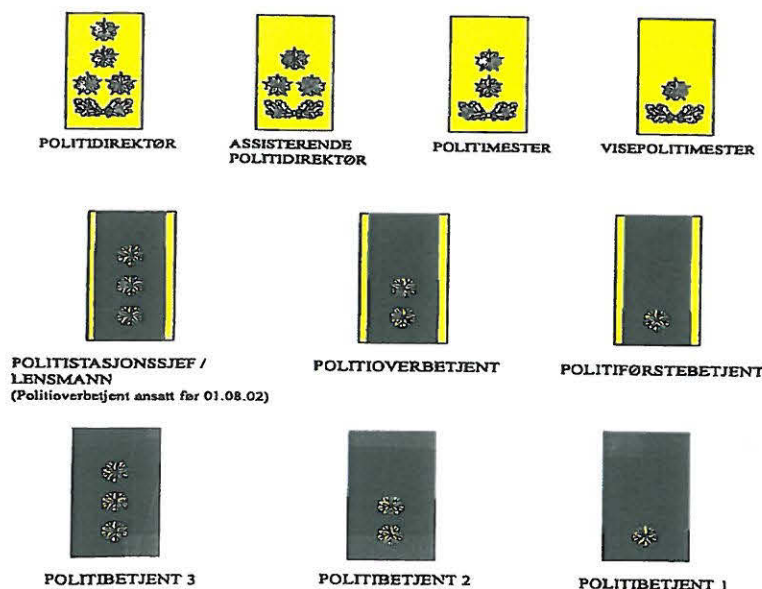
Det er som allerede nevnt mange typer organisasjonsformer i organisasjons- og forretningslivet i dag. Organisasjonsformene svinger fra ytterpunkter som rendyrkede matriseorganisasjoner til rent hierarkiske. Matriseorganisasjoner beskrives ofte som prosess- eller teambaserte organisasjoner. Hierarkiske organisasjoner har ofte mange ledelsesnivåer. Den hierarkiske dimensjonen i en organisasjon gjenspeiler rangtrinn som i likhet med et organisasjonskart beskriver de ulike nivåene.

Politiet blir av mange beskrevet som en hierarkisk organisasjon hvor handlinger skjer gjennom klare instruksjoner og regler med helt klare kommandolinjer. Hvordan den enkelte politimann/kvinne skal forholde seg innad i etaten er forankret i instruksform i politiinstruksen § 6-1. Her finner vi detaljerte beskrivelser om hvordan politiet skal opptre i forhold til overordnede og foresatte. Ledelsesnivåene i politiet kan illustreres på følgende måte:

- Justisminister – leder justisdepartementet
- Politidirektør – leder politidirektoratet

- Politimester – leder for et politidistrikt
- *Driftsenhetsleder* – eks. lensmann eller politistasjonssjef (gradsbetegnelse kan være politiinspektør). *Dette er ledere på nivå 2.*
- Seksjonsleder – eks. leder for flere ulike avsnitt (gradsbetegnelse kan være politioverbetjent)
- Avsnittsleder – eks. leder for et avsnitt (gradsbetegnelse kan være politioverbetjent eller politiførstebetjent)
- Gruppeleder – eks. leder for et etterforskningsteam eller innsatsledelse (gradsbetegnelse kan være politiførstebetjent)
- Politibetjent – 1, 2 eller 3

For å gjøre ledelsesnivåene / gradsforskjellene fysisk synlig mellom de ulike nivåene i organisasjonen, bærer den enkelte blant annet distinksjoner på uniformens skulderklaffer. En oversikt over distinksjonene i politi- og lensmannsetaten er pr i dag²² vises i figur 4.



Figur 4. Oversikt over distinksjonene for politiutdannet personell.

²² Påtaledistinksjonene er ikke vist i denne sammenheng, da vi ønsker å illustrere direkte sammenheng og ordrevei for politioperativt/utdannet personell.

Organisasjonskultur kan defineres som et system av felles verdier og felles ideer om hvordan ting skal fungere og gjøres. I følge Schein (1995) er kulturen i en organisasjon avgjørende for om man lykkes med mangfold i ledelse og styrer. Det viktigste en leder kan gjøre er å arbeide med å skape og lede en kultur. Verdibasert ledelse innebærer blant annet at alle har like muligheter.

Den generelle forståelsen i det norske arbeidslivet er at vi i dag har fått flatere organisasjoner i det norske arbeidslivet, vi har høy medvirkning og medbestemmelse. Innovasjon og læring foregår på alle nivåer - ledelsen forteller ikke nødvendigvis hva arbeidstakeren skal gjøre, de er med å bestemme dette selv.

2.6 Den moderne leder

For å kunne forstå og utføre god ledelse må vi ta i betraktning både lederens personlige egenskaper og situasjonen det ledes i²³ (Kaufmann og Kaufmann 1996:325).

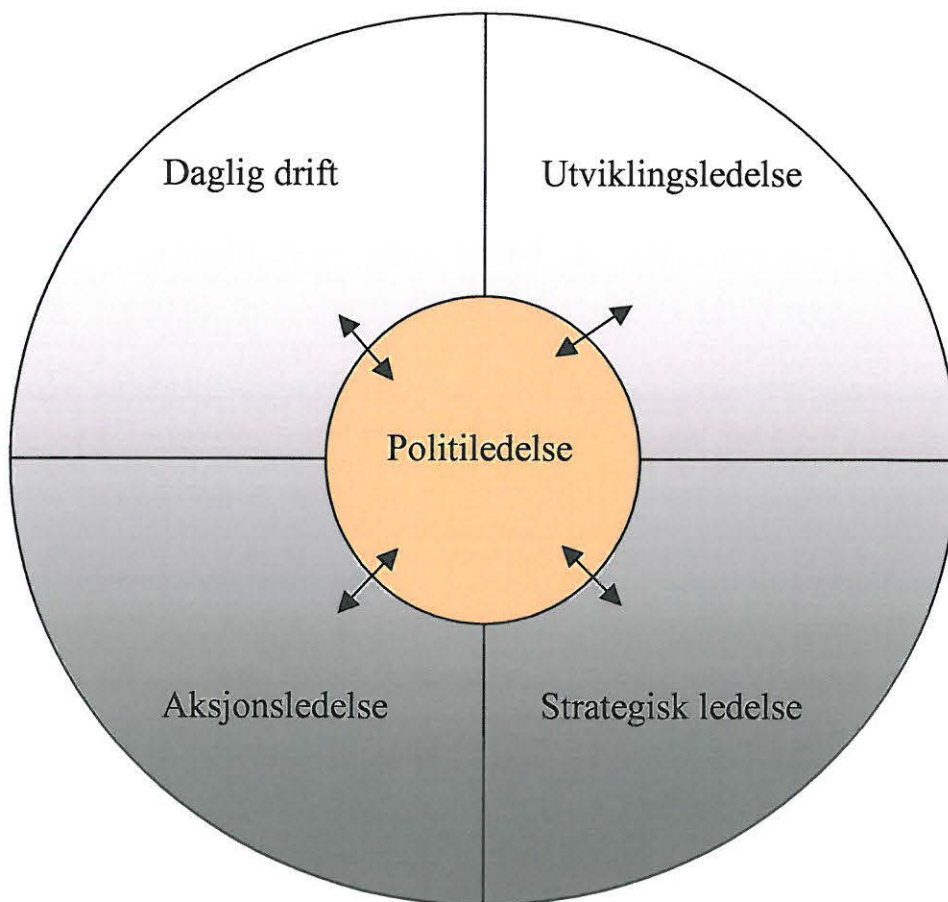
De fleste lederne blir ansatt på grunn av faglige kvalifikasjoner, men kastet på grunn av deres mangelfulle menneskelige kvalifikasjoner.

Torger Reve, professor på BI Handelshøyskolen (Blakstad, 2005:30)

Det var Fred Fiedler som innførte begrepet *lederstil*, et begrep som i dag er mye brukt både i stillingsannonser og media. Begrepet lederstil betegner den grunnleggende orienteringen til lederskapet og forteller noe om det som er karakteristisk ved lederen. Lederstilen kan således fortelle oss noe om hvordan lederen vil handle i konkrete situasjoner. Fiedler skiller mellom to typer lederstiler: Den *relasjonsorienterte lederstilen* hvor leder legger vekt på gode medarbeiderrelasjoner og den *oppgaveorienterte lederstilen* hvor det legges vekt på den tekniske utførelsen av oppgaven (Kaufmann og Kaufmann, 1996:325).

²³ Hevdet av den amerikanske ledelsesforskeren Fred Fiedler da han utviklet sin samspillteori om ledelse. Samspillteori er ledelse som betraktes som samspill mellom person og situasjon.

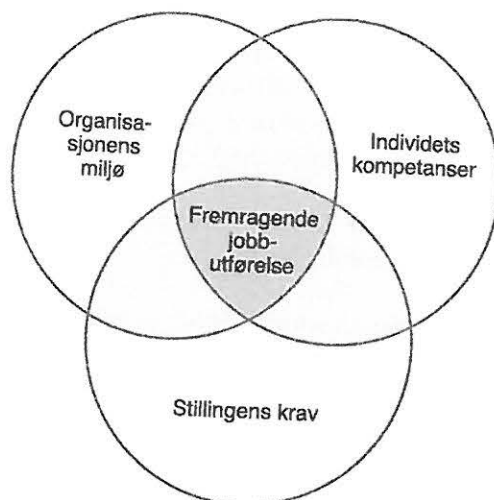
Det er mange måter å lede på. Vi tror ikke det er mulig å komme med en fasit som kan gi oss en generell oppskrift på hva som er godt lederskap i alle situasjoner. I politiet er det gjerne samme leder som skal lede sin driftsenhet i de daglige administrative og personellmessige gjøremål for i neste minutt å stå ute i gaten og lede en skarp operativ situasjon. Dette er noe som krever innsikt, refleksjon og øvelser i ulike aspekter ved lederrollen. Den gode og mellommenneskelige personallederen er gjerne ikke den beste aksjonslederen (Thomassen og Strand: 2000:36). Glomseth (2010) har illustrert dette på en god måte når han beskriver de fire hovedtypene ledelsessituasjonene en politileder må beherske. Vi har utarbeidet figur 5 etter inspirasjon fra Glomseth (2010) sin illustrasjon over de fire hovedtypene ledelsessituasjoner vi finner i politiet.



Figur 5. De fire hovedtypene av politilederens ledelsessituasjoner.

Noen av ledelsesteoriene fremstilles som et fullverdig lederverktøy, som kan brukes av ledere på alle nivå til enhver tid. Vi velger å bruke de ulike teoriene om lederskap som mange gode råd og forklaringer om hvordan en leder kan løse sine utfordringer i gitte situasjoner.

Den betydelige og kontinuerlige endringen i arbeidslivet gjør at den gode leder i dagens arbeidsmarked, trenger andre kompetanser enn man gjorde tidligere (Iversen 2003:106)²⁴. Ifølge Iversen (2003:106) er det to tilnæringsmåter for å kunne måle om en leder har den nødvendige kompetanse²⁵ i forhold til jobben som skal gjøres. De to måtene er fokus på stillingen (funksjonsanalytisk tilnærming)²⁶ eller en atferdsbasert tilnærming²⁷. Skal en leder lykkes må det være en overlapping mellom stillingens krav, organisasjonens miljø og individets kompetanser (Iversen, 2003:108), se figur 6.



Figur 6. Viser Boyatzis' modell²⁸ for jobbutførelse (Iversen, 2004:109)

²⁴ Vi har valgt å bruke Ole I Iversen sin forskning og publikasjoner i vår oppgave. Han er blant de ledende i Norge innen fagområdene personlige egenskaper og ledereffektivitet, testverktøy og rekruttering. Hans forskningsinteresser er personlige egenskaper og ledereffektivitet.

²⁵ I begrepet kompetanse mener Ole I Iversen i denne sammenheng kvaliteter, egenskaper og ferdigheter som kjennetegner gode ledere.

²⁶ Ved å fokusere på stillingen og stillingens krav. Å avklare hvilke minimumskrav som stilles til stillingsinnehaveren.

²⁷ Her fokuseres det på å finne fellestrekk med de egenskaper/kompetanser stillingsinnehavere/ledere som gjør en god jobb har.

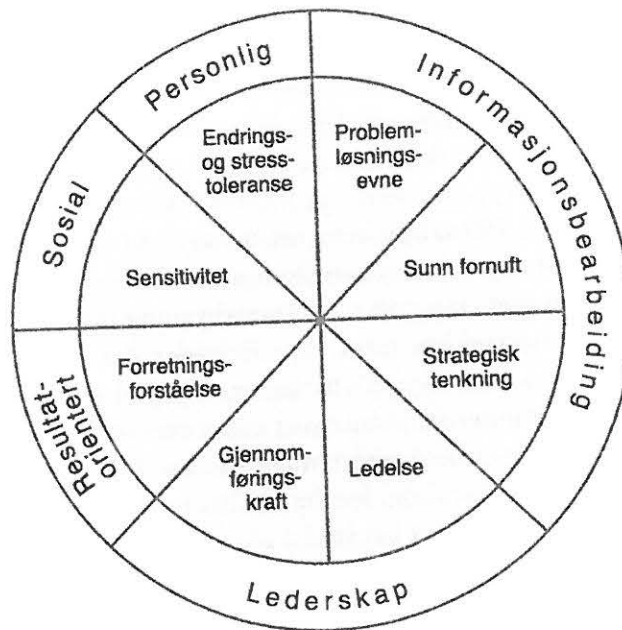
²⁸ Boyatzis er iflg Iversen en av de dominerende forskere innenfor atferdsbasert tilnærming.

Innen atferdsbasert tilnærming er det to typer kompetanser som er av stor betydning for gode ledere:

- Basiskompetanser. Definisjon av basiskompetanser er at det er kompetanser som er nødvendig for å gjøre en gjennomsnittlig god jobb. Disse kjennetegnes ved at det er tilstrekkelig at de er på et visst nivå (Iversen, 2003:117).
- Assessi-kompetanser. Definisjon av assessi-kompetanser er at det er kompetanser som skiller mellom en god og en gjennomsnittlig leder (Iversen, 2003:110). Iversen har introdusert Assessi-kompetanser som et nytt norsk ord for å beskrive det engelske ordet "high performing competencies" eller superior competencies".

I sin doktoravhandling gjennomførte Iversen en stor internasjonal undersøkelse hvor han ønsket å kartlegge synet på hva som kjennetegner ledere som leverer resultater i dag og om nasjonal kultur er en faktor som må tas hensyn til i den sammenheng. Undersøkelsen ble gjort i 11 europeiske land. Basert på resultatene fra undersøkelsen, utviklet han en ny kompetansemodell, se figur 7. Kompetansemodellen dekker ikke alle kompetanser som er nødvendige i en jobb, men de kompetansene som skiller mellom en god leder og en gjennomsnittlig leder (Iversen, 2008:13). Felles for de fleste av disse kompetansene er at de er atferdsbasert. Iversens definisjon av assessi-kompetanser er (Iversen, 2008:13):

*Assessi-kompetanser er kompetanser som skiller en god
leder fra en gjennomsnittlig leder.*



Figur 7. Iversen sin modell over assessi-kompetanser som kjennetegner en god leder i dag (Iversen, 2004:111).

Når vi studerer kompetansene i figur 7, ser vi at kompetanser som tidligere var ansett som viktige, ikke er med lenger. Tidligere ble gode ledere gjerne betraktet som dominerende, pågående, selvstendig og uavhengig. Denne måten å tenke på bygget på læren om at mennesker må styres utenfra av andre, med autoritet og myndighet. I dag kan det virke som de sosiale kompetansene er av større betydning. Iversen sier at kvinner matcher kravene til moderne lederskap bedre enn menn (Iversen, 2003:112). Dette begrunner han med å vise til tidligere forskning, som beskriver at kjennetegnene på en typisk kvinnelig leder er at hun har en mer demokratisk lederstil og større fokus på mellommenneskelige forhold. Til tross for dette er det et paradoks at kvinner i så liten grad blir rekruttert til lederstillinger. Eller som Normanssen²⁹ uttrykte til Dagbladet 17. november 2003: "Kvinner blir ikke rekruttert fordi utvelgerne består av mannlige sjefer av gårdagens skole" (Blakstad, 2005:32).

²⁹ Sølvi Waaterloo Normanssen er rådgiver på NTNU, med funksjon som journalist i Universitetsavisa.no.

Iversen sier at de viktigste lederegenskapene til lederne i dag er integritet³⁰, fleksibilitet, sensitivitet og evne til å lytte og forstå sine medarbeidere. Til tross for at lederstil og lederadferd kan variere fra land til land, avdekker Iversen i sin undersøkelse at synet på hva som kjennetegner fremragende ledere er overraskende likt på tvers av landegrensene i Europa.

Vi vil i vår undersøkelse fokusere på de åtte ferdighetene Iversen mener er de viktigste personlige egenskaper en god leder må ha. Det finnes mange andre som har meninger og uttalelser om hva som kjennetegner gode ledere³¹, og etter å ha sett nærmere på dette synes vi Iversen sine egenskaper er veldig dekkende for det som andre forskere også har referert til i nyere tid. Vi har derfor brukt disse og beskrevet hva som ligger i de ulike ferdighetene, se tabell 1.

³⁰ Med begrepet integritet mener Iversen i denne sammenheng at en er ærlig, pålitelig, høflig og tillitsvekkende (Iversen, 2004:111).

³¹ Sara Aarseth og Magne Vik sin artikkel i Ledernett, <http://ledernett.no/id/3423.0>, lastet ned 22.2.12. Deres beskrivelser av hva som kjennetegner gode ledere kan oppsummeres slik: som trygghet og selvtillit – tydelig – lyttende – vilje til å dele kunnskap og gi anerkjennelse – være følelsesmessig til stede.

I en artikkel, i HegnarOnline http://www.hegnar.no/personlig_ekonomi/karriere/article415866.ece, lastet ned 22.1.12, beskriver Marianne Skarsgård at Cato Backer, partner i et norsk rekrutteringsselskap, mener gode ledere bygger team rundt seg, lederen støtter og utfordrer. Ellers nevner han at gode ledere som oftest har relevant erfaring, er analytisk og sosialt intelligent og ekstremt engasjert i sitt arbeid.

I ledernytt.no, av 10. juni 2009, presenterer professor ved Handelshøyskolen BI, Øyvind L. Martinsen, fem kjennetegn på personlighetstrekk på dyktige ledere. De fem kjennetegnene er: mål og resultatorientert, følelsesmessig stabilitet, utadvendt, åpen for andres erfaringer og omgjengelig.

De viktigste personlighetstrekkene som karakteriserer effektive ledere er høyt energinivå, toleranse for stress, personlig integritet, emosjonell stabilitet og selvtillit (Kaufmann og Kaufmann, 1996:319).

Tabell 1. Åtte egenskaper på hva som beskriver en fremragende leders gode egenskaper³²

Åtte kjennetegn på fremragende ledere		
	Ferdigheter	Beskrivelse av det som er vektlagt i de ulike begrepene
Informasjonsbearbeiding	Informasjonshåndtering	Hvordan lederen samler inn, analyserer og vurderer informasjonen og hvordan lederen ser helhet og sammenhenger. Hvordan lederen kan finne ut hvordan ressursene kan brukes for på best mulig måte fremme organisasjonens langsiktige mål og visjoner.
	Sunn fornuft	Utviser integritet og vurderingsevne når avgjørelser skal treffes. Sunn fornuft er å håndtere regelverket på en klok måte (Hoel, Linda: 2011)
	Problemløsning	At lederen er løsningsorientert og klarer å finne nye løsninger på problemer. Det å skjønne hva som er problemløsende i forhold til de oppgavene som skal løses og tenke proaktivt i forhold til oppgaveløsningen.
Lederskap	Lederskap	Hvordan leder, organiserer, motiverer og utvikler lederen sine underordnede og hvordan delegerer de oppgavene. Evne å bygge en stab som er entusiastisk og ønsker å jobbe sammen mot felles avtalte mål.
	Forhandlingsevne	At lederen er i stand til å få gjennomslag for egne synspunkter uten at andre føler seg overkjørt. En positiv og emosjonell tilstand smitter lett over i positive vurderinger av en rekke andre egenskaper (Kaufmann og Kaufmann, 1996:72)
Sosial	Mellommenneskelig kompetanse	Forståelsen av fleksibilitet og sensitivitet i sin omgang med andre. Å kunne omgås mennesker på en åpen og tillitsfull måte. Disse personene beskrives ofte som ekstroverte, herunder sosial, pratsom, livlig, utadvendt og trygg på seg selv i sosiale settinger (Iversen, 2003:45). Tidligere ferdigheter som uavhengig, pågående og selvstendig er byttet ut med fleksibilitet, integritet og det å lytte og kunne forstå sine medarbeidere.
Resultatorientert	Forretningsforståelse	Ha fokus på å de mål virksomheten har satt seg. Hvordan forstår lederen at verdier skapes i virksomheten og er de publikumsorientert (kundeorientert).
Personlig	Stresstoleranse	Å kunne bevare roen og oversikten i stressede situasjoner. Herunder å være i stand til å iverksette nødvendig omstilling og tilpassing slik at vi leverer den varen "markedet" til enhver tid krever. Med dette tenker vi også på stress i forhold til jobbfaktorer, rolle i organisasjonen, karriereutvikling, sosiale relasjoner eller annet (Kaufmann og Kaufmann, 1996: 79)

³² Utarbeidet av oppgaveskriverne etter inspirasjon fra Iversen, 2003 og 2008, Blakstad, 2005 og artikkel <http://www.ledernet.no/id/2922.0>, lastet ned 24.8.11.

2.7 Grupper og makt

I boken *Ledelse på godt og vondt* (Skogstad og Einarsen, 2002) har Avotie³³ forfattet et kapittel hvor hun drøfter emnet kvinner og ledelse. Hun diskuterer hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger og hva som eventuelt kan gjøres for å forandre på denne situasjonen.

Hun innleder kapittelet med å si at de formelle hindringene for at menn og kvinner skal kunne velge det yrket de vil ha er blitt færre i de nordiske landene. I den senere tid har man på lavere ledernivå, innenfor noen sektorer og bransjer, sett en viss form for positiv utvikling. Samtidig er andelen kvinner på toppledernivå fremdeles forsvinnende liten (Avotie, 2002:213 og Finstad, 2000:241). I klar tekst forteller dette oss at det fortsatt er en sterk mannsdominans innenfor ledende stillinger i arbeidslivet. Antallet kvinnelige politiutdannede ledere er doblet de siste åtte årene, men fortsatt er 83 % av de politiutdannede lederne menn³⁴.

Det er mange forskere som har problematisert mannsdominansen på ledernivå. Iblant kan det virke som kjønnsrelasjoner blant lederne i arbeidslivet får alt for mye oppmerksomhet. Avotie framhever to viktige grunner til at det er viktig å vie lederne denne oppmerksomheten;

- Lederposisjonen i seg selv har en stor symbolsk verdi
- Det er lederne som har makten og retten til å definere de spilleregler som gjelder på den offentlige arena.

Jo større ubalanse mellom mann og kvinne er, jo større er den dominerende gruppens makt til å tolke virkeligheten. Slik det er i dag kan man si at det er menn som har formet den lederrollen og ledermodellen vi har. Med bakgrunn i dette har Avotie drøftet tre spørsmål som angår den kjønnsmessige ubalansen i lederstillinger:

1. Hvorfor lederstillinger fremdeles er dominert av menn
2. Eventuelle forskjeller mellom kvinner og menns lederstil kan hjelpe til med å løse opp den mannlige dominansen
3. Hva kan generelt gjøres for å oppnå en mer balansert kjønnsfordeling i lederstillingene

³³ Leena Avotie tok doktorgrad ved Uppsala Universitet i 1998 med tittelen: *Chefer ur ett genskulturellt perspektiv*. Siden den gang har hun forsket på og gitt ut flere bøker, skrevet flere artikler og bokkapitler hvor hun har fokus på kjønnsrelaterte verdssystemer, ledere og kjønn, rekruttering og mentorering. I dag er Avotie foreleser ved Institutt for økonomi og hun holder kurs i organisatorisk adferd, organisasjonsteori og ledelse.

³⁴ Hentet fra Politiforum <http://www.politiforum.no/id/449>, lastet ned 2.5.12.

Avotie har i sin drøfting valgt å fokusere på strukturelle og kontekstuelle forhold når hun drøfter hvorfor det fortsatt er så få kvinnelige ledere i arbeidslivets organisasjoner. Istedenfor å søke forklaringer i kvinnens egenskaper og hjemmesituasjon, har hun sett nærmere på kvinnenens vilkår i organisasjonene. Et strukturelt perspektiv innebærer et kritisk syn på strukturer i organisasjonen. Kvinnenens egenskaper kommer ikke i fokus, men det gjør vilkårene i organisasjonen.

Det kan ikke bortforklares at den langvarige mannsdominansen på ledernivå har påvirket den organisatoriske virkeligheten. Mannsdominansen blant lederne er et hinder for kvinners avansement fordi den gir grobunn for mannlig etnosentrisme. Denne er institusjonalisert i organisasjonens kultur og praksis. Med etnosentrisme menes en tendens til å betrakte verden og andre mennesker ut fra ens egen gruppes situasjon og perspektiv (Cox, 1994 i Avotie, 2002:215). Dette innebærer igjen at man anser sin egen gruppes atferd og vurderinger som mer legitime, mer adekvate og mer verdt en andre gruppers. Spesielt vanskelig blir etnosentrismen for andre grupper når den utøves av ledere med makt. Da har de som kontrollerer makten muligheten til å tolke og forme virkeligheten slik at den passer deres egne interesser, livssituasjon, virkelighetssyn og verdssystem. En viktig forklaring på hvorfor kvinner har vanskeligheter med å avansere til høyere lederstillinger, finner vi derfor i det mannlige etnosentriske miljøet.

Et viktig område der den mannlige etnosentrismen har satt sitt preg er organisasjonskulturen. Det gjelder ikke minst kulturen på de høyere hierarkiske nivåene. Organisasjonens kulturer, normer og spilleregler kommer fram både som et resultat av omgivelsenes betingelser og krav, og som følge av (de dominerende) aktørenes erfaringer, forestillinger og livssituasjon. Et eksempel på hvordan en leders livsvilkår har påvirket vilkårene for lederstillingen er at det er vanskelig å kombinere familie og jobb, sene møter, ikke rom for å legge om tjeneste i perioder av livet for de som har døgnkontinuerlig skift m.m.

Avotie (2002) viser til tidligere forskning som sier at det på høyere hierarkiske nivå er det vanlig at viktige beslutninger underbygges i uformelle mannlige sammenhenger (eks golf, jakt- og fisketurer), og at de som etterfølges er plukket fra eget mannlige nettverk (Holgersson & Hook, 1997 i Avotie, 2002:216). Ifølge Schein (1995) skaper hver gruppe som deler en lengre felles historie, en intern omgivelse som er spesifikk for den berørte gruppen.

Den mannlige etnosentrismen preger også forestillinger om hvilke ferdigheter som vurderes som ønskelig hos ledere. Samtidig inneholder organisasjonskulturer også forestillinger om kjønn. Disse forestillingene definerer ofte kjønnene som hverandres motpoler. F eks anses handlekraft, besluttsomhet, uavhengighet og rasjonalitet som mannlige egenskaper, mens lydhørhet, ydmykhet og emosjonalitet er egenskaper som forbindes med den kvinnelige kjønnsrollen. Samtidig defineres lederrollen slik at den er uforenelig med de forutsetninger som finnes til den kvinnelige kjønnsrollen i vår kultur. For å si det på en annen måte mener den dominerende gruppen at de egenskapene som er karakteristisk for den gruppen de tilhører er mer adekvate for å beherske lederrollen. Samlet gir dette menn et bedre utgangspunkt enn kvinner i rekrutteringen av nye ledere. Dette betegnes av Skorstad (2008:71) som likhetseffekten. Han viser til flere studier som går i samme retning når det gjelder hvilke kandidater som blir fortrukket ved nyansettelser. Det er ikke nødvendigvis de best kvalifiserte som blir foretrukket, men vi velger folk vi liker enten de er dyktige eller ikke.

Ifølge Bourdieu dominerer menn det offentlige rom og maktfeltet. Maktfeltet handler om hvem som regjerer og er i den forstand et metafelt der individer og institusjoner i ulike dominerende felt relaterer til hverandre og skaper en statsmakt som får betydning for hele det sosiale rommet (Wilken, 2008:79).

Til tross for at de store historiske endringene som har skjedd i Europa i forhold til hva de ulike kjønn kan gjøre har det mannlige en høyere status enn det kvinnelige, og menn dominerer i det offentlige rom. På de arenaene der kvinner dominerer, for eksempel på arbeidsmarkedet er det ofte mindre attraktivt å jobbe både når det gjelder økonomi og status. Bourdieu hevder at kvinner blir utelukket fra stillinger med stort ansvar. Der makt utøves, rekrutteres ikke kvinner (Wilken, 2008:64). Videre mener Bourdieu at de kvinnene som tilpasser seg den dominerende mannskulturen, vil sosialisere seg som menn. I følge Bourdieu er det vanskelig å endre seg på dette området og han gir uttrykk for at disse holdningene i stor grad er ubevisste for både kvinner og menn. Bourdieu ser på dette som en symbolsk kamp som setter spørsmålstegn ved produksjon og reproduksjon av den symbolske kapital (Wilken, 2008:39). For å eksemplifisere dette viser vi til politiets symbolske kapital med sine striper og stjerner på skulderklaffene.

Til tross for at flere politikvinner og politimenn synes at det økende antall politikvinner inn i politiet har bidratt på en positiv måte, kan det likevel synes som at kvinnene blir bedømt ut i fra sine maskuline assosiasjoner (Finstad, 2000:227). Kvinner og menn har ikke samme utgangspunkt når det gjelder fysisk styrke. De yngste politikvinnene føler derfor at de må trene seg opp slik at de kan bli godtatt av sine mannlige kollegaer, slik at mennene kan stole på dem når det er nødvendig å gjøre bruk av fysisk makt for å få kontroll over en situasjon (Finstad, 2000:227).

En kvinne må være passe på alle måter.

Ikke for mye maskulin – da blir hun for mannhaftig.

Ikke for lite maskulin – da blir hun puslete.

(Finstad, 2000:227)

Vi undres om vi vil finne noe som kan underbygge dette utsagnet i vårt empiriske materiale og om vi vil finne noen konkrete eksempler som kan støtte dette?

Blant politikvinner og politimenn beskrives valgmulighetene for hva den enkelte vil arbeide med som en positiv og reell mulighet. Arbeidsoppgavene kan velges eller vrakes, alt etter hva den enkelte ønsker å arbeide med. Finstad påpeker imidlertid i sine funn at disse valgmulighetene handler om sidelengs forflytninger. Oppover i hierarkiet er det mye vanskeligere å forflytte seg. Andelen kvinnelige politiledere er påfallende liten (Finstad, 2000:241).

3 METODE

I dette kapitlet beskriver vi hvordan innsamlingen av data ble gjennomført og hvordan vi har gått fram for å nå målet. Utfordringen er å få en god sammenheng mellom teori, problemstilling og valgt framgangsmåte, slik at problemstillingen blir belyst på en best mulig måte. Vi må se nærmere på hvordan den nødvendige informasjonen skal registreres og tilrettelegges slik at vi systematisk kan analysere og belyse problemstillingen. For å velge riktig framgangsmåte, er det viktig å ha kunnskap om de ulike metodene som kan være aktuelle å bruke for at vi nettopp skal få belyse problemstillingen på best mulig måte.

3.1 Valg av metode

En metode er en framgangsmåte, det vil si et middel til å løse problemer for å komme fram til ny kunnskap. Metode er å se i en vitenskapelig sammenheng. En vitenskapelig metode i et bestemt fagområde betraktes som systematiske og planmessige framgangsmåter for å etablere pålitelig kunnskap og holdbare teorier innenfor dette fagområdet (Grønmo, 2004:27).

I denne studien har målsettingen vært å få en dypere forståelse av ledere på nivå 2 gjennom å beskrive og drøfte deres livssituasjon og jobbsituasjon. I tillegg har vi foretatt en undersøkelse i et stort politidistrikt på hvordan nåværende ledere i det distriktet vurderer egenskaper i rekrutteringsarbeid.

Vi valgte å bruke en kvalitativ tilnærming. I følge Kvale (2001) er det kvalitative forskningsintervjuet en samtale mellom to personer om et emne av felles interesse, og et produksjonssted for kunnskap.

Som datagrunnlag for denne undersøkelsen har vi benyttet:

- Uformell intervjuing hvor vi gjør bruk av en intervjuguide som i grove trekk forteller hvordan intervjuet skal gjennomføres (Grønmo 2004:161).

- Ved hjelp av reportory grid metoden³⁵ (Skorstad, 2008:50), har vi foretatt en undersøkelse i et stort politidistrikt for å få kunnskap om hvordan nåværende ledere i et politidistrikt vurderer egenskaper i rekrutteringsarbeid.
- I samme politidistrikt har vi brukt en metode hvor lederne har gjort valg og prioriteringer av kompetanse ut fra 35 gitte begreper³⁶.

Datamaterialet er innsamlet ved intervju av seks informanter, tre kvinner og tre menn, alle informantene i studien er politiledere på nivå 2. De er driftsenhetsledere ved tre ulike politidistrikt i Norge. Denne studien har fokus på informantene sin egen livshistorie, og hvordan de opplever politiet som organisasjon.

Det er ønskelig at kunnskapen fra våre undersøkelser skal kunne bidra til bedre oppfølging og tilrettelegging for politiutdannet personell som ønsker en framtidig lederstilling i politiet.

3.3 Valg av informanter

Etiske overveielser bør gjennomsyre hele undersøkelsesprosessen, noe vi har hatt i bakhodet når vi har tatt våre metodiske valg (Jacobsen, 2003:23). En intervjuundersøkelse er et moralsk foretakende. Den personlige interaksjonen som skjer i intervjusituasjonen påvirker den intervjuede, og kunnskapen som produseres i intervjuet påvirker vårt syn på menneskets situasjon (Kvale, 2001:65). De etiske sidene ved forskningsprosessen må være vurdert fra begynnelsen av og må være en naturlig del av planleggingsfasen. De må videre gjennomsyre hele forskningsprosessen og ikke bare intervjuundersøkelsen.

3.3.1 Reliabilitet, validitet og etikk

Vi har valgt å foreta en empirisk undersøkelse, dvs. at vi stiller spørsmål om hvordan noe er i virkeligheten. Empiri betyr kunnskap som er bygd på erfaring (Dalland, 2007:87), dvs.

³⁵ Reportory grid er nærmere beskrevet i pkt 3.5.1

³⁶ Begrepene som er brukt er nærmere beskrevet i pkt 3.5.1.2 og vedlegg D.

resultatene skal være i overensstemmelse med virkeligheten. I denne studien måtte vi komme i kontakt med politiledere på nivå 2 som kunne belyse og besvare problemstillingen. Ved å kontakte tre politidistrikt, som har ansatt både kvinnelige og mannlige driftsenhetsledere, fikk vi tilgang til våre 6 informanter. Forut for intervjuet hadde vi telefon og mail kontakt med informantene, der vi rettet forespørsel til dem om de var villige til å delta i studien. Vi informerte om etiske prinsipper som frivillighet, anonymitet og konfidensialitet. De fikk også beskjed om at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen uten ytterligere begrunnelse. Samtlige 6 ønsket å delta i studien.

Vi vil søke å avdekke hvilke egenskaper som er framtrædende hos nivå 2 ledere ved å la dem fortelle sin egen livshistorie. Vi ønsker videre å belyse hvordan politiledere på nivå 2 opplever politiet som organisasjon. Til sist vil vi se på hvordan nåværende ledere i et stort politidistrikt vurderer egenskaper i rekrutteringsarbeidet. Opplysningene vi samler inn skal registreres på en systematisk måte slik at det til slutt vil utgjøre empiriske data, altså vise hvordan respondentene opplever virkeligheten. Disse empiriske data vil i vårt tilfelle være kvalitativ (Grønmo, 2004:33). Oversikten vil forhåpentligvis danne et godt grunnlag for å vurdere hvem som er den gode lederen og hvordan vi kan øke bevisstheten i rekrutteringsarbeidet for å finne den gode lederen.

Det er brukt ulike metodetilnæringer, metodetriangulering, i denne oppgaven slik at vi oppveier for de svakhetene som er forbundet med å bare benytte en metode (Grønmo, 2004:55). Del en av undersøkelsen er kvalitative intervjuer og del to er en undersøkelse i en ledergruppe om egenskaper i rekrutteringsarbeidet. Disse to kvalitative undersøkelsene har bidratt til at vi har fått historier om erfaringer og møter med strukturer som er i politiorganisasjonen, som forteller oss noe om hva som verdsettes i forhold til politiledere på nivå 2. Metodetrianguleringen har bidratt til å validere og teste gyldigheten til funnene i undersøkelsene.

I vårt undersøkelsesarbeid beveger vi oss her mellom to plan, teoriplanet og empiriplanet. Vi befinner oss på teoriplanet når vi skal formulere problemstillingen, og når vi skal tolke resultatene av undersøkelsen. Arbeidet med å samle inn og behandle dataene foregår derimot

på empiriplanet som sier oss hvordan det faktisk er. Det er nødt til å være samsvar mellom begrepene på de to planene, for å finne fram til data som er mest mulig valide, dvs. relevante opp mot problemstillingen vår. I vår analyse av 6 intervjuer er det ikke mulig å presentere hver eneste tolkning for de 6 intervjupersonene, og få intervjupersonenes bekreftelse eller avkreftelse (Kvale, 2001:147). Reliabilitet henviser til hvor pålitelig resultatene er. Det stilles ofte spørsmål om intervjuernes reliabilitet i intervjuforskning særlig i sammenheng med ledende spørsmål og ved kategorisering av informantenes svar i forbindelse med transkribering av intervjuene. I denne studien har vi forsøkt å stille åpne spørsmål for at informantenes egne erfaringer skal komme fram under intervjuet. Vi får mange tolkningsmuligheter i de svarene respondentene har gitt oss i våre intervjuer. Respondentene er ikke formet inn i noe spor, men etter en nøye analyse blir det opp til oss å tolke svarene som blir gitt. Høy reliabilitet dvs. høy grad av pålitelighet er en nødvendig forutsetning for at data skal ha høy validitet, dvs. høy grad av gyldighet.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført ved de ulike politidistriktene. Individuelle intervjuer er som oftest kostnadskrevenende. Spesielt gjelder dette ansikt til ansikt intervjuer, der undersøkeren ofte må forflytte seg fysisk fra sted til sted for å foreta intervjuene (Jacobsen, 2003:77). Bruk av telefonintervjuer kan være en måte å redusere disse utgiftene på. Når vi benytter telefon blir vi ikke avhengige av å måtte forflytte oss rent fysisk og vi sparer mye tid. Vi valgte likevel å forflytte oss rundt i landet for å foreta disse intervjuene. Grunnen til at vi bestemte oss for det er at personer har lettere å snakke om følsomme tema i ansikt til ansikt intervjuer enn over telefon. Den mest sannsynlige grunnen er at det er enklere for to personer å oppnå personlig kontakt og at det skapes lettere et klima av fortrolighet når vi sitter fysisk overfor hverandre (Jacobsen, 2003:77). Dette gjelder spesielt for intervjuer der en har mange åpne spørsmål.

Gjennomføringen av intervjuene startet med at vi tok kontakt med informantene pr telefon for å høre om de var villige til å la seg intervju av oss. Vi orienterte dem kort om innholdet i undersøkelsen vår og hva vi ønsket å intervju dem om. De ble også gjort kjent med vår avgjørelse om at undersøkelsen vår var åpen og ville bli mulig for andre å lese i ettertid

(Grønmo, 2004:162). Vi fortalte at vi ville anonymisere undersøkelsen, men at det likevel ble stilt spørsmål av en slik art at noen i egen organisasjon kunne gjenkjenne noen av informantene. Spesielt gjelder dette kvinnene, da det er få kvinner i denne type lederstillinger i Norge. Informantene ble også gjort kjent med at de også hadde muligheter til å trekke seg under veis i undersøkelsen vår. Etter at vi hadde hatt telefonsamtalen med informantene, sendte vi dem en personlig e-post, som blant annet inneholdt intervjuguiden vår.

Valg av lokaler og tidspunkt ble gjort etter hva som passet best for informantene. Hensikten med undersøkelsen og informantenes rolle ble gjennomgått før vi startet intervjuene. Når vi skulle gjennomføre intervjuene så vi at det kunne være problematisk å få nedtegnet nødvendige notater underveis. En god samtale krever at vi har god øyekontakt, slik at vi ikke må senke blikket. Av den grunn ønsket vi å benytte båndopptaker for å få med oss alt intervjuobjektene sa helt ordrett. Alle informantene samtykket i det. Vi måtte likevel nedtegne noen notater underveis. Intervjuene varte i ca 1 time. Vi var begge til stede og gjennomførte ett intervju med hver informant. Det var en god atmosfære og stemning og det syntes som om informantene hadde det komfortabelt. Vi hadde forut for intervjuene litt småsnakk om hverdagslige ting, vi fortalte om oss selv og vår bakgrunn for å myke opp situasjonen. Vi hadde laget en intervjuguide³⁷ med åpne spørsmål der vi hadde fokus på viktige tema for å belyse første del av problemstillingen: *Hva er det som kjennetegner politiledere på nivå 2?* For å få mest mulig bredde i deres erfaringer og tanker fant vi det mest hensiktsmessig å benytte oss av åpne intervju, slik at det ikke ble lagt noen begrensninger på hva som kunne sies. Åpne intervjuer er svært tidkrevende, og det krever at intervjuerne må bruke mer tid på å administrere intervjuet. I tillegg gir åpne intervjuer som regel store datamengder, noe som vi var forbedt på. Et åpent intervju er noe informantene er kjent med og som ligner politiets avhørsmetode *den frie forklaring*. Ved å bruke denne metoden får den vi snakker med forklare seg fritt uten at vi bryter inn, oppfølgingsspørsmål eller klargjørende spørsmål kommer etterpå. På den måten får vi en fin flyt i intervjuet. Hvis informanten kommer helt ut på ville veier, kan vi føre dem på rett spor igjen. Som regel ikke noe problem når vi snakker med dem som er kjent med metoden og har brukt den i sitt daglige virke i etterforskningssammenheng.

³⁷ Se vedlegg A.

Det viktigste for oss var å få fram enkeltindividets fortolkninger, slik at vi kan svare best mulig på problemstillingen vår. Vi var svært lyttende under intervjuet, og stilte supplerende spørsmål der vi syntes det var nødvendig. Vi holdt god øyekontakt med informantene og prøvde å vise dem at vi var interessert i det de fortalte om. Etter intervjuene takket vi for deres velvillighet og åpenhet til å delta i studien. De ble også underrettet om at de ville få en tilbakemelding på resultatet av undersøkelsen.

Informantene våre kommer fra tre ulike politidistrikt i Norge. Av den grunn måtte vi forflytte oss rundt i landet for å foreta disse intervjuene. Intervjuene ble foretatt i løpet av en periode på fire måneder. Det krevde store forberedelser og nøye planlegging av oss før hver reise. Vi valgte å gjennomføre to intervjuer på hver reise. Som tidligere beskrevet hadde vi på forhånd hatt telefon og mailkontakt med informantene. Vi hadde avtalt på hvilket sted i politidistriktet intervjuene skulle finne sted. Vi startet fra hjemstedet vårt kl. 0600 og var tilbake igjen kl. 1900 samme dag. Vi ble meget godt mottatt av informantene, og to av informantene var også behjelpelig med å frakte oss rundt i politidistriktet slik at vi praktisk klarte å gjennomføre begge intervjuene samme dag. Det er ofte store avstander mellom hver driftsenhet i et politidistrikt og av den grunn satte vi stor pris på at informantene var behjelpelig med transport, slik at vi klarte å holde tidsrammen vår i løpet av intervjudagen. Når vi kom tilbake til tjenestestedet vårt hadde vi en gjennomgang av turen og opplevelsene våre. Det var mange inntrykk som skulle bearbeides og tolkes for deretter å omformes til prosa. Vi opplevde det som svært nyttig å være i informantens omgivelser og det vil også være til stor hjelp for oss i det videre arbeidet når vi skal analysere og drøfte funnene våre. I tillegg vil inntrykkene våre være et meget godt supplement til de transkriberte intervjuene.

3.4.1 Transkribering av data fra intervjuene

Når vi skriver ut et intervju, overfører vi den muntlige samtalen til ord og bokstaver i papirs form (Dalland, 2007:172). Dette kalles for å transkribere intervjuet. Hovedhensikten med transkribering er å få lettere tilgang til dataene når disse skal analyseres og tolkes. Kvaliteten på opptakene var høy, det var verken støy eller andre forstyrrelser som forringet kvaliteten. Vi valgte selv å transkribere intervjuene fortløpende etter hvert intervju. Det gjorde vi for å forsikre oss om konfidensialiteten til informantene. I tillegg var det til stor hjelp for oss under

analyse arbeidet at vi kjente innholdet i intervjuene godt. Når vi transkriberte kom vi tilbake til stemningen og atmosfæren i intervjusituasjonen. På grunn av at informantene kommer fra ulike landsdeler og av den grunn snakker dialekt, har vi valgt å omskrive til bokmål slik at ikke informantene skal være gjenkjennbar. Det er irrelevant for oppgaven hvilken landsdel informantene kommer fra. Under transkriberingen skrev vi ned det informanten sa ord for ord for å hindre at noe av informasjonen gikk tapt. Transkriberingen var et meget stort og tidkrevende arbeid og tok mye lengre tid enn vi hadde forutsett på forhånd. Vi er likevel glad for at vi valgte å foreta intervjuene slik vi gjorde for å hindre at verdifull informasjon kunne gått tapt. Gjennom transkriberingsarbeidet ble vi godt kjent med datamaterialet, noe som hjalp oss under analysearbeidet. I tillegg var våre notater fra intervjusituasjonen et viktig hjelpemiddel når teksten skulle tolkes.

3.5 Undersøkelser med ledergruppen i et politidistrikt

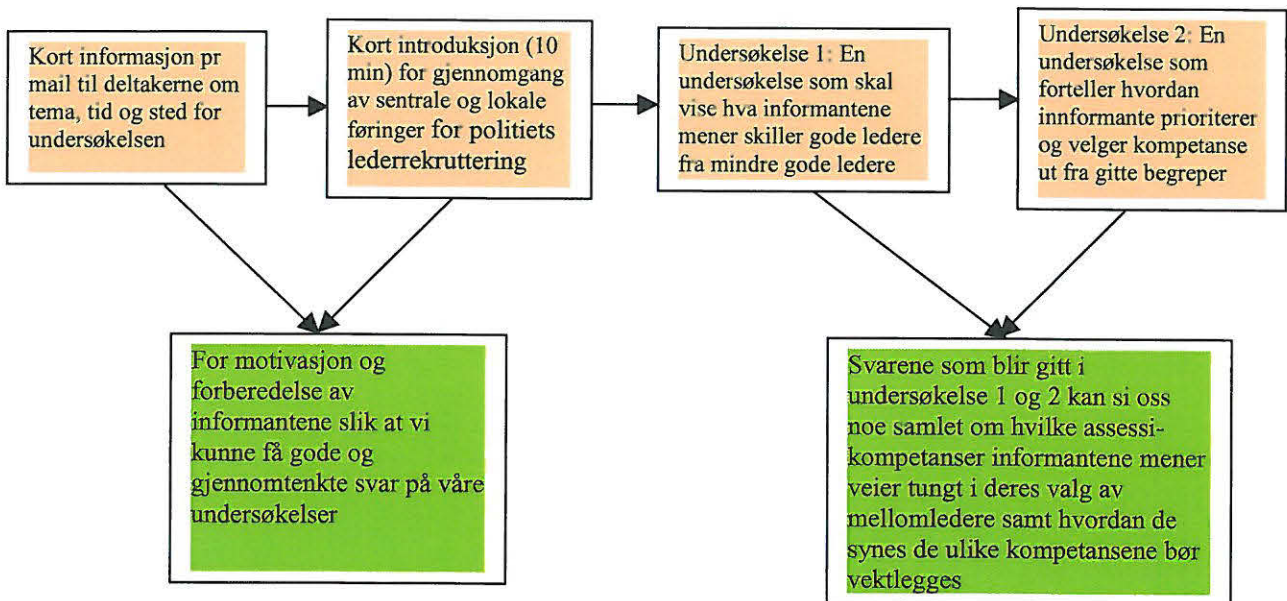
I løpet av de to-tre siste årene har det vært sendt ut svært mange spørreundersøkelser via politiets intranett og e-post. Også i politiet ser man en viss ”undersøkelsestretthet”³⁸. For å spare ressurser og tid, samt ønske om en høy svarprosent, var det viktig for oss å komme inn på eksisterende arenaer og møtevirksomheter hvor vi traff ”den innstillende myndighet”, gjennomføre våre undersøkelser med informantene og samle alt materiell til et ”lager av begreper”. Vi har deretter fått en liste over begreper som representerer ledelsen i ett stort politidistrikt (den innstillende myndighet) sine ideer om hvilke personlige egenskaper de vektlegger hos den gode søkeren/lederen. Disse begrepene kan påvirke hva lederen bør se etter når det gjelder hvilke personlige egenskaper de som rekrutteres til lederstillinger bør ha. Vi har også fått et innblikk i hvordan politimesterens ledergruppe har valgt og prioritert kompetanse ut fra gitte begreper.

En av oss har selv vært informant i tilsvarende undersøkelser i forbindelse med at Politihøgskolen skulle se nærmere på hvordan de kan evaluere, utvikle og kvalitetssikre inntakskvaliteten til Bachelorutdanningen³⁹. En av prosessene de gjorde i denne sammenheng,

³⁸ Snakk blant kollegaer samt at oppnådd svarprosent i flere av de senere undersøkelsene i politiet har gått betydelig ned. Typisk problem ved strukturert utspørring er respondentenes vilje til å svare (Grønmo 2004:185).

³⁹ Dette arbeidet pågår fremdeles ved Politihøgskolen og ansvarlig for prosjektet er studieavdelingen ved Sarah Abraham.

var å se nærmere på begrepet *personlig egnethet*⁴⁰. I forbindelse med opptak til Politihøgskolen skal opptaksnemda vurdere om kandidatene er personlig egnede for å gjøre tjeneste i politi- og lensmannsetaten. Hele informantgruppen en av oss deltok i, viste et stort engasjement da undersøkelsene ble gjennomført. Informantgruppen virket genuint opptatt å få være deltakende i prosessen med å finne hvilke kriterier som bør legges til grunn for å finne den best kvalifiserte kandidaten til å komme inn på Politihøgskolen. Med dette som bakgrunn valgte vi å se nærmere på metodene Politihøgskolen hadde brukt, leste oss opp på anbefalt litteratur (Skorstad, 2008) og fant ut at dette kunne være en fin måte for oss også å tilegne oss kunnskap i forbindelse med problemstillingen vi ønsker å belyse. Vi tilpasset derfor undersøkelsene til vårt arbeid og fikk lov å gjennomføre den med en ledergruppe i et politidistrikt, se figur 8.



Figur 8. Forskningsdesign over gjennomføringen av undersøkelsen med en politimesters ledergruppe.

3.5.1 Gjennomføring med politimesterens ledergruppe

Med utgangspunkt i Reportory grid⁴¹, en metode som ble utviklet av den amerikanske psykologen Georg Kelly i 1950, gjennomførte vi den første undersøkelsen med informantene

⁴⁰ Begrepet personlig egnethet blir ofte brukt når noen skal beskrive personlige egenskaper.

⁴¹ Grid-metodikk er en måte å strukturere jobbanalyseintervjuet på. Vi spør på en bestemt måte og informasjonen blir organisert etter en bestemt oppskrift.

våre. Med utgangspunkt i Kelly's metoder kan vi finne ut hva som gjør at noen lykkes der andre feiler og hvilke handlinger som lønner seg og hvilke som ikke lønner seg (Skorstad, 2008:50). Denne metoden har vist seg å være nyttig når vi skal gjøre en jobbanalyse.

Reportory grid metodikk brukes gjerne med ledere som informanter, fortrinnsvis i en posisjon hvor de kan sammenligne flere mellomledere⁴².

Vi fikk en time til rådighet på politimesterens månedlige ledermøte med ledergruppen i juni 2011. I forkant hadde ledergruppen fått en kort orientering om at vi skulle komme og gjennomføre noen undersøkelser med dem og at det dreide seg om rekruttering til lederstillinger i politidistriktet. Kort sagt at vi skulle se nærmere på hvem politiet er best tjent med å ha som sine fremtidige og hvordan de på best mulig måte kan sikre seg at de velger de beste lederne for organisasjonen. Vi skulle også se nærmere på hvordan politiet kan sikre seg at de som blir valgt har de ferdighetene en fremragende leder i et moderne samfunn bør ha.

Vi valgte å bruke de første ti minuttene av vår tildelte tid til å gjennomgå sentrale og lokale føringer for lederrekruttering og kompetansebegrepet før vi startet på undersøkelsene⁴³. Dette gjorde vi for å understreke viktigheten av rekrutteringsarbeidet samt forberede informantene på de oppgavene vi ønsket at de skulle gjennomføre for oss. Informantene ble også orientert om at vi var masterstudenter og at vi skulle gjøre bruk av de dataene vi fikk inn til vår masteroppgave. Vi sa det var frivillig for dem å delta på de oppgavene vi ønsket at de skulle bli med på å gjennomføre. Alle som var til stede på ledermøtet deltok i undersøkelsen. Totalt var det 19 informanter med i undersøkelsen.

Rekkefølgen undersøkelsene ble gjennomført i var et bevisst valg. Dette fordi vi i den første undersøkelsen ikke legger noen bestemte føringer i begrepsbruken til informantene, de får selv velge hvordan de vil uttrykke seg og hvilke begreper de ønsker å bruke. I den andre undersøkelsen har vi satt opp en rekke begreper og ledernes oppgave ble å fordele de forskjellige begrepene i tre forskjellige "bokser", alt etter hvor de mente de hørte hjemme.

⁴² En driftsenhetsleder vil alltid ha en eller flere seksjonsledere og/eller avsnittsledere som er direkte underlagt ham/henne i organisasjonen.

⁴³ Se vedlegg B, Power Point presentasjon vi brukte i ledermøtet

Informantene jobbet sammen to og to. Hvert par fikk utdelt en konvolutt til hver undersøkelse med det de trengte for å kunne gjennomføre de to ulike undersøkelsene.

Begge undersøkelsene er eksplorative. Med dette mener vi at de har til formål å utforske forhold som er helt ukjente eller mindre kjente (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2008:59). Vi ønsket ikke å styre informantene i noen som helst retning. Vi unngår ledende spørsmål som kan virke begrensende på informantenes assosiasjoner, tankerekker og svar. Informantene står fritt til å trekke fram det de mener er viktig for å lykkes. I den første undersøkelsen er det helt opp til informantene å trekke fram hva de mener er kritisk for å lykkes i en jobb som leder og hvilke egenskaper en leder helst ikke bør ha. I den andre undersøkelsen legger vi heller ingen føringer for hvor informantene skal plassere de forskjellige begrepene. Det er informantene selv som velger viktigheten av de egenskapene begrepene beskriver.

3.5.1.1 Beskrivelse av undersøkelse 1:

Her ønsket vi å få informantenes mening om hva som skiller gode mellomledere fra mindre gode ledere. Vi ønsket å finne ut hva det er som gjør at noen lykkes der andre feiler – hvilke handlinger lønner seg og hvilke lønner seg ikke. Informantene setter mellomlederne opp mot hverandre og setter ord på hva som skiller dem fra hverandre med hensyn til god ledelse og effektivitet (Skorstad, 2008:50).

Informantene fikk beskjed om å gjøre følgende:

1. Tenk på tre mellomledere – både effektive og mindre effektive
2. Hver for dere skal dere skrive ett navn på hver av lappene (bruk gjerne initialer for å anonymisere hvis dere vil) og ranger dem etter hverandre. Sett nummer på dem.
3. Beskriv på hvilken måte nummer en og to er like og hva som skiller dem fra den tredje i hvordan de utfyller lederrollen sin.
4. Skriv ned på skjemaet dere har fått utlevert⁴⁴ hvilke egenskaper dere setter pris på hos de gode mellomlederne og deretter hvilke egenskaper dere ikke setter pris på hos de mindre dyktige mellomlederne. Begge gjør dette og setter resultatet samlet ned på ett skjema .

⁴⁴ Skjema, se vedlegg C.

Selve griden er en måte å analysere informasjonen på, noe som kan gjøres ved bruk av spesifikke matriser, og behandles som kvantitative data. Begrepene blir deretter plassert i matrisen og gradert på en skala som sier noe om hvor viktig begrepet er for å lykkes i jobben. Denne måten å behandle data på er imidlertid anbefalt å overlate til eksperter på grid (Skorstad, 2003:51), og vi har derfor brukt en enklere og mer kvalitativ orientering i vår tilnærming ved at vi:

- Verbalt har spesifisert de begreper/egenskaper lederne fant relevante for jobben
- Har laget kategorier for de begrepene som har noe felles

Samlet har dette gitt oss en indikasjon på betydningen av begrepene/egenskapenes basert på hvor hyppig de ble nevnt av informantene.

3.5.1.2 Beskrivelse undersøkelse 2:

Informantene fikk utdelt 35 lapper med forskjellige begreper⁴⁵ som de skulle fordele i tre ulike ”bokser” – maks 12 pr boks. Hvert par fikk utdelt hver sin konvolutt hvor begrepene var klippet opp slik at de kunne gjøre undersøkelsen med å flytte de ulike begrepene fra boks til boks. Når informantene var ferdig (enige), skulle de skrive ned på skjemaet de valg de hadde tatt (alle begrepene hadde sitt individuelle nummer, så det holdt at de skrev ned nummeret). Begreper de mente var irrelevante skulle legges bort og ikke tas med i skjemaet.

Begrepene som ble brukt er hentet fra forskjellige utlysningstekster på ledige stillinger i politiet, egenskaper som beskriver en god moderne leder (Iversen, 2000), fra rekrutteringsboken ”Rett person på rett plass” (Skorstad, 2008) og gitte sentrale føringer⁴⁶.

⁴⁵ Begrepene beskrevet i vedlegg D.

⁴⁶ Lokalt tildelingsbrev, Veileder om rekruttering for etater underlagt POD m.fl.

De tre boksene de skulle prioritere/sette de ulike begrepene inn i, er de samme begrepene som brukes i utlysningstekster for ledige stillinger i politietaten. Egenskaper og kvalifikasjoner skulle deles inn i viktighet som:

Fordel – Vektlegges – Krav

3.5.2 Hvordan gikk undersøkelsen med politimesterens ledergruppe

Normalt er vi begge vant til å stå i alle type forsamlinger å holde fordrag, gjennomføre undersøkelser, komme med tilstandsrapporter, prosjekter osv. Likevel gruet vi oss veldig til å gjennomføre denne undersøkelsen med en ledergruppe. Det er sikker flere grunner til dette, men vi synes at dette var en så spesiell måte å instruere på og vi var usikker på hvordan ledergruppen ville motta det vi hadde å komme med. Vi bestemte oss derfor tidlig å gjennomføre en presentasjon om temaet før vi startet med selve undersøkelsen.

Ledergruppen mottok oppgavene de fikk på en særdeles overraskende og positiv måte. Rekruttering var tydeligvis noe de var opptatt av og de arbeidet grundig og seriøst med de to oppgavene de fikk av oss. Vi var til stede hele tiden og kunne bidra hvis noen var usikker på noe eller det var noe av det vi ønsket som ikke var helt klart for dem. Etter at de hadde gjort oppgavene ble det også en liten debatt omkring rekruttering. Politimesteren forsto umiddelbart at dette var et tema ledergruppen ønsket ytterligere informasjon og debatt omkring. Han avsluttet med at ledergruppen skulle sette opp rekruttering som et eget tema på et senere ledermøte.

I ettertid har vi fått telefonhenvendelser fra flere av lederne hvor de har gitt uttrykk for at dette var en svært nyttig time for dem også. De ytret ønsker om at vi kommer tilbake og presenterer de funn vi gjør slik at de kan legge til rette for en bedre utvelgelse av lederkandidater i fremtiden.

4 ANALYSE AV DATA OG DRØFTING AV FUNN

Vi skal nå analysere vårt datamateriale, drøfte dette og løfte frem de funn vi gjør.

Fremstillingen utgjør en ramme for hvem informantene våre er og den erfaring de har tilegnet seg. Vi har valgt å framstille dette tematisk. Med utgangspunkt i problemstillingen, intervjuene og undersøkelsene med en ledergruppe, er dette kapittelet delt i tre hoveddeler med underkategorier. Hoveddelene er:

1. Analyse av data med påfølgende drøfting og funn fra intervjuer med 6 informanter.
2. Analyse av data med påfølgende drøfting og funn fra undersøkelser med en ledergruppe.
3. Samlet drøfting fra intervjuer og undersøkelser med en ledergruppe.

Sitater fra undersøkelsen fremstilles slik informantene har sagt dem. Vi har imidlertid valgt å skrive sitatene om til bokmål der dialekten kunne avsløre hvilken landsdel informantene kom fra.

4.1 Analyse og drøfting av funn fra intervju

All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. De innsamlede data må systematiseres og analyseres. Det å analysere innebærer å ta kodete opplysninger ut av den helheten de inngår i, for å gi en helhet som gir et forenklet, men prinsipielt bilde av den opprinnelige virkeligheten. I denne forenklingsprosessen utvikles teorier, begreper og fortolkninger som belyser det fenomenet vi studerer.

Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data, dvs. måten dataen samles inn og bearbeides på. Påliteligheten i de innsamlede data avhenger av vår erfaringsbakgrunn og hvordan fortolkningsprosessen har vært.

Vi har prøvd å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng. Det er selvfølgelig aldri mulig å gjengi resultater i sin fullstendige sammenheng, det ville i praksis innebære at vi måtte presentere råtskriftene av intervjuene. All analyse av data innebærer en reduksjon av detaljer og mangfold. Derfor er fullstendig gjengivelse et ideal, noe som vi aldri kan oppnå til

fulle, men noe vi bør strebe etter. Det vi skal gjøre er å presentere data fullstendig der vi mener det er viktig for å forstå et resultat (Jacobsen 2003:22).

Vår analyse er hentet fra intervjuene vi hadde av 3 kvinnelige og 3 mannlige driftsenhetsledere. I forkant av analysen kategoriserte vi intervjuene. Vi satte kategoriene inn i et regneark slik at vi kunne se hva den enkelte informant hadde svart innefor de forskjellige kategoriene. Dette ble etter hvert et stort dokument og vi bestemte oss for å se om vi kunne spisse kategoriseringen ytterligere. Vi mente dette ville gjøre selve analysearbeidet lettere og mer oversiktlig. Men da vil skulle skrive ut analysen i prosa, så vi at vi ved den siste kategoriseringen gikk glipp av verdifull informasjon. Vi gikk derfor tilbake til den første kategoriseringen og brukte den i det videre analysearbeidet. Under bearbeidingen til prosautskriften av analysen, brukte vi ulike farger i regnearket for å synliggjøre likheter og ulikheter mellom informantene. Alt som er referert i analysedelen er godkjent av informantene, noe som er med på å styrke validiteten i oppgaven. Ivaretagelsen av de etiske kravene, vår plan for samtykke og bruk av data er nærmere beskrevet i punkt 3.3.1.

Vi har triangulert gjennom ulike metodetilnæringer; som uformell intervjuing, litteraturstudier og undersøkelser i en ledergruppe (Grønmo, 2004:55). Slik fungerer disse som kritiske tester av hverandre. Dette har bidratt til å styrke validiteten i de funnene vi har gjort.

4.1.1 Informantenes livshistoriefortelling

4.1.1.1 Informantenes bakgrunn

Familiebakgrunn/oppvekst

Fem av informantene er oppvokst på landet og en av de mannlige informantene er oppvokst i byen. En kvinnelig og en mannlig informant er oppvokst på gård og de har begge deltatt i gårdsdriften. To foreldrepar er eller har vært ute i arbeidslivet begge to, ett foreldrepar var bare far ute i arbeidslivet og hos ett foreldrepar har bare mor vært ute i arbeidslivet. En av de mannlige informantene hadde en far og en bestefar som var lensmann, de andre informantene hadde ingen familietradisjon innen politi- lensmannsyrket.

Alle informantene kommer fra stabile familier og opplyser selv at de har hatt meget gode oppvekstvilkår.

Med unntak av en har alle informantene ett eller flere søsken. Det varierer fra informant til informant hvilke rekkefølge de er i søskenflokket.

Alle informantene er i parforhold. To kvinnelige og en mannlig informant er gift eller samboer med kollega, de andres ektefeller har andre yrker. Alle informantene har to eller flere barn. Tre av informantene har barn som er under utdanning på Politihøgskolen.

Samtlige av informantene liker å trene og holde seg i form på ulike måter. To av de kvinnelige og en av de mannlige informantene har drevet med idrett på elitenivå innenfor ulike idrettsgrener. De fremstår alle som sporty noe som er i samsvar med idealpolitipersonen, noe Finstad også får godt fram når hun gir sin karakteristikk over politityper (2000:228).

Alle de tre kvinnelige informantene har vært mer enn normalt aktive innenfor sine fritidsaktiviteter, herunder kan nevnes at to av dem har drevet det stort som utøvere på landslagsnivå innen sine sportsgrener, herunder har en av dem også vært landslagstrener innen sin sport. Finstad (2000:229) beskriver at politikvinner ofte er opptatt av gutteting og at oppveksten deres har vært preget av fysisk aktivitet og det å mestre utfordringer. Alle de tre kvinnelige og en av de mannlige informantene har vært aktive innen sine egne barns fritidsaktiviteter som trener, foreldrekontakt eller oppmann.

Det syntes å være mange fellestrekk hos informantene med hensyn til familiebakgrunn og oppvekst. Her er det ikke noe forskjell på de kvinnelige og de mannlige informantene våre. De kommer alle fra trygge gode familier, og har bare positive minner om foreldre, besteforeldre og søsken. Kun en av informantene har valgt politiyrket fordi at faren og bestefaren var politi. Det som imidlertid viser seg er at på neste ledd velger hele tre av informantens barn å utdanne seg til politi. Det er en påfallende stor prosent sett i forhold til det utvalget vi har gjort.

4.1.1.2 Skole og utdanning

Alle informantene har et godt og normalt forhold til tidligere skolegang med unntak av en av de kvinnelige informantene. Hun var urolig i kroppen, var ikke opptatt av lekser å prestere i skolesammenheng. I voksen alder har hun imidlertid opplevd at hun liker veldig godt å studere. Selv tror hun dette er fordi hun da føler seg friere, det blir mer reflekterende og hun får i større grad ta ansvar for egen læring.

Sitat K2: Så med skolesituasjonen tror jeg at jeg var sånn vanskelig elev, fordi jeg var ikke glad i å gå på skole. Jeg var nok litt urolig i kroppen, så jeg var nok en kanskje litt bråkete, mulig en utagerende elev som var veldig rastløs på fredager. Litt sånn ADHD aktig.

Sitat K2 fortsetter litt senere i intervjuet: *Jeg er en god student, men dårlig tradisjonell skoleelev. Jeg har studert på frihånd – på egenhånd, og det passer meg.*

Alle de seks informantene har fullført 3-årig videregående skole og har dermed opparbeidet seg generell studiekompetanse før de startet sin politiutdanning.

Alle de mannlige informantene tok befalsutdanning i forsvaret før de startet på politiutdanningen. Ingen av kvinnene har tjenestegjort i forsvaret.

Fire av informantene har politiets toårige etatsskole og to av informantene har treårig politihøgskole⁴⁷.

Ingen av informantene har høgskoleutdanning i forkant av sin politiutdanning. Samtlige av informantene har tatt eller holder på med å ta annen høgskoleutdanning etter endt politiutdanning.

⁴⁷ I 1993 ble det siste kullet uteksaminert fra politiets toårige etatsskole. Det var ikke noe krav om generell studiekompetanse for å starte på politiets toårige etatsskole. Høsten 1992 ble politiutdanningen endret til en treårig høgskole. For å kunne starte opp med utdanningen, måtte studentene ha opparbeidet seg generell studiekompetanse i likhet med andre høgskoler (lastet ned 20.12.11 fra; PHS.no/no/Om-PHS/Fakta-og-tal/PHS-sin-historie/).

Tabell 2. Samlet oversikt over all formalkompetanse informantene har tilegnet seg etter endt politiutdanning⁴⁸.

OVERSIKT OVER INFORMANTENES FORMALKOMPETANSE TILEGNET ETTER AVSLUTTET POLITIUTDANNING						
Utdanning	Informant K 1	Informant K 2	Informant K 3	Informant M1	Informant M2	Informant M3
30 sp ledelse			Ledelse	LOU 1 ⁴⁷		Lederutdanning i ledelse og organisasjon Funksjonsrettet ledelse
60 sp eller mer i ledelse	Master i ledelse	LOU 1 og 2			LOU 1 og 2	
Politifaglige kurs/studier	UEH-grunnkurs Livvakt eskorte	POD sitt toppleder kandidat program MC utrykning og eskorte			Forhandlerkurs POD sitt toppleder kandidat program	Spesialkurs i narkotika 1 og 2 En rekke beredskaps og etatskurs
Annet		Markedsøk.	Pedagogikk			

I tabell 2 ser vi at samtlige av informantene har eller holder på å ta videreutdanning innen ledelse. Alle de mannlige informantene har fått sin lederutdanning gjennom PHS, mens bare en av de kvinnelige informantene har fått det samme⁴⁹.

Kvinnen som har tatt mesteparten av sin lederutdanning gjennom PHS (60sp), søkte tre ganger om å komme inn på studiet før hun ble tatt opp som student. Hun var lensmannsførstebetjent⁵⁰ og NK⁵¹ på et middels stort lensmannskontor da hun begynte å søke videreutdanning i ledelse. De to første søknadene hennes ble stoppet lokalt og aldri videresendt for fellesopptaket som blir gjort på PHS.

⁴⁸ LOU er en forkortelse for Ledelse og organisasjonsutvikling gjennomført ved PHS.

⁴⁹ Lederutdanning i PHS sin regi blir i all hovedsak gjennomført i PHS sine lokaler i Oslo. Studentene får dekket reise og losji. Studenter som har behov får overnatting får tilbud om innkvartering på skolens internat. Studentene får fri med lønn for å delta på samlingene i Oslo.

⁵⁰ Politiførstebetjent, PFB, er laveste tittel på lederstilling i politiet. En stillingskategori som ofte blir brukt på gruppeledernivå.

⁵¹ Begrepet NK står for nestkommanderende og kan i stillingskategori variere mye alt etter hva eller hvem en er NK for.

Sitat K2: Den første søknaden min ble faktisk kastet i søppelet av personalsjefen. Da jeg sendte den andre søknaden min ble jeg ikke vurdert tidsnok, da fikk jeg bare en tidsfrist som ingen visste om – så da ble jeg ikke vurdert sammen med de andre. Og den tredje søknaden da tok jeg utdrag av handlingsplan for likestilling og så streket jeg under politimesterens plikter og så sendte jeg søknad det tredje året og da ble det tatt opp. Men den saken kjørte jeg helt opp til politimesteren og sa at dette finner jeg meg ikke i. Det var en annen jente på kontoret som var dårlig behandlet når det gjaldt søknader og ledergreier.

Målgruppen for denne utdanningen er ledere som ønsker å styrke sin kompetanse innenfor ledelse og organisasjonsutvikling. Studier innefor dette området er ofte første steget på veien til å få en høyere lederstilling i politiet. Det er ofte formell lederutdanning som er avgjørende for hvorvidt en søker er kvalifisert til en lederstilling eller ikke. Det kan se ut til at personalsjefen i dette tilfelle på forhånd har bestemt seg for hvem som skal få plass på dette studiet og av den grunn forkaster søknader fra andre kandidater. I politiet er det kvalifikasjonsprinsippet som er gjeldende. Når informant K2 sin søknad ikke blir vurdert og tatt i betraktning som reell søker til dette studiet, er personalsjefens handling i dette tilfellet med på å undergrave søkerens senere muligheter til å kvalifisere seg til høyere lederstillinger. I tillegg finner vi i det sentrale disponeringsskrivet fra POD (2012) at politiet skal fortsette arbeidet med å øke andelen kvinner i lederstillinger. Hovedavtalen § 21 nr. 4 om moderat kjønnskvoltering skal følges ved ansettelse. Vi er derfor av den oppfatning at hvis vi skal kvalifisere flere kvinner til lederstillinger, må hvert enkelt politidistrikt følger opp slik at kvinner også får mulighet til å kvalifisere seg til lederoppgaver.

Vi undres om det er noe i politiets kultur som ligger til grunn for at søknaden til informant K2 ble kastet? Er det noe i politiledernes holdninger som gjør at de ikke vil innstille kvinner til lederutdanning da de ofte har en mer demokratisk lederstil (Iversen 2003:112)? Dette er gjerne holdninger som henger igjen i politietaten hvor man tidligere mente at en god leder måtte være dominerende, selvstendige og uavhengige hvis han eller hun skulle lykkes som leder (Iversen, 2003). Avotie (2002) viser til tidligere forskning som sier at det på høyere hierarkiske nivå er vanlig at viktige beslutninger underbygges i uformelle mannlige sammenhenger og at de som etterfølges er plukket fra eget mannlige nettverk.

En av de kvinnelige og en av de mannlige informantene har gjennomført begge LOU kursene på PHS. De samme to informantene har gjennomført POD sitt toppleder kandidatprogram. To av de kvinnelige informantene har hentet sin lederutdanning fra andre høyskoler og på eget initiativ helt uten støtte fra arbeidsgiver. En av de kvinnelige informantene har tatt en internasjonal master i ledelse i høyskolesystemet utenom PHS.

I vårt utvalg ser vi et mønster i at våre mannlige informanter har blitt foretrukket til intern lederutvikling mens kvinnene har søkt ekstern lederutvikling. Riktignok har en av våre kvinnelige informanter fått all sin lederutvikling gjennom politietaten, etter å ha bevisstgjort lederne på sentrale og lokale føringer for lederrekruttering i politiet.

To av de mannlige informantene og to av de kvinnelige informantene har, på ulike nivå, spesialutdanning innen politioperative disipliner utover normal politiutdanning (UEH – utrykningsenheten, beredskapstroppen eller eskortekjøring).

Alle informantene med unntak av en av de kvinnelige informantene har positive erfaringer knyttet til tidligere skolegang. Hun hadde en uro i kroppen, som hun gradvis ble kvitt i løpet av ungdomstiden. I likhet med de øvrige informantene klarte hun seg meget bra på politiskolen, og har også trivdes godt med å studere i voksen alder. Hun har imidlertid i likhet med en av de andre kvinnelige informantene møtt en del motgang blant ledelsen i eget politidistrikt når hun ønsket å ta lederutdannelse. Begge valgte å ikke gi opp, men å stå på slik at de nådde målene sine. De mannlige informantene hadde alle tatt befalsutdannelse før de startet studiet ved politiskolen, og hadde av den grunn ”inngangsbillett” til ledelse i politiet. De mannlige informantene har alle søkt og blitt avbefalt opptatt til lederutdannelse ved politihøgskolen. Det syntes her å være en vesentlig forskjell på hvordan de kvinnelige og de mannlige informantene har nådd sine mål. Dette kan også sees i sammenheng med de funn som Avotie (2002) har gjort i sitt doktorgradsarbeid. Kvinners egenskaper kommer ikke i tilstrekkelig grad i fokus. Det kan synes som om mannsdominansen på ledernivå i politiet har påvirket vår organisatoriske virkelighet og kultur, noe som har blitt til et hinder for kvinnene og som har bidradd til å styrke den mannlige etnosentrismen.

4.1.1.3 Begrunnelse for valg av utdanning

En av de mannlige informantene har en far som har vært politi (lensmann). De andre informantene har ingen i nær familie som har arbeidet som politi. En av de kvinnelige informantene forteller at muligheten for å dyrke sine egne fritidsaktiviteter hadde stor betydning for henne da hun valgte å bli politi. Noe som går igjen blant alle informantene er at de av personlighet er personer som har ønsket å ordne opp for andre alt fra de var barn. De fleste av informantene har hatt noen de har sett opp til som har vært politi. Dette har vært idrettskjendiser eller andre som har hatt en lederrolle i fritidsaktiviteter innenfor informantens nærmiljø. Sitater fra informantene:

Sitat K1: Bestemte meg tidlig (helt fra jeg var liten) for å bli politi. Jeg ble minnet på det av læreren på ungdomsskolen når vi hadde sånn jubileum at jeg var den eneste som visste hva jeg skulle bli fra 13-år og staket ut kursen deretter. Likte å ordne opp.

Sitat K3: Jeg er nok typen som liker å sjefe, veldig negativt ladet ord. Har alltid vært der og tatt ansvar og ordnet opp.

En av de kvinnelige informantene var aktiv i flere typer idrett. På den tiden informantene var ung var det mange gode langrennsløpere som var politi og det var forbundet med idrett og forbilder og politi og sånn.

Sitat K2: I valg av utdanning ble muligheten for fysisk trening og MC kjøring i arbeidstiden vektlagt tungt.

Sitat M1: Jeg har alltid interessert meg for lederfunksjon og det har vel alltid hengt med meg gjennom skolegang og oppvekst generelt. Har tatt tillitsverv og slike ting.

Sitat M3: Jeg hadde en leder i min lokale ungdomsklubb som var politi. Jeg hadde stor sans for han fordi jeg syntes at han var en veldig ryddig og allright kar.

Far og bestefar til informant M2 var lensmenn og han har derfor hatt et helt liv i lensmannsetaten fra han var liten. Han var usikker på hva han egentlig ønsket å bli, men etter å ha fungert i et sommervikariat som lensmannsbetjent, likte han yrket så godt at han startet på politiskolen.

Det syntes som om alle informantene ganske tidlig i livet bestemte seg for å bli politi og det kan se ut som om idealisme var knyttet opp i at det var akkurat politi de ønsket å bli. Til tross for av noen av dem i utgangspunktet valgte andre yrker, endret de standpunkt å valgte å følge sine ungdoms drømmer om å bli politi. I tillegg er trangen til å lede svært fremtredene hos alle informantene, noe som har særtegnet dem fra tidlig alder. Det kan virke som om det er grunnen til at samtlige av informantene ganske tidlig i politikarrieren har påtatt seg lederoppgaver. Dette er noen av de egenskaper som er forventet at en polititjenesteperson skal ha og noe av det som særpreger politiet som organisasjon. Vi tenker her spesielt på at når det skjer en hendelse, er det forventet at politiet skal ta kommandoen og beslutte hva som skal skje (Thomassen og Strand, 2000).

Det er et fellestrekk hos våre informanter at de har skaffet seg den nødvendige kompetansen for å vinne i konkurransen om høyere stillinger i politiet. Totalt sett virker dette på oss at dette er mennesker som vil lykkes med det de driver med, enten det er på idrettsbanen eller som politileder. Dette er personlige egenskaper informantene har som vi synes er sammenfallende med egenskapen å ha høy stresstoleranse, som er en av de åtte egenskapene Iversen (2003) betegner som moderne lederegenskaper. Informantene synes å ha roen og oversikten og er i stand til å iverksette nødvendige endringer for å nå de mål som er satt. Slik vi ser det kan det virke som dette er mer framtrædende hos kvinnene enn hos mennene. Mennene har søkt lederutdanningen og fått den via PHS, men når det gjelder kvinnene har de gjennomført sivile høyskoler eller universitet for å tilegne seg nødvendig kompetanse. En av de kvinnelige informantene har riktignok tatt sin lederutdanning gjennom PHS, men hun fikk denne

utdanningen først tredje gang hun søkte og etter at hun i stor grad måtte stå på for å få denne plassen.

4.1.1.4 Arbeidserfaring

Alle de 6 informantene hadde et sterkt ønske om å bli politi allerede da de var svært unge. Til tross for det, valgte fire av informantene ulike arbeidsområder etter endt videregående skole. Samtlige av de kvinnelige informantene hadde andre yrker, bl a frisørlærling, tannlegeassistent og gårdsarbeid. En av kvinnene valgte et typisk mannsdominert yrke som ovnsarbeider ved smelteverk. Samtlige av de mannlige informantene har avlagt verneplikt og i tillegg befalsskole. En av informantene eide og drev en bedrift i 9 år før han begynte ved politihøgskolen.

To av de mannlige informantene begynte på politiskolen etter avlagt verneplikt. En av de kvinnelige informantene valgte å si opp stillingen i politiet i forbindelse med omsorg for barn. Hun arbeidet en periode som konsulent i privat virksomhet, men valgte etter noen år å søke seg tilbake til politiyrket. Hun presiserte at det var politi hun var og at det var det hun ønsket å fortsette å arbeide som. Ingen av informantene har arbeidsforhold utover politiyrket. To av de kvinnelige informantene arbeidet redusert i forbindelse med barnefødsler og omsorg for barn.

Samtlige av informantene har arbeidet med en rekke ulike arbeidsforhold i etaten. De har alle hatt særlige fokusområder og arbeidsområder som de har brent spesielt for. Det som er felles for dem alle er at de forholdsvis tidlig i karrieren fikk lederutfordringer og lederoppgaver. To av de kvinnelige informantene har stått på for å bli sett til å komme i lederposisjoner, og har klaget på avgjørelser der de har følt seg forbigått. Klagene har ført frem, og de har av den grunn fått tilbud om høyere stillinger. Vi ser tydelige mønstre i empirien som støtter informantenes historier om at det er store forskjeller mellom kvinner og menn i rekrutteringsstrategien. Dette er noe som kan understøttes av de funn Avotie gjorde i sin studie da hun tok sin doktorgrad i 1998 (Avotie, 2002).

Sitat K1: Jeg ble innbeordret som lensmann etter å ha konfrontert PM for ikke å ha blitt innkalt til intervju i forbindelse med annen driftsenhetslederstilling.

De mannlige informantene har blitt sett tidlig og mer eller mindre blitt oppfordret til å ta lederoppgaver.

Sitat M2: Når jeg fikk stilling som politiførstebetjent gikk jeg forbi mange i ansiennitet, noe som førte til mye snakk på kontoret.

De mannlige informantene og en av de kvinnelige informantene har kommet tidlig i posisjon og blitt sett/utplukket til lederstillinger. De har hatt god støtte i lederne rundt seg. En av de kvinnelige informantene hadde en leder som prøvde å få henne i posisjon, og gav henne stor tro på seg selv.

Informant K1 sin tidligere divisjonsleder har betydd mye for henne, uten ham hadde det ikke gått sier hun. Han var opptatt av kompetanse uavhengig av kjønnsperspektiv. Han oppfordret og støtte henne i hennes valg å gå UEH, livvakt eskortekurset – de andre mente hun var for kvass og skarp i kantene for å bli ”anonym livvakt”.

Sitat K1: Innsatslederen er ”skikkelig” operativ, han har integritet og tyngde. Han er opptatt av kultur og respekt og kan kunsten å gjøre andre mennesker verdifull. Han er rigid på den måten at han ikke er opptatt av struktur og styringsdokumenter og ordrer. Han vet selv hvordan dette skal gjøres. Han har og veldig stor og tung lederutdanning. Han har faglig tyngde som leder.

Til tross for det har hun måtte kjempe for å få en lederstilling. I dag er hun kvalifisert på et meget høyt nivå. Dette til tross for at det er mange i organisasjonen som tidligere har snakket nedsettende om henne og motarbeidet henne.

Sitat K1: *Og jeg holdt på å miste livet mitt også under et ran innpå XXXX. Jeg kjørte alene, ja sånn er det jo av og til, at en kjørte alene. Jeg ba om bistand og da ble det ikke det fulgt opp altså. Og det var bare på håret at jeg overlevde det. Da hadde han fått patruljen til å snu altså. De hadde kommet for å bistå og så ble de snudd for å bidra med noe annet. Så det er alvorlig, veldig alvorlig.*

Informant K2 ikke hatt noen støtte i omgivelsene. Hun har stått på og kjempet selv. Hun sier hun er tvert i mot blitt motarbeidet og blitt diskriminert i forhold til mannlige kollega.

Sitat K2: *" Leder " gikk med vaggende gange og armene ut fra kroppen når han møtte meg i gangen – da gav jeg tilbakemelding til han at jeg ikke syntes noe om at han, at det passet seg at han som leder gjorde sånn når han møtte meg. Så han sa jeg faktisk det til og det var veldig sjelden jeg gjorde, for jeg brydde meg ikke.*

Som sagt tidligere har alle informantene tidlig i politikkarrieren påtatt seg lederoppgaver. Interessen for ledelse har også ført til at samtlige av informantene har tilegnet seg lederutdanning på ulike nivå. En av de kvinnelige informantene hadde ikke noe spesielt ønske om å bli leder, til tross for det tok hun videreutdanning innenfor pedagogikk og ledelse, noe som førte til at hun ble oppfordret til å søke lederoppgaver.

To av de kvinnelige informantene valgte å arbeide redusert og være hjemme en periode med omsorgspermisjon for barn. Det er ikke noe funn som viser at det har påvirket deres karriere på noe negativ måte. I en kvalitativ undersøkelse Bloksgaard og Faber (2004:83) gjennomførte med kvinnelige politibetjenter i Danmark, fant de at polititjenestekvinner syntes det var vanskelig å kombinere småbarnsperioden med å arbeide døgkontinuerlige skift. Flere av informantene i Bloksgaard og Faber sin undersøkelse, gav uttrykk for at de bortprioriterte arbeidsområder innad i politiet som de trivdes i og mestret, av hensyn til barna. Det som imidlertid viser seg hos våre kvinnelige informanter er at de har fått barn i ung alder, og har klart kombinasjonen med familie og jobb på en tilfredstillende måte. De har opparbeidet seg nødvendig kompetanse innenfor ulike tjenestekområder, noe som også kan ha vært med å bidra til at de har kommet forholdsvis tidlig i lederposisjoner.

Interessen for idrett og å holde seg i fysisk god form syntes å være svært fremtredende hos informantene. De har alle drevet ulike former for idrett. Det å konkurrere og prestere er ganske så likt både hos de kvinnelige og de mannlige informantene.

4.1.1.5 Noe eller noen som har betydd noe spesielt

Informantene har hatt ulik støtte i omgivelsene rundt seg.

Informantene K1 og K2 har vært i idrettsmiljø på elitenivå der gode trenere har vært støttespillere og har betydd mye for informantenes personlighetsutvikling. I tillegg har ektefellen/samboeren vært gode støttespillere. Alle de tre mannlige og en av de kvinnelige informantene har hatt god støtte i ledelsen rundt seg. De har tidlig i karrieren blitt vist stor tillit og blitt oppfordret til å ta og har fått lederutfordringer.

Sitat M2: *Lensmannen gav meg tidlig ansvar.*

Sitat M1: *Lensmannen hadde sansen for mine lederegenskaper, og lot meg få dyrke de.*

Sitat M3: *Men så er det sånn atbare være ute, av en eller annen grunn var jeg søken etter noe mere. Så jeg startet vel å være med på et prosjekt som begynte på XXX, et prøveprosjekt med...Sitat M3 fortsetter: så derfor var jeg vel sulten på å ha en litt sånn oppsøkende, sikkert litt spenning også med å være ute å jobbe, vi jobbet jo hele tiden og fikk jo kjempe resultater i løpet av ½ år altså, kriminaliteten var stupende, vi var jo der døgnet rundt.*

Sitat K3: *Jeg har ikke det, men jeg har blitt utfordret enn del ganger på bl.a. å ta over detkontoret, der var det personalsjefen som utfordret meg.*

Når det gjelder støtte fra omgivelsene virker det påfallende at de mannlige informantene har blitt dyrket fram og dyktiggjort hos sine ledere. Det samme gjelder også for en av de kvinnelige informantene. De har uten unntak fått tatt del i lederoppgaver, de har blitt sett

meget tidlig i karrieren og de er blitt oppfordret til å ta ansvar. Dette samsvarer med Bourdieu (2000a i Wilken, 2008) som sier at kvinner ofte blir utelukket fra stillinger med stort ansvar. Der makt utøves, rekrutteres ikke kvinner. To av de kvinnelige informantene derimot har mer eller mindre kun fått støtte fra sine menn/samboere og sin familie. De har i langt mindre grad blitt sett på jobben, og har selv måttet ”stå på” for å komme i ulike lederposisjoner. Til tross for at den sosiale kompetansen i dag har større betydning, og i følge Iversen (2000) matcher kvinner de kravene som blir stilt til moderne lederskap, er det et paradoks at kvinner ikke blir rekruttert til lederstillinger. Den store mannsdominansen i politiet kan også være med å vanskeliggjøre kvinnens avansement fordi det ofte er slik at man ofte ser og velger hverandre (Avotie, 2002:214).

4.1.1.6 Annet

Informant K1 ble allerede som aspirant forskjellsbehandlet. Det var en episode der hun og en mannlig aspirant hadde forsovet seg. Hun ble straffet ved at hun måtte vaske opp hele dagen, mens det ikke ble noen konsekvenser for den mannlige aspiranten.

Sitat K1: Så min yrkeskarriere i politiet den har vært turbulent, det har vært veldig mye og egentlig så startet det når eg var aspirant her. Jeg husker at jeg forsov meg, det kommer jeg aldri til å glemme. Jeg forsov meg – det var jo før mobiltelefonens tid – så da var jo straffen at de kjørte meg opp på politien så jeg måtte stå å vaske opp en hel dag, det var jo – og min mannlige medaspirant han forsov jo seg han også, men det var jo – det skjedde jo ikke med han.

Vi tolker denne hendelsen som et uttrykk for mulig kjønnsmessig forskjellsbehandling.

Informant K1 ved en rekke anledning fått tilbakemelding på at hun er vanskelig å samarbeide med og at hun ikke ville egne seg i en lederstilling. Hun har heller aldri fått noe støtte fra noe kvinnelige nettverk. Første gang hun søkte lederstilling ble hun oppringt hjemme av mannlige kollega som ba henne om å trekke søknaden, noe hun selvfølgelig ikke etterkom. Da hun fikk

stillingen fikk hun et rykte på seg at hun hadde ligget seg til stillingen. Denne hendelsen førte til en personalsak.

Informant K2 utfordret sine mannlige kollegaer på flere måter. Kvinner hadde et ord på seg at de ikke var sterk nok og tøff nok i gaten. Fakta var at hun i tillegg til å være kvinne, var en av de sterkeste i gaten pga sin fysikk og styrke. Av den grunn kunne de ikke bruke mot henne at hun var kvinne, men forsøkte å utfordre henne på andre områder, med bl a å la henne ta alvorlige oppdrag alene. Hun måtte blant annet avvæpne en mann med kniv, noe som førte til at hun selv fikk kuttskader. I stedet for å få ros for sin handling, fikk hun tilbakemeling på at hun ikke tålte en dritt.

Sitat K2: Jeg var ute på en sak – det var en narkoman som hoppet på meg med kniv – og jeg klarte å avvæpne han. Det er jo egentlig ganske bra da – du er alene, du avvæpner en mann med kniv. Og så kom jeg inn da, og da ble jeg skadet, at typisk (en idrettsgren blir nevnt) de tåler ikke en dritt – det var kommentaren til lederen. Og det sier litt om ehh, at de er litt såre på egne... jeg har vært på feil arena rett og slett. Hadde dette vært en mann så hadde han fått en masse skryt – for du var alene og klarte å avvæpne en med kniv også hadde han ikke fått den kommentaren – det er jeg helt sikker på.

Da informant K3 var ferdig utdannet, var det bare noen få politidistrikt som ansatte kvinner. Oslo, Asker og Bærum og Romerike, og kanskje Bergen og Trondheim. Ingen andre ville ansette politidamer og det var masse skriving i avisene. Når hun i ettertid tenker på disse uttalelsene synes hun det er helt utrolig at det ikke er lengre tilbake i tid enn det er.

De episodene som det refereres til her ligger heldigvis lenger tilbake i tid. De kvinnelige informantene var den gang i grunnstillinger, og slik sett ikke noen trussel for sine mannlige kollegaer. Slike holdninger har vi ikke opplevd i de senere årene, og vi velger å tro at dette kvinnesynet ligger i en gammel organisasjonskultur, der den langvarige mannsdominansen på ledernivå var påvirket av den organisatoriske virkeligheten.

4.1.1.7 Funn

I vårt møte med informantene framsto de i utgangspunktet som meget ulike. Ut fra at vi har gjort et utvalg av informanter fra tre forskjellige deler av landet og at begge kjønn er representert, ble vi overrasket over at vi etter intervjuene fant så mange likheter mellom informantene. For å få mest mulig kunnskap om hvem informantene var, brukte vi narrative fortellinger. Informantene var tilsynelatende veldig lik og det kunne virke som at her var ikke så lett å komme inn og være annerledes. I ettertid undres vi om vi ville finne flere forskjeller eller ulikheter hvis utvalget hadde vært større.

Det syntes å være mange fellestrekk hos informantene med hensyn til familiebakgrunn, oppvekst, utdanning og arbeidserfaring. Likheter vi fant var:

- Alle informantene forteller at de kommer fra stabile familier og har hatt meget gode oppvekstvilkår.
- I dag lever de alle i parforhold og har to eller flere barn. Halvparten av informantene er gift eller samboer med en kollega.
- Halvparten av informantene har ett eller flere barn som er under utdanning ved PHS.
- Alle informantene liker å trene og holde seg i form på ulike måter, blant annet har halvparten av informantene drevet idrett på elitenivå.
- Alle informantene fullført 3-årig videregående skole.
- Alle har tatt lederutdanning etter fullført politiskole/politihøgskole.
- Alle har bred politifaglig erfaring og ble tidlig ledere på lavere nivå i politiet.
- Ingen har hatt problemer å kombinere lederstilling og det å ha familie. I tillegg til dette er de deltakende i flere fritidsaktiviteter.

Noen andre sentrale funn vi gjorde går på ulikheter mellom informantene. Vi presenterer her de største forskjellene vi fant er mellom de kvinnelige og de mannlige informantene:

- Alle de mannlige informantene og ingen av de kvinnelige informantene har befalsutdanning fra forsvaret.

- Det syntes som om de mannlige informantene tidlig ble sett og ble utfordret til å ta lederoppgaver. Samtlige av de mannlige informantene oppfordret til å ta lederutdannelse og har fått sin lederutdannelse ved PHS. Bare en av de kvinnelige lederne har fått sin lederutdanning gjennom PHS.
- De kvinnelige informantene har i hovedsak fått støtte hjemme når de har valgt å ta sin lederutdanning, men de mannlige informantene i hovedsak har fått støtte til å ta sin lederutdanning av sine egne ledere.

Dette forteller oss at det er en sterk mannsdominans innenfor ledende stillinger i politiet, noe som viser seg i arbeidslivet for øvrig også jfr. Avotie (2002:214), som blant annet sier at jo større ubalanse det er mellom menn og kvinner, jo større er den dominerende gruppens makt til å tolke virkeligheten. Slik det ser ut i dag kan man si at det er menn som har formet den lederrollen og ledermodellen vi ha. Når Finstad (2003:229) tar en oppsummering i sitt kapittel om passende maskuliniteter og feminiteter sier hun: *Kvinner passer best i politiet hvis de ikke er for ulike "en av gutta"*. For at kvinner skal kunne kvalifisere seg til lederoppgaver er det viktig at de blir sett og får samme mulighet som sine mannlige kollega til å ta utdanning. Det blir derfor viktig at hvert enkelt politidistrikt følger opp slik at kvinner får mulighet til å kvalifisere seg til lederoppgaver.

4.1.2 Analyse og drøfting av funn fra informantenes ledererfaringer

4.1.2.1 Informasjonshåndtering

Innenfor dette området ser vi nærmere på hvordan informantene henter inn, analyserer og vurderer informasjon. Vi ser nærmere på informantens evne til å se helheten og sammenhenger og informantens evne til å kommunisere med medarbeiderne sine.

Samtlige av informantene ser nødvendigheten av å sette seg inn i og tilegne seg innholdet i alle sentrale og lokale styringsdokumenter. De mener også de er flinke til å fordele nødvendig informasjon videre til de rette personene, noe som varierer fra sak til sak eller tema til tema. Dette er helt nødvendig for å drive et lensmannskontor eller en politistasjon på en forsvarlig

måte. I ulik grad er informantene flinke til å sette seg inn i alle de strategiske dokumentene. Å lese og kunne alle dokumentene med en ukritisk prioritering er en heldagsjobb i seg selv. Alle kan ikke lese alt, men når det er debatter rundt et tema er det viktig å sette seg inn i de instruksjer og føringer som er kommet innenfor de forskjellige områdene. Kun på den måten er det mulig å skape refleksjoner rundt oppdukkende problemstillinger.

Alle informantene bruker lokalt intranett og politimailen effektivt når det gjelder å gi informasjon til ansatte. Spesielt på en døgnkontinuerlig drevet politistasjon er det viktig å gi informasjon i skriftlig form i tillegg til at du møter opp på paroler og mønstringer. Ut i fra det informantene forteller, er det ulik praksis hvor nær en driftsenhetsleder er den enkelte medarbeider alt etter hvor mange ansatte det er ved driftsenheten. Ved de små driftsenhetene vil leder få et nærmere og mer personlig forhold til den enkelte ansatte enn ved en større driftsenhet. Ved en større driftsenhet vil driftsenhetsleder ha et nærmere forhold til og lede gjennom sine mellomledere. Til tross for dette, er selv de informantene som leder de største driftsenhetene opptatt av å ha en åpen dør.

Sitat M2: Men du kan ikke drive en stor organisasjon med tilstedeværelse for alle. På nivå 1 er det umulig og på en stor politistasjon vil det også være umulig.

Sitat K1: Det er effekt å sitte på masse informasjon, og kluet er å ikke gjøre den begrenset. Samtidig så du er åpen på at andre ikke har like mye informasjon og at de føler at de likevel blir hørt.

Innformant K1 mener at poenget med formalkompetansen er at du kan problematisere ulike problemstillinger og legge til grunn flere analyser og på den måten få et breiere perspektiv på ting, noe hun mener man ikke kan få til med manglende formalkunnskap. Du kan gjøre det på erfaring, men det stopper der, du klarer ikke å reflektere over din egen erfaring.

Sitat K3: Også er jeg jo veldig mye overalt på huset og er du veldig overalt så får du informasjon.

Sitat K1: *I breddedebatten, alt fra den politiske styringen helt ned på lokalt nivå, gjør at du kan hele tiden skifte tema og hele tiden skape usikkerhet i informasjonsflyten da. Og det gjør jo at du får lov å posisjonere deg alt ifra toppledermøtene eller om du ønsker å få refleksjoner på ulike problem på for eksempel mangfold eller strategier, personalpolitikk, HMS og så videre. Så da er det ganske spennende og god informasjonsflyt i ring, tenker jeg.*

Sitat K3: *Ja, jeg er jo nå, skulle ha vært der, men jeg er på alle parolene kl. 08 og 14.45 hver dag. Da møter jeg ansikt til ansikt alle ansatte. Der kan jeg ikke komme med noen viktige ting som alle skal ha for da bommer jeg. For en viktig ting må jeg komme med skriftlig til alle samtidig, og da bruker jeg en felles mail fra stasjonssjef som jeg har litt sånn kulepunkter med litt generell informasjon.*

Alle informantene har fokus på informasjon og informasjonsbehandling. Til tross for at de har hektiske dager og stort arbeidspress, er de opptatt av at all informasjon blir videreformidlet til sine medarbeidere. De har ulike måter å formidle informasjonen på, og det kan ha en sammenheng med størrelsen på driftsenheten de er ledere på.

I tillegg er det store mengder informasjon som kommer i form av strategiske dokumenter og sentrale føringer. Dette er informasjon som til enhver tid må kommuniseres ut til medarbeiderne for at de skal være i stand til å utføre arbeidsoppgavene på en best mulig måte, og på den måten bidra til at politiet når sine langsiktige mål og visjoner.

4.1.2.2 Lederskap

Her ser vi nærmere på hvordan informantene leder, motiverer og utvikler sine medarbeidere. Evne til å delegere blir også omtalt under dette punktet.

Det er tre forhold samtlige av informantene trekker fram som viktige under begrepet ledelse.

Dette er:

- Å se medarbeideren
- Motivasjon
- Åpen dør

Sitat K1: *Men for meg, handler lederskap om det å se.*

Informant K1 mener det handler om å stille krav, være resultatorientert samtidig som at du er medmenneskelig og omsorgsfull.

I praksis la informant K1 til rette for at ikke operativt mannskap fikk delta på IP trening slik at de ble godkjent. Dette utelukkende for å gjøre mannskapene mer fornøyd og gi dem mer eierforhold til helheten i tjenesten.

Sitat K2: *Å motivere for å prestere. Jeg tror jeg bruker det samme enda, jeg finner ut hvem den enkelte personen er – hvilke stimuli trenger den enkelte. Også det å sette delmål og ha langsiktige mål.*

I praksis viste informant K2 sitt lederskap gjennom å, sitat K2: *utnytte det potensiale som jeg har som best – og det var det med motivasjon. Så jeg klarte å få folk til å produsere mye mer enn de hadde gjort før.*

Motivasjon er noe som blir sentralt for de fleste informantene.

På spørsmål om lederutdanningen har hjulpet informant M2 til å utøve bedre ledelse, svarer han at det er den auraen du har rundt deg og evnen til kommunikasjon, noe som kan være

medfødt, som har mest betydning. Han sier videre at dette kan forsterkes med kunnskap og bedre selvinnsikt. Hvis en mangler evnen til å motivere mannskapene og at de ikke tror på deg, da blir det helt håpløst.

Sitat M2: Så lærte jeg meg relativt raskt at det å drive med mennesker fra et lederperspektiv er en kraftig utfordring og jo mer operativt det er jo lettere er det.

Sitat M1: Terskelen for å ta kontakt med meg er grei og enkel. Døren min står åpen og jeg tar den vanskelige samtalen fordi om det ikke er snakk om medarbeidersamtalen så kan den tas når som helst så den må tas så tidlig som mulig.

Sitat M2: Men så har vi hatt den luksusen da at jeg har ikke hatt behov for å fly rundt her og være sjef for at alle vet at jeg er der likevel og det syntes jeg er en luksus jeg kan la folk få lov til å jobbe med sitt og innenfor de rammene som er kjente.

Sitat K3: Skal du få til noen endringer og dyrke det positive så, da må du trekke frem de gode eksemplene og synliggjøre det. Nytt sitat K3: Hvis det er noe jeg ønsker og også belønne de som gjør den gode jobben da må jeg bruke de eksemplene som jeg får i tilbakemelding enten på den felles mailen, kjemperos til den og den som gjorde det og det for det har jeg fått tilbakemelding fra publikum om sånn, og synliggjøre for patroljen.

Informantene framstår samlet og vil kunne defineres som moderne ledere. De er relasjonsorientert i sin lederstil og legger vekt på gode medarbeiderrelasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2006), med særlig vekt på å se og motivere medarbeiderne, og til sist alltid praktisere en åpen dør. De framstår som lyttende og forståelsesfull og omgås sine medarbeidere på en åpen og tillitsfull måte.

4.1.2.3 Forretningsforståelse

Lederen forstår hvordan verdier skapes i virksomheten samtidig som han/hun er kundeorientert. Informantene er tydelig på, i forhold til sine ansatte at politiet sine ressurser måles i kroner, menneskelig kompetanse, kurs og publikum, altså hvilke interessenter er det som har interesse av politiet.

I denne kategorien var K1 svært tydelig på at dette var noe hun var bevisst på i forhold til sine ansatte. Hun synliggjorde dette ved å snakke om politiet som et velferdsgode. Hun ønsket en felles forståelse for at politiet skal produsere velferd, trygghet og tillit. Problemstillingen blir da å bruke politiets ressurser, både de økonomiske og de menneskelige ressursene som en har til disposisjon. Det må være en felles forståelse for at politiet skal produsere velferd, trygghet og tillit. I tillegg utføres det sivil tjeneste – forvatningssaker som pass, våpen, straffeattester med mer. Her forholder informantene seg lojalt til sentrale og lokale føringer som er gitt i form av strategiske føringer og sentralt/lokalt disponeringsskriv.

4.1.2.4 Mellommenneskelig kompetanse

I dette legger vi at lederen er fleksibel og sensitiv i sin omgang med andre. Informantene har til dels ulike tilnærminger til medarbeiderne, men alle poengterer viktigheten av å være tilstede og se medarbeiderne.

Informant K1: Ledelsesverdier handler om å legge til rette i forhold til mål, og er ikke kjønnsavhengig. Det handler om hele strategier, hva målene er og hva som er ønskede resultater. Man må utnytte og se den enkeltes kompetanse og gjøre tjenestemennene attraktive i hele politidistriktet.

Sitat M1: Jeg ønsker å ha en god dialog opp mot de ansatte.

Infomant K1 viser videre til at det er gode relasjoner og kort vei fra topplederen til de ansatte. Hun mener det er viktig å alltid ha åpen dør og lytte til de ansatte.

Sitat K2: *Det er viktig å snakke med folk, og ikke om folk. Man må aldri si mer enn det man kan stå for, og kommunikasjonen må kunne gå både oppover og nedover.*

Informant M2: *Jeg synes at personalledelse til tider er vanskelig, og har av og til problemer med å forstå hva medarbeiderne egentlig ønsker. Jeg støtter meg gjerne til teorien, og ønsker at en sosial plattform i forhold til trivsel og homogenitet.*

Informant K3 har fått mange positive tilbakemeldinger fra publikum og samarbeidspartnere på at medarbeiderne har gjort en god jobb. Disse positive tilbakemeldingene blir alltid synliggjort på lokalt intranett, slik at alle kan få lese det. Det handler om å bli sett og medarbeiderne syntes det er stas med slike tilbakemeldinger, noe som er en motivasjonsfaktor i seg selv.

Informant M3 foretrekker å reise bort noen dager med hele avdelingen. Det er ikke en faglig samling, men rett og slett for å bygge nettverk og bli kjent med hverandre på tvers av avsnittene. Informanten syntes dette er en meget god investering i arbeidslivet i resultater. Informantene har klart å få flere i produksjon etter han overtok driftsenheten og sykefraværet er meget lavt i forhold til gjennomsnittet. Samarbeidet med verneombud og tillitsvalgte fungerer meget godt. Han sier han er opptatt av god dialog og god kommunikasjon.

Som referert i analysen har informantene noe ulik tilnærning til medarbeiderne når det gjelder fleksibilitet og sensitiv omgang. Det som imidlertid sees å være en fellesnevner for informantene er at de har høy integritet, og de evner å lytte til og forstå sine medarbeidere.

4.1.2.5 Sunn fornuft

Med sunn fornuft menes å ha integritet og utvise sunn fornuft når avgjørelser skal tas.

Informant K1 er sterk og klar i sine meninger og er konstruktiv i sin kritikk både oppover og nedover i linjen.

Informant M1 tar med seg helheten i organisasjonen ved å lytte til de ansatte før beslutninger skal tas.

Informant K2 Det er viktig med trivsel på arbeidsplassen og har erfart selv hvor viktig det er å trives og glede seg til å møte på en ny arbeidsdag.

Informant M2 Delegerer arbeidsoppgaver til mellomlederne, men opplever at utførelsen av oppgavene ikke alltid er tilfredsstillende. I slike situasjoner er det viktig med god dialog og kommunikasjon uten at det ender i et oppvaskmøte.

Informant K3 Er lojal og leverer forventede resultater og sørger for å holde budsjettet. Er i dialog med de ansatte om hvilke midler de har til rådighet, og på hvilken måte de best mulig kan utnytte ressursene.

Informantene evner til å vise sunn fornuft og evne til å treffe riktige avgjørelser. De er opptatt av god dialog og god kommunikasjon både oppover og nedover i linjen. De forholder seg til de til enhver tid gitte rammer, og håndterer regelverket på en klok måte (Hoel, 2011).

4.1.2.6 Stresstoleranse

Evne å bevare roen og oversikten i stressede situasjoner – både i det daglige og i det operative.

Sitat K1: Jeg er redd for å gjøre feil, og det preger meg muligens i for sterk grad. Det kan føles både feigt og ikke feigt. Vurderer gjerne hvordan jeg kommer best ut av situasjonen selv, men da er det viktig å poengtere at du skal stå oppreist overfor deg selv også. Har på den måten opparbeidet meg en erfaringsbase hvor jeg skaper meg stresstoleranse, på en måte som jeg selv kan tåle.

Informant M1 bruker mye tid på jobben, og det blir ofte sene kvelder. Han har funnet en balanse gang overfor familien, men har vel egentlig tillagt seg en livsstil som fører til at han er altfor mye på jobb, og er vel litt for ærekjær i ulike sammenhenger. Tidlig i 20 årene gikk han på en mental smell, og da brukte han trening som terapi for å komme på beina igjen. Til tross for det sier han at han er for lite flink til å bevilge seg fri.

Informant M3 syntes det blir stilt høye krav i organisasjonen, og en får mye ”trøkk” som leder, og det kan ofte være ensomt på toppen og ikke noen å dele byrdene med. Han har mange ganger lurt på om det er verdt det når han har kjent skvisen på kroppen. Når presset på kroppen blir for stort, avreagerer han med å ta en løpetur og være aktiv. Det er en fin måte å komme i balanse igjen på og hvis stresset ikke er ute av kroppen, da er det viktig å lytte til de ”klokkene som ringer”.

Det er viktig å kunne beholde roen i stressende situasjoner. Informantene har ulike måter å tilnærme seg stressede situasjoner på. De er opptatt av å gjøre tingene på riktig måte, og opplever seg selv som i overkant pliktoppfyllende på enkelte områder. For oss som kjenner etaten fra innsiden, virker det som om man i for stor grad er redd for å gjøre feil. Det kan i noen tilfeller gå på bekostning av å være i stand til å iverksette nødvendig omstilling og tilpassing. Det er viktig at vi til enhver tid leverer den varen publikum krever av oss. Med dette tenker vi også på stress i forhold til jobbfaktorer, rolle i organisasjonen, karriereutvikling, sosiale relasjoner eller annet (Kaufmann og Kaufmann, 1996:79).

4.1.2.7 Forhandlingsevne

Å være i stand til å få gjennomslag for egne synspunkter uten at andre føler seg overkjørt.

Sitat K3: Men jeg ble fort tillitsvalgt, og jeg ble fort kollegastøtte og fort verneombud og litt sånt noe som rollen som vanlig betjent. Også ble jeg førstebetjent, så balla det bare på seg, og jeg er typen som fort tar på meg oppgaver og klarer å synliggjøre de oppgavene jeg gjør, tror jeg. Ja, det er nok det, jeg får nok til ting, det tror jeg nok jeg. Jeg liker nok å skape resultater. Det gjør jeg nok, absolutt. De jobbene jeg har hatt vet jeg at det har ikke vært noe

å utsette egentlig, jeg liker jo ikke at det skal være noe å utsette heller på jobben min da. Jeg er litt sånn stolt.

Sitat M1: Også er det jo sånn at det å få gjennomslag for egne synspunkter og sånn og av og til er det ikke dine egne synspunkter engang, for du får jo "tredd" nedover deg noen måltall, og for å få solgt det videre uten at de skal føle seg overkjørt må jeg først overbevise meg selv om at det er gangbart og det er mål vi skal være lojal mot og gå for og det er vel egentlig det som påpeker at det her er overordnede mål som vi skal nå til i felleskap da så vi kommuniserer viktigheten av å nå de overordnede målene, at vi skal være en del av det. Men jo mer fjern målene blir for oss desto verre blir det å få eierforhold til det og jobbe i felles retning. Så det blir jo de målene som er nærmest oss som betyr noe direkte for oss selv, det er de som er enklest å kommunisere ut og få påvirket. Det er jo en utfordring for meg som leder at en skal jo også jobbe for mål som egentlig jeg inderst inne ikke brenner så mye for, men da må jeg først og fremst overbevise meg selv om at dette er noe vi har forpliktet oss til å jobbe for også prøve å omstille til noe som er positivt da og få de ansatte til å forstå.

Sitat M3: Det er problematisk når du er dypt uenig i det og du må likevel selge noe som du er dypt uenig i, men det er en del av gamet, for å si det sånn. Vi må bare gjøre det beste ut av det, sånn er det, der har du ikke noe valg, og da må du gå noen runder med deg selv. Hvis du ikke takler det, da må du vurdere om du passer i rollen, for dette er en del av jobben, du vil ikke alltid få det som du vil, men hvis man har fått lov til å argumentere godt og få sagt sin mening og at det ikke alltid går din vei, så er det greit nok. Men hvis man ikke er involvert og du sitter med noen gode argumenter og ting har skjedd, avgjørelsen er tatt over hodet på deg, da er det ikke så enkelt. Men alltid kan ikke mine synspunkter nå frem, det er bare sånn jeg må akseptere.

Informantene viser at de har høy integritet og lojalitet mot de beslutninger som taes. Til tross for at de gjerne er uenig om et pålegg eller direktiv de mottar, klarer de likevel å omsette det positivt til sine medarbeidere. Det er viktig å få gjennomslag for synspunkt uten at noen føler seg overkjørt. Dette samsvarer med Ole I Iversen som sier at blant de viktigste lederegenskapene i dag er integritet, fleksibilitet og sensitivitet. En positiv og emosjonell

tilstand smitter gjerne lett over i positive vurderinger av en rekke andre egenskaper (Kaufmann og Kaufmann, 1996:72).

4.1.2.8 Problemløsning

Med problemløsning mener vi å være løsningsorientert og faktisk klare å finne nye løsninger på problemer.

Samtlige av informantene virker å være løsningsorienterte, og finne nye løsninger på problemstillinger som dukker opp. De fokuserer på ulike problemområder, men alle er opptatt av å finne gode løsninger. Det er viktig å tenke nytt i forhold til oppgaveløsning og for eksempel gi medarbeiderne nye utfordringer som kan gjøre hverdagen litt mer spennende. En kan her nevne at mannskapene ble mer aktive når de fikk delta i vaktjeneste i tillegg til etterforskning. Det er viktig at forankring ikke skjer kun i toppledelsen men når det utførende leddet.

Informant K2 så seg lei av at mannlige kollega til stadighet kommenterte kvinner utseendemessig. Hun tok derfor med seg muskelblader av veltrente menn på jobben, og benyttet spisepausen til å lese i disse. Hun ønsket å bevisstgjøre sine mannlige kollegaer om hvor patetisk det er å kommentere kropp etc. Resultatet ble dessverre at hun ble sett på som pervers for at hun leste i disse bladene, og det ble blant annet brukt mot henne i et referanseintervju at hun hadde et rart forhold til menn.

Informant K 3 tar også opp denne problemstillingen, men ønsker å presisere at hvis hun ikke blir hørt er det ikke på grunn av at hun er kvinne, men at argumentene hennes ikke strekker til. Hun roper et varsku over at kvinner ikke må henge seg opp i og analysere hvorfor de ikke er blitt hørt og kaller det for ”kvinnegreier”. I mange tilfeller blir hun lyttet til og føler selv at hun hevder seg meget godt og blir hørt i forhold til sine mannlige kollegaer.

Informant M3 er opptatt av at vi setter klare mål i starten av året på hvilken retning vi har satt kursen. Vi må hele tiden sette oss mål på å bli bedre med det vi arbeider med og det vi blir

målt på. Det er viktig med god kommunikasjon til medarbeiderne både direkte og gjerne i form av seksjonsmeddelelser. Det er også viktig å se helheten i hva vi driver med, og sørge for at medarbeiderne får kunnskap om hvilke oppgaver som skal løses på de ulike avsnittene, slik at vi kan bedre samarbeidet internt.

Informantene framstår som løsningsorienterte og er opptatt av å finne gode løsninger på problemstillinger som måtte dukke opp. Det er positivt at de skjønner hva som er problemløsende i forhold til de oppgavene som skal løses og at de tenker proaktivt i forhold til oppgaveløsningen.

4.1.2.9 Funn

Også når det gjelder informantenes og deres lederferdigheter fant vi mange likheter mellom informantene. På veien fra grunnstilling til lederstilling har det vært en kjønnet ulikhet, men når de har kommet på det ledernivået de er nå, framstår de som svært like. Det ser ut til at organisasjonskulturen kan ha påvirket dem i en retning om å bli like. Dette er i samsvar med Bordieu sine teorier om at kvinner som tilpasser seg den dominerende mannskulturen vil sosialisere seg som menn (Bordieu 2000a i Wilken, 2002).

Informasjonshåndtering:

Alle informantene har fokus på informasjon og informasjonshåndtering. Informantene er opptatt av at sentrale føringer og strategiske dokumenter kommuniseres ut til medarbeiderne slik at de kan løse arbeidsoppgavene på best mulig måte. Foruten å møte de ansatte på paroler og mønstringer er de mest brukte informasjonskanalene politiets lokale intranett og politimail.

Sunn fornuft:

I tillegg utviser informantene høy integritet, og vurderingsevne når avgjørelser skal treffes. De håndterer regelverket på en klok måte (Hoel, 2011), og framstår som ærlige, pålitelige, høflige og tillitsvekkende i tråd med Iversen (2003) sin framstilling av den moderne leder.

Problemløsning:

Lederne framstår som åpne og evner å gi spontant uttrykk for sine meninger, dette til tross for at deres meninger gjerne er avvikende i forhold til de rådende normene gruppen er en del av. Dette gjelder både overfor sjefer, publikum og kollegaer.

Lederskap:

Informantene framstår som meget like på hverandre i lederstilen uavhengig av kjønn, og ut i fra vår definisjon har vi valgt å definere dem som moderne ledere.

Samtlige av informantene har tatt lederutdannelse, noe som viser at de er motiverte for å gå inn i lederrollen. Våre informanter har i tillegg kommet i lederposisjoner ganske tidlig i karrieren, noe som syntes å kunne være viktig for å komme på nivå 2. Det er tross alt svært få av våre medarbeidere som når/får en slik toppkarriere i politiet. Det kan likevel syntes som om våre kvinnelige informanter har måtte vise større slagkraft for å komme i denne posisjonen enn våre mannlige informanter.

Det er spesielt framtrådende hos alle informantene å være tilgjengelig for sine medarbeidere, noe som gjenspeiles i blant annet at de ser sine medarbeidere, de er motiverende og har alltid åpen dør for sine medarbeider.

Forhandlingsevne:

Samtlige av informantene viser at de har høy integritet og at de er lojale mot de beslutninger som taes fra politisk hold, og fra politimester. Tiltross for at de ikke alltid er enige med de pålegg og direktiv de mottar klarer de likevel å omsette det positivt til sine medarbeidere. Dette er egenskaper som sees på som svært viktige og som er et "must" for å lykkes som leder i dag. Dette støtter også (Kaufmann og Kaufmann, 1996:72) som sier at en positiv og emosjonell tilstand lett smitter over i positive vurderinger.

Mellommenneskelig kompetanse:

Informantene har ulike tilnærminger til sine medarbeidere, og kun en av de mannlige informantene gir uttrykk for at personalledelse til tider kan være vanskelig. Informantene er opptatt av å være tilstede og se sine medarbeidere, utnytte den enkeltes kompetanse for på den måten å gjøre de attraktive i hele politidistriktet. De er opptatt av god dialog og å gi positive tilbakemeldinger på god jobbutførelse.

Forretningsforståelse:

Lojalitet syntes å være svært så framtredd hos samtlige av informantene. De er helt klar på samfunnsoppdraget, og at de mål som til enhver tid er satt blir fulgt opp. De er også svært lojale til de budsjettmessige rammene som er gitt, noe som de også kommuniserer ut til sine medarbeidere.

Stresstoleranse:

Det kan virke som at alle informantene har stor arbeidskapasitet både på arbeid og på fritiden. De liker ikke å sitte i ro og samtlige gir uttrykk for at de liker å arbeide i et hektisk miljø og at de takler og liker godt det stresset som er i et hektisk miljø. Det samsvarer også med Iversen sin teori om stresstoleranse, der han blant annet uttrykker at det å kunne bevare roen i stressede situasjoner medvirker til at man er i stand til å iverksette nødvendig omstilling og tilpassing for å levere den varen som arbeidet til en hver tid krever (Iversen, 2003:111).

Andre funn:

Det er gjennomgående at informantene er meget opptatt av etikk og fremstår som meget etisk korrekt.

4.2 Analyse og drøfting av funn fra undersøkelsene med en ledergruppe i et politidistrikt

4.2.1 Analyse og drøfting av funn fra undersøkelse 1

Alle begrepene ledergruppen skrev ned ble levert inn som skriftlig materiale til oss. I ettertid samlet vi samtlige begrep og utarbeidet en tabell, slik at vi fikk oversikt over alle begrepene samlet. Vi valgte Iversen sine 8 kjennetegn på fremragende ledere som utgangspunkt når vi skulle finne kategorier for de av begrepene som har noe felles. Vi fant dette som et godt utgangspunkt når vi skulle finne samlebegreper som kan knyttes opp til begrepet personlig egnethet. Med unntak av fem begreper, fikk vi alle de ulike begrepene til å passe inn i de ulike kategoriene vi brukte. Til de fem siste begrepene valgte vi en niende kategori, som fikk navnet faglig kunnskap. Samlet har dette gitt oss en indikasjon på betydningen av begrepene/ferdighetene basert på hvor hyppig de ble nevnt av informantene. Vårt valg av kategorier, har gjort det mer oversiktelig og systematisk i vårt arbeid med å sammenligne de ulike metodene vi har brukt for å finne svar på vår problemstilling.

Vi hadde 72 ulike begreper som skulle plasseres inn på riktig plass i de ulike kategoriene. Når vi skulle plassere de ulike begrepene inn i de ulike kategoriene klippet vi samtlige begreper opp i lapper, deretter tok vi de ulike begrepene og la en og en i de kategoriene vi syntes de hørte hjemme. Dette gjorde vi hver for oss. Etterpå kom vi sammen og så om vi hadde gjort de samme valgene i forhold til hvilken kategori vi hadde plassert de ulike begrepene i. Med unntak av noen få begreper, hadde vi plassert begrepene i samme kategori. De begrepene vi ikke hadde plassert samme sted, diskuterte vi oss fram til og begrunnet for hverandre hvorfor vi hadde valgt som vi gjorde. Vi kom til enighet og står begge inne for de valgene som ble det endelige resultat, som vist i tabell 3. Vi har laget denne tabellen slik at vi kan få en bedre oversikt over hvor vi har plassert de ulike begrepene:

Tabell 3. Oversikt over hvilke personlige egenskaper ledergruppen ønsker at deres fremtidige mellomledere skal ha.

LEDERGRUPPENS IDEER OM DEN GODE LEDER		
Kategori	Hva nevnt	Hvor ofte nevnt (hyppighet)
Kategori 1. Informasjonshåndtering	Helhetstenkende – Strukturerer – Kommunikativ egenskap - God på kommunikasjon – Systematisk – Strukturerer - God på prosess - Strategisk så vel som operativt anlagt	8
Kategori 2. Sunn fornuft	Klokskap – Tillitskapende – Rettferdig – Rettferdig - Respektert	5
Kategori 3. Problemløsning	Tenker selv/kommer med innspill - Selvstendig	2
Kategori 4. Lederskap	Raus - God pedagog - Ser egne feil – Humør – Synlig - God på motivasjon – Humor - Kreativ og motiverende – Positiv - Stimulerer/ser den ansattes positive sider - Godt forbilde	11
Kategori 5. Forhandlingsevne	Samarbeidsvillig - Gode samarbeidsevner - God i relasjonsbygging - Skaper gode relasjoner	4
Kategori 6. Mellommenneskelig kompetanse	Omsorgsfull – Mellommenneskelig – Inkluderende - Fokus på medvirkning - Evne til å lytte – Lyttende – Inkluderende - Sosial omgjengelig – Synlig – Inkluderende – Omgjengelig – Empatisk - Åpen/sosial – Rederlig - Utadvendt og praktisk initiativrike - Jovial	16
Kategori 7. Forretningsforståelse	Lojal – Lojal – Lojal – Lojal - Mål- og resultatorientert – Resultatorientert - Måltrett	7
Kategori 8. Stresstoleranse	Innovativ (nytenkende) – Nytenkende - Endringsvillig – Handlekraft - God under press – Konfliktdepende – Besluttsom – Beslutningsdyktig - Gjennomføringsevne – Stor arbeidskapasitet – Effektiv – Effektiv - Aktiv og energirik	13
Kategori 9. Faglig kunnskap	Kunnskapsrik (yrke + lederrolle) - God kompetanse - Faglig dyktig/kunnskapsrik – Kunnskapsrik - Faglig dyktighet	5

I vår undersøkelse er det tre kategorier over personlige egenskaper som skiller seg ut som tre viktige egenskaper i forhold til de andre. Det er mellommenneskelig kompetanse, stresstoleranse og lederskap. To av disse kategoriene, lederskap og mellommenneskelig kompetanse, kan knyttes direkte til relasjoner mellom mennesker på både medarbeider og ledernivå. Det viser hvordan lederen er i samhandling med andre mennesker. Det handler om å være oppmerksom på de andre personene en har rundt seg i enhver situasjon, noe som

krever at lederen har et åpent sinn i forhold til seg selv både som leder og privatperson. Relasjonen lederen har til sine medarbeidere oppleves som meningsfull og betyr noe eksistensielt for ham/henne. Det er ikke alltid det man snakker *om* som gjør denne relasjonen, men *at* de prater sammen. Dette er en relasjon som gjør at lederen føler seg forpliktet av *noe* i forhold til sine medarbeidere (Hoel, 2011).

Den tredje av kategoriene som skille seg ut, er stresstoleranse. Her er det personens relasjoner i forhold til seg selv som er gjeldende. Det er det indre av personligheten til lederen vi har med å gjøre her. Den indre delen av personligheten er vanskelig å endre/utvikle og representerer kjernen i vår personlighet (Iversen, 2003:40).

Når det gjelder lederens syn på hva de legger mest vekt på i et jobbintervju, skårer kategori 6 *Mellommenneskelig kompetanse* høyest. Denne kategorien var nevnt 16 ganger gjengitt med 14 ulike begrep. Dette viser at lederne er opptatt av at deres nærmeste linjeledere under seg er fleksible og stabile. Lederne vektlegger at mellomlederne har høy integritet og evne til å lytte og forstå sine medarbeidere. Til tross for at begrepet *selvstendighet* i moderne lederskap er byttet ut med integritet og å lytte og forstå sine medarbeidere, brukes dette i politiets utlysningstekster. Når lederne selv får finne uttrykk og begreper for det de vektlegger, bruker de moderne uttrykk, men når det skrives utlysningstekster blir de gamle begrepene benyttet. Eksempler på de sosiale kompetansene ledergruppen nevner i denne kategorien er omsorgsfull, empatisk og jovial. Dette er kompetanser som stadig blir mer verdsatt i moderne lederskap. Dette er noe Iversen også understreker i sin forskning (Iversen, 2003:111), hvor han sier at kompetanser som integritet og sensitivitet synes å være av stor betydning om en leder vil lykkes som leder eller ikke.

Like etter mellommenneskelig kompetanse kommer kategorien *stresstoleranse*. Denne kategorien var nevnt 13 ganger gjengitt med 11 forskjellige begreper. I denne kategorien legger vi blant annet at lederen beholder roen og oversikten i enhver situasjon. Det er i denne kategorien vi finner nærmest og ville satt inn de begrepene man tidligere så på som godt lederskap; som for eksempel at politilederen var autoritær, dominerende, besluttsom, pågående og uavhengig.

Vi ser et klart politisk ønske om flere kvinnelige ledere i staten, herunder også politiet. Når vi ser de overordnede føringerne gitt fra Justisdepartementet og operasjonalisert gjennom POD, ser vi at de mål som er satt peker mot et sterkt ønske om og tilrettelegging for flere kvinnelige politiledere. Vi synes imidlertid ikke at dette gjenspeiler seg like godt når vi kommer ut til den innstillende myndighet i de lokale politidistriktene. Fremdeles ser vi at noen av informantene våre bruker begrep som handlekraft og beslutningsdyktig når de beskriver hva de vektlegger hos kandidatene når de skal ansette mellomledere, men vi ser samtidig at informantene også har et stort spekter av beskrivelser innenfor denne kategorien. Handlekraft og besluttsomhet er to av egenskapene som tidligere har vært ansett som mannlige egenskaper (Avotie, 2002). Det kan virke som at den mannlige etnosentrismen har satt preg på de ferdighetene det ønskes at lederne skal ha. Mange av de øvrige begrepene som ble nevnt av informantene i undersøkelsen, er mer forenelig med de kategoriene som i dag blir sett på som suksesskriterier for å lykkes som leder.

Vi synes at dette peker i retning av at informantene er ved et skifte i de ferdighetene de etterspør når de ser etter personlige egenskaper til sine nye medarbeidere. I dag kjennetegnes arbeidslivet av økt konkurranse, økt endringstakt og økt globalisering (Iversen, 2003:10). Et nesten grenseløst Europa og ny teknologi stiller også krav til nytenkning og effektivisering. Forvaltningen av de menneskelige ressursene kan bli avgjørende hvorvidt en organisasjon lykkes eller ikke. De endringene vi har sett i samfunnet de siste 10 - 20 årene, har medført nytenkning også innen politietaten. Tidligere var egenskaper som besluttsom, pågående og uavhengig sett på som viktige lederegenskaper (Iversen, 2003:112), men med de endringene som har skjedd i arbeidslivet ser vi at de sosiale kompetansene blir stadig viktigere for å kunne gjøre en god jobb som leder i dag.

Tett oppi de to første kategoriene finner vi *lederskap*. Denne kategorien var nevnt 11 ganger gjengitt med 10 forskjellige begrep. Det er utrolig viktig at lederen er i stand til å lede og motivere sine medarbeidere. Lederen må evne å delegere myndighet og arbeidsoppgaver tilpasset et passende nivå for den enkelte medarbeider (Iversen, 2003:110). Når lederne selv får sette navn på disse begrepene bruker de begrep som motivasjon, god pedagog og evne til å stimulere og se den ansattes positive sider. Dette er begrep som i følge Iversen er i tråd med hvordan moderne lederskap bør utføres.

Også kategorien *informasjonshåndtering* kommer høyt i ledergruppens prioriteringer over personlige egenskaper hos de mellomlederne de skal ansette. I denne kategorien finner vi igjen politiets overordnede personalpolitiske plan for politi- og lensmannsetaten 2008-2013, hvor det står at politiet skal jobbe strategisk og kunnskapsbasert. Også i Strategisk plan 2010-2015, ser vi at kompetanse innenfor helhetlig virksomhetsstyring er et prioritert område innenfor ledelse. Når ledergruppen i vår undersøkelse konkretiserer personlige egenskaper de ønsker at mellomlederne deres skal ha, bruker de begreper som samsvarer med dette. Som eksempler på dette ønsker vi å trekke fram; helhetstenkende, strukturert, systematisk, god på prosess og gode kommunikasjonsevner.

Den neste kategorien som ledergruppen viser at de prioriterer er at mellomlederen har *forretningsforståelse*. Dette gjenspeiler seg i begrepene som framkom i vår undersøkelse, som for eksempel lojal, målrettet, mål- og resultatorientert og målrettet. Begrepene som er brukt i denne kategorien er ganske sammenfallene for alle de ni parene som var med i undersøkelsen. Dette overrasker oss ikke i forhold til at det er nettopp mål- og resultater ledergruppen blir målt på internt når deres evne til å lykkes i lederrollen skal synliggjøres av deres overordnede. Det å ha nødvendig fokus for å oppnå de målsettinger politiet har satt seg, er det som rapporteres videre i systemet fra politidistrikt til POD og videre til Justisdepartementet. Det er også disse målbare resultatene som blir gjengitt i media når det skal fokuseres på politiets arbeid. Et av leddene i å jobbe kunnskapsbasert er at man er kvalitetsbevisst og hele tiden ønsker å bli bedre, noe som er nærmere beskrevet i kapittel 2.2, hendelsesstyrt. Ved hele tiden å ha fokus på de mål og resultater som er satt, må lederne være bevisst på hva som skjer og hvorfor det skjer for å kunne få bedre kvaliteten og resultatene (Glomsøth, 2010). For å klare dette på en slik måte som er intensjonen fra POD, må informantene dreie mer i retning fra den gamle yrkesrollen til å benytte den analytiske kunnskapen som er mer vitenskapelig forankret og standardisert etter visse prosedyrer (Gundhus, 2009).

Nederst på ledergruppens egen begrepsliste finner vi *sunn fornuft, faglig kunnskap, forhandlingsevne* og *problemløsning*. Sunn fornuft og problemløsning er begge i samme hovedkategori som informasjonshåndtering. I kapittel 2 i vårt arbeid viser vi til at politiet i stor grad er regelstyrt med tanke på hvordan politiarbeid skal utføres. Med tanke på Hoel (2011) sin beskrivelse av hva sunn fornuft er, *evne til å håndtere regelverket på en fornuftig*

måte, synes vi det er påfallende at dette ikke er nevnt oftere i undersøkelsen med ledergruppen. Under begrepskategorien sunn fornuft finner vi integritet og vurderingsevne (Iversen, 2003:110). Dette er begreper som vi ofte hører brukt når ansattes atferd og handlemåter beskrives og som kan relateres tett opp mot politiets etiske verdier, noe som er nærmere beskrevet under dette arbeidet kapittel 2.3.

4.2.2 Analyse og drøfting av undersøkelse 2

Etter at ledergruppen hadde gjort sine prioriteringer og skrevet ned i hvilken *boks*⁵² de hadde valgt å sette inn de ulike begrepene, ble skjemaene levert inn til oss som skriftlig materiale. I ettertid samlet vi begrepene og utarbeidet en tabell⁵³, slik at vi fikk oversikt over alle begrepene samlet. Også i denne tabellen valgte vi å ta utgangspunkt i Iversen sine 8 kjennetegn på fremragende ledere⁵⁴ når vi skulle finne kategorier for de av begrepene som har noe felles. Bak hvert enkelt begrep i tabellen har vi satt et tall, dette tallet forteller hvor mange av parene som har valgt å sette inn begrepene i de ulike *boksene*.

Vi hadde 35 ulike begreper som skulle plasseres inn på riktig plass i de ulike kategoriene. I likhet med undersøkelse 1, klippet vi samtlige begreper opp i lapper når vi skulle plassere de ulike begrepene inn i de ulike kategoriene. Deretter tok vi de ulike begrepene og la en og en i de kategoriene vi syntes de hørte hjemme. Dette gjorde vi hver for oss. Etterpå kom vi sammen og så om vi hadde gjort de samme valgene i forhold til hvilken kategori vi hadde plassert de ulike begrepene i.

Med unntak av ett begrep, fikk vi alle de ulike begrepene til å passe inn i de ulike kategoriene vi brukte. Begrepet vi hadde problemer med å sette inn under en spesifikk kategori var *intelligent*. Dette begrepet er svært sammensatt og kan omhandle flere av våre kategorier. De fleste er samstemte i at begrepet intelligens innbefatter evne til å lære, kunne tilegne seg informasjon, se helheten og vurdere problemet for til slutt å være i stand til å ta en fornuftig avgjørelse (Iversen, 2003:40). I nesten hele begrepsapparatet vi bruker i vårt arbeid,

⁵² Krav – Fordel – Vektlegges.

⁵³ Se tabell 4.

⁵⁴ Nærmere beskrevet i tabell 1.

innbefattes begrepet intelligens. Med Hoel (2011) sin definisjon av begrepet *sunn fornuft* i tankene, fant vi ut at det er her begrepet intelligent passer inn, nemlig det å kunne forvalte regelverket på en klok måte.

Tabell 4 viser oss en samlet oversikt over ledergruppens prioriteringer hvordan de vektlegger de ulike egenskapene i rekrutteringssammenheng. I denne tabellen kan dette ses i forhold til de egenskapene som er gitt i sentrale føringer⁵⁵ og de egenskapene som vi ser blir bruk i utlysningstekster i dag.

Tabell 4. Samlet oversikt over ledergruppens prioriteringer og plassering av de gitte begrepene.

LEDERGRUPPENS PRIORITERINGER AV GITTE EGENSKAPER I REKRUTTERINGSSAMMENHENG			
Kategori	Krav	Vektlegges	Fordel
Kategori 1 Informasjons- håndtering	God muntlig og skriftlig framstillingsevne 5 Helhetlig tenkning 5 Strategisk 4 Strukturert 2 Analytiske egenskaper 1 Innsikt i politiets organisasjon 3	God muntlig og skriftlig framstillingsevne 3 Helhetlig tenkning 2 Strategisk 2 Strukturert 4 Analytiske egenskaper 5 Innsikt i politiets organisasjon 1 God ordenssans 3	God muntlig og skriftlig framstillingsevne 1 Helhetlig tenkning 1 Strategisk 2 Strukturert 1 Analytiske egenskaper 2 Innsikt i politiets organisasjon 5 God ordenssans 5
Kategori 2 Sunn fornuft			Intelligent 1
Kategori 3 Problemløsning	Selvstendig 4 Løsningsorientert 4	Selvstendig 3 Løsningsorientert 3	Selvstendig 2 Løsningsorientert 1
Kategori 4 Lederskap	Motiverende 4 God å delegere 2 Utadvent 1	Motiverende 5 God å delegere 1	God å delegere 5 Utadvent 5
Kategori 5 Forhandlingsevne	Gode samarbeidsevner 6	Gode samarbeidsevner 3 Forhandlingsevne 3	Forhandlingsevne 5

⁵⁵ Justis- og politidepartementet og POD.

Kategori 6 Mellommenneskelig kompetanse	Omgjengelig 1 Fleksibilitet 2	Samvittighetsfull 4 Omgjengelig 2 Sosial sikker 1 Fleksibel 3	Samvittighetsfull 5 Omgjengelig 4 Sosial sikker? 3 Fleksibel 4 Pratsom 1
Kategori 7 Forretningsforståelse	Mål og resultatorientert 6 Resultatorientert 7	Publikumsorientert 3 Mål og resultatorientert 3 Resultatorientert 1 Serviceinnstilt 5	Publikumsorientert 6 Serviceinnstilt 4
Kategori 8 Stresstoleranse	Beslutningsdyktig 9 Endringsvilje/evne 7 God stresstoleranse 2 God arbeidskapasitet 1 Effektiv 1 Utviklende 1	Endringsvilje/evne 1 God stresstoleranse 1 God arbeidskapasitet 6 Effektiv 8 Utviklende 4	Endringsvilje/evne 1 God stresstoleranse 6 God arbeidskapasitet 2 Utviklende 3
Kategori 9 Faglig kunnskap	Lederutdanning 3 Bred arbeidserfaring 1 Lang relevant erfaring 1 Gode datakunnskaper 1	Lederutdanning 4 Bred arbeidserfaring 2 Lang relevant erfaring 2 Gode datakunnskaper 3 Faglig dyktighet 6	Lederutdanning 1 Bred arbeidserfaring 4 Lang relevant erfaring 5 Gode datakunnskaper 3 Faglig dyktighet 3

Totalt var det ni par som deltok. Samtlige par har valgt å bruke 14 av begrepene de fikk utdelt. Dette kan vi se i tabellen fordi at summen av det enkelte begrep de tre *boksene* blir 9. For å eksemplifisere dette ser vi at 5 av parene ønsker at *god muntlig og skriftlig framstillingsevne* skal være et krav til den som skal få stillingen. Vi ser videre at de fire andre parene synes at det å ha *god muntlig og skriftlig framstillingsevne* ikke skal være et krav, men at det skal vektlegges at de som rekrutteres skal ha dette. Ett av parene synes også det er en fordel at de som skal rekrutteres bør ha god muntlig og skriftlig framstillingsevne, men dette paret synes ikke det skal være et krav eller at det skal vektlegges. De andre begrepene har parene valgt å bruke fra 1 – 8 ganger, noe som kommer klart fram når man summerer de ulike begrepene i de ulike *boksene*.

Det eneste begrepet samtlige av parene satte som *krav* var *beslutningsdyktig*. Beslutningsdyktig har vi lagt inn i kategori 8 – *stresstoleranse*. Det å være beslutningsdyktig er en av kompetansene som tidligere ble sett på som meget viktig, men som i dag ikke synes å

være like viktig. Det hjelper ikke å være beslutningsdyktig hvis en ikke får menneskene til å være med på å gjennomføre de endringstiltak som er besluttet. I dag synes de sosiale kompetansene å være av stor betydning for å lykkes i ledergjerningen (Iversen, 2003:111). Det å kunne bevare roen og oversikten i stressede situasjoner slik at man blir i stand til å iverksette nødvendig omstilling og tilpassing slik at vi leverer den varen ”markedet” til enhver tid krever. Lederen må bruke tid på å oppmuntre sine medarbeidere til å ta ansvar og forplikte seg til de avtalte mål og eller omstillinger.

Når lederne prioriterte de begrep som i dag blir brukt når det gjelder personlige egenskaper, ser vi at de tre kategoriene *informasjonshåndtering*, *forretningsforståelse* og *stresstoleranse* er de kategoriene som har mest *krav* i seg i forhold til hvem de ønsker å rekruttere. Ut fra dette synes det som at lederne legger størst vekt på at deres mellomledere ser helhet og sammenhenger slik at de kan bruke denne informasjonen på best mulig måte for å fremme politiets mål og visjoner. Dette henger godt sammen med at de som rekrutteres må ha fokus på de målsettinger politiet har satt seg. Lederen må sikre at de rette tiltakene blir satt inn, at nødvendige beslutninger tas og på den måten kunne styre mot de ønskede resultater. Dette er egenskaper vi finner igjen i kategorien *forretningsforståelse*. På lik linje med de begrunnelsene vi gav under punkt 4.2.1, var dette noe vi hadde forventet å finne da det er mål- og resultater mellomlederne blir målt på når deres evne til å lykkes i lederrollen skal synliggjøres av deres overordnede. Innsats og effekt av organisasjons- og menneskeutviklingssiden kan dessverre ikke måles like eksakt som man kan på økonomi/straffesaksbehandlingstid/teknikk-siden. Vi tror imidlertid det er her lederne har mest å lære og at det er her potensialet for forbedring er størst.

Begrepet *intelligent* har de fleste parene har valgt bort. Bare ett av parene har valgt å bruke dette begrepet og de sier at det er en fordel om deres mellomleder er intelligent. Det er ikke noe krav til og det vil ikke vektlegges om kandidaten er intelligent eller ikke. Med tanke på at intelligent er det begrepet vi har hatt størst utfordring med å plassere i en av kategoriene våre, tror vi at lederne ikke har tenkt godt nok gjennom begrepet og dets betydning da de valgte det vekk. Det kan være at de valgte bort intelligent nettopp fordi det er så sammensatt og inneholder så mye. Mulig de føler at det er andre begrep som er mer dekkende for den egenskapen de ønsker hos sine mellomledere.

Det overrasker oss litt at ikke flere av parene satte *løsningsorientert* som et krav til de som skal rekrutteres. Det at mellomlederne er løsningsorienterte og klarer å finne løsninger på de utfordringene de møter, må være en styrke for en toppleder å ha i sin organisasjon. Vi synes det kan være en god lederegenskap når en leder ser på problemer og vanskeligheter som oppstår som en utfordring og nye muligheter. Vi ser det som viktig at problemstillingene kommer på bordet så tidlig som mulig før de eskalerer og blir store og uoverkommelige. Det er en viktig egenskap å kunne ta opp konflikter selv om man i utgangspunktet ikke vet hvordan man skal løse dem eller at man er redd for kritikk. De sosiale ferdigheter vil være med å danne grunnlag for hvordan lederen klarer å løse mellommenneskelige problemer innen den arbeidsgruppen som skal ledes.

4.3 Samlet drøfting av funn fra intervju og undersøkelsene i ledergruppen

Hva har intervjuene gitt?

Informantene framstår som tilsynelatende meget like med hensyn til familiebakgrunn, oppvekst, utdanning og arbeidserfaring. De har alle tidlig i politikarrieren påtatt seg lederoppgaver, og samtlige har tilegnet seg lederutdanning på ulike nivå. Det er også påfallende mange likheter mellom informantene når det gjelder lederferdigheter, og måten de utøver lederskapet på. Det synes imidlertid å være en kjønnet ulikhet på hvordan informantene har nådd sine mål på veien fra grunnstilling til lederstilling.

Informantene vil kunne defineres som moderne ledere. De er relasjonsorientert i sitt *lederskap* og legger vekt på gode medarbeiderrelasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2006). Det syntes å være en fellesnevner for informantene er at de har høy integritet, og de evner å lytte til og forstå sine medarbeidere, noe som vitner om høy *mellommenneskelig kompetanse*. Når det gjelder *stresstoleranse* opplever informantene seg selv som i overkant pliktoppfyllende på enkelte områder og er i stand til å iverksette nødvendig omstilling og tilpassing, slik at de til enhver tid leverer den varen publikum krever (Kaufmann og Kaufmann, 1996:79).

Hva har undersøkelsene i ledergruppen gitt?

Når vi sammenligner funnene i de to undersøkelsene med ledergruppen, som alle er ledere på nivå 2, viser empirien helt klart at de ønsker å rekruttere mellomledere med personlige egenskaper som mellommenneskelig kompetanse stresstoleranse og lederskap, se tabell 1. Det blir da et paradoks at de samme lederne velger å bruke andre begrep i utlysningstekster enn de egenskapene de faktisk verdsetter hos sine mellomledere. For å illustrere dette har vi sammenlignet bruken av begrepet *beslutningsdyktig* i de to undersøkelsene vi hadde med en ledergruppe. Vi ser at når lederne selv beskriver det de setter pris på hos sine ledere blir beslutningsdyktig nevnt bare to ganger, men når lederne skulle prioritere mellom de ulike begrepene var dette det eneste begrepet samtlige 9 par satte som *krav*. Ved et tilfeldig søk på politijobb.no den 4.5.12⁵⁶, så vi etter ledige stillinger på nivå 2 i Norge. Vi sjekket ut den første ledige stillingen på dette nivået og i denne utlysningsteksten fant vi som første punkt under personlige egenskaper: Handlekraftig, nøyaktig og gjennomføringsdyktig. Vi undres over hvorfor det er slik? En mulig forklaring kan være at man velger å kopiere gamle utlysningstekster i ”nuet” for å lette arbeidet med å utforme nye utlysningstekster, uten å tenke over at det muligens kan svekke det utvalget lederne kunne rekruttert fra hvis utlysningsteksten hadde vært mer dekkende for de egenskaper de faktisk ønsker, men som ikke etterspørres.

Fellestrekk mellom intervju og ledergruppen?

Disse funnene av personlige egenskaper hos informantene samsvarer i stor grad med de personlige egenskapene ledergruppen vektlegger når de selv skal karakterisere den gode mellomlederen, og syntes å være et krav fra ledergruppen i rekrutteringsarbeidet når de med egne ord sier hva som karakteriserer den gode lederen.

⁵⁶ Vedlegg E

5. ANBEFALINGER TIL VIDERE ARBEID

I kapittel 4 har vi analysert, drøftet og løftet fram sentrale sider ved vårt empiriske datamateriale og trukket inn sentrale føringer og anerkjent teori. Vi har i hele vår framstilling bestrebet oss på å gi et nyansert bilde av våre innsamlede data og samtidig forsøkt å bevare helheten gjennom å se informantenes besvarelser i en sammenheng. I dette kapittelet vil vi se nærmere på det undersøkelsen vår ikke sier noe om, og i tillegg ønsker vi å komme med noen forslag til forbedringer i rekrutteringsarbeidet til lederstillinger i politiet. Det er ønskelig at kunnskapen fra våre undersøkelser skal kunne bidra til bedre oppfølging og tilrettelegging for politiutdannet personell som ønsker en framtidig lederstilling i politiet.

Vi har i vår undersøkelse presentert ledernes egen framstilling av seg selv som leder. Undersøkelsen vår sier imidlertid ikke noe om hvordan medarbeiderne opplever informantene som ledere. Det kunne vært interessant å ta en kvantitativ undersøkelse av de medarbeiderne våre informanter er ledere for, for å se om medarbeiderne deler informantenes eget syn på deres lederskap.

Det var tilfeldig hvordan vi fant informantene og likevel viste det seg at de var meget like. I ettertid undres vi om vi ville finne flere forskjeller eller ulikheter hvis utvalget hadde vært større.

Politiet kan ikke gå ut og rekruttere alle sine ledere på det *åpne markedet*. For å kunne bekle flere av politilederstillingene, kreves det en bred politifaglig bakgrunn. Politiledere må rekrutteres fra egen etat, og av den grunn må etaten ha en bevisst strategisk kompetansestyring og fokus på likestilling for å kunne nå de overordnede personalpolitiske mål. Det kreves at innstillende myndighet, som er politiledere på nivå 2, får nødvendig og adekvat opplæring og kunnskap om hvilke personlige egenskaper som kjennetegner gode og moderne ledere. I etterkant av undersøkelsene vi gjorde i ledergruppen, var det et stort ønske om at vi måtte komme tilbake på et senere tidspunkt og presentere resultatene av våre undersøkelser. Informantene gav sterkt uttrykk for at dette ville være nyttig informasjon for dem i deres videre rekrutteringsarbeid for å finne de gode politilederne.

Det verktøy som politiet vanligvis har brukt har ofte vist seg å være et dårlig verktøy for å kunne velge mellom de beste søkerne. Slik vi ser det brukes det i dag gjerne en standardmal som baserer seg på sist en lignende stilling var utlyst i tillegg til at det blir gjort enkle forespørsler til forrige stillings-innehaver. Det er vanskelig å vite hvem som *er* en god leder og det kan være enda vanskeligere å vite hvem som etter hvert *kan bli* en god leder. Det synes å være uklare mål for hvilke personlige egenskaper politiet vil ha, og vi spør oss om politiet har egnede redskaper for å måle de egenskapene som sikrer etaten de beste politilederne? Våre videre anbefalinger er at politiet søker ekstern bistand for å dyktiggjøre politilederne i deres rekrutteringsarbeid. Dette vil kunne sikre at politiet unngår å få ledere som er dominerende, pågående, selvstendig og uavhengig, men heller hjelpe dem til å finne politiledere med en mer demokratisk lederstil og med større fokus på mellommenneskelige forhold.

LITTERATURLISTE:

- Avotie, Leena (2002): *Ledelse: Et mannlig territorium?* S. 213 – 232. I Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle (red.). *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Birkeland Åsmund (2007): *Politigeneralisten, den moderne staten og politiets legitimitet*. S. 31 – 47. I Helene Oppen Gundhus, Paul Larsson og Tor-Geir Myhrer (red). *Polisiær virksomhet: Hva er det – hvem gjør det?* Politihøgskolen, Oslo.
- Blakstad, Inger-Lise (2005): *Lønnsomt mangfold i ledelse og styrer*. HR Reksuttering&Karriererådgivning, Oslo.
- Bloksgaard, Line og Faber, Stine Brock (2004): *Køn på arbejde*. Aalborg Universitetsforlag, Aalborg (DK).
- Dalland, Olav (2003, 2. opplag 2007): *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Finstad, Liv (2000): *Politiblikket*. Pax Forlag 2000, Oslo.
- Grønmo, Sigmund (2004, 2.opplag 2007): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Gundhus, Helene (2009): *For sikkerhets skyld*. Unipub, Oslo.
- Hoel, Linda (2011): *Å gjenopprette orden. Et studie av politibetjentens praktiske kunnskap – i et fenomenologisk-hermeneutisk perspektiv*. Ph.D i studier for praktisk kunnskap, Universitetet i Nordland, Bodø.
- Iversen, Ole I (2003): *Testhåndboka*. Tiden Norsk Forlag AS, Oslo.
- Iversen, Ole I (2008): *Måling av lederkompetanser*. Artikkel i Psykologisk tidsskrift, nr 2, Trondheim.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2003): *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse- og sosialfagene*. Høykoleforlaget AS, Kristiansand.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Kristoffersen, Line (2005, 3.ugave, 4. opplag 2008): *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag, Oslo.
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (1996, 3.utgave 2003, 4.opplag 2006): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Kvale, Steinar (2001, 11. opplag): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk, Oslo
- Lie, Anders Lohne (2010): *Politiets bruk av fysisk makt*. Politihøgskolen, Oslo.
- Larsson, Paul og Gundhus, Helene Oppen (2007): *Politigeneralisten, den moderne staten og politiets legitimitet*. In Helene Oppen Gundhus, Paul Larsson og Tor-Geir Myhrer (Eds), *Polisiær virksomhet: Hva er det – hvem gjør det?* Forskningskonferansen 2007. Politihøgskolen, Oslo.
- Schein, Edgar H (1982,1983, opplag 3:9, 2000): *Organisasjonspsykologi*. Norsk utgave,Tanum-Nordli A/S,Oslo.
- Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle (2002, 3.opplag 2006): *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Skorstad, Espen (2008, 2. opplag 2009): *Rett person på rett plass*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Thomassen, Åse og Strand, Per Oskar (2000): *Ledelse i politiet*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Wilken, Lisanne (2008): *Pierre Bourdieu*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.

Nettadresser:

- Glomseth, Rune (2010): *Et studie av politiledere og deres oppfatning om vilkår for ledelse i politiet*. Presentasjon politilederundersøkelsen 2008-2010, holdt for Norsk politilederlag på Gardermoen. Tilgjengelig fra http://www.politilederen.no/dokumenter/Faglige_sider/Politilederundersøkelsen_Gardemoen_juni2010.pdf (Hentet 4.mars 2012).

Andre kilder:

- Dahl, Svein og Myhrer Tor-Geir (2009): *Å kunne vurdere, forklare og beklage*. En seminarrekke med praksisveiledere. Politihøgskolen, Oslo.
- Det kongelige Justis- og politidepartement (1990, revidert utgave 2009): *Alminnelig tjenesteinstruks for politiet*. GP-0020-B. Det Kongelige Justis- og politidepartementet, Oslo.
- LOV 1995-08-04 nr 53: *Lov om politiet (politiloven)*. Det juridiske fakultet UIO, Oslo.
- NIPA rapport (1999): *Best i test*. Ansvarlig for utarbeidelse Ole I Iversen, Pål Nordberg grafisk design, Oslo.
- NOU (2009:12): *Et ansvarlig politi: åpenhet, kontroll og læring*. Departementenes servicesenter, Oslo.
- Politidirektoratet (2003): *Veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet*. Politidirektoratet, Oslo.
- Politidirektoratet (2008): *Politiet mot 2020. Bemannings og kompetansebehov i politiet*. Politidirektoratet, Oslo.

Politidirektoratet (2008): *Overordnet personalpolitikk for politi og lensmannsetaten 2008-2013*.

Politidirektoratet, Oslo.

Politidirektoratet (2009): *Grunnleggende verdier, moral og etikk. En innføring i etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten*. Politidirektoratet, Oslo.

Politidirektoratet (2012): *Disponeringskrivet 2012*. Politidirektoratet, Oslo.

Politidirektoratet (2010): *Politiets strategi 2010 – 2015*. Politidirektoratet, Oslo.

St. meld 22 (2000-2001): *Politireformen 2000*. Justis- og politidepartementet, Oslo.

St. meld 42 (2004-2005): *Politiets roller og oppgaver*. Justis- og politidepartementet, Oslo.

VEDLEGG:

Vedlegg A – Forespørsmål med intervjuguide.

Vedlegg B – PowerPoint presentasjon med ledergruppen.

Vedlegg C – Skjema brukt i forbindelse med undersøkelse 1 med ledergruppen.

Vedlegg D – Skjema brukt i forbindelse med undersøkelse 2 med ledergruppen.

VEDLEGG A

Hei!

Vi viser til samtale mellom dere og XXX. Først og fremst må vi få lov å takke dere for at dere har sagt dere villig til å la dere intervju i forbindelse med vår masteroppgave i Yrkespedagogikk. I masteroppgaven skal vi se nærmere på politiledere - politiutdannede kvinner og menn.

Vi ønsker i utgangspunktet å reise til XXX og foreta intervjuene tirsdag 3. mai. Passer denne dagen for dere, og i så fall har dere forslag til hvor vi kan være under intervjuene? Vi kommer gjerne til deres tjenestested. Vi vil kunne være i XXXX ca. kl. 1000, og har dagen til disposisjon. Regner med hvert intervju vil ta 45 min - 1 time. **(Kjempefint om dere gir snarlig tilbakemelding på tidspunktet, slik at vi kan bestille flybilletter.)**

Vi ønsker å finne ut hvilke kompetanse som er viktig og hvorfor den er viktig når man ønsker å bli leder i politiet. Økt mangfold i organisasjonens totale kompetanse, med spesielt fokus på ledersiden, tror vi vil bidra til å fremme kreativitet, innovasjon og nytenkning.

Valg av metoder for å finne svar på våre spørsmål:

Vår videre plan nå er å få en livshistorisk fortelling fra 3 kvinnelige og 3 mannlige politiledere (nivå 2). Dette vil bli gjennomført som intervju. Intervjuet vil være bygd opp relativt fritt for føringer, men det skal legges vekt på hva dere har gjort for å komme dit dere er i dag. Når dette er gjort vil vi kategorisere intervjuene og se om vi finner likheter/uliker kvinne/kvinne og mann/kvinne osv. Stikkord i denne forbindelse er:

- Familiebakgrunn/oppvekst
- Opplevelser knyttet til tidligere skolegang
- Begrunnelse for valg av utdanning
- Tidligere arbeidserfaring
- Interesseområder i dagliglivet
- Kompetanse

Vi vil også se litt på hva Ole Iversen (forsker og lederutvikler) ser på som de viktigste **egenskaper en god leder må ha i et moderne lederskap:**

- Informasjonshåndtering.
- Lederskap
- Foretningsforståelse
- Mellommenneskelig kompetanse
- Sunn fornuft

VEDLEGG B

POLITIET
Hordaland og Hordaland

Hvem er den gode lederen?

Hvordan vurderer du dine egne ledere?
Hvordan vurderer du dine egne ledere?

Hordaland

POLITIET
Hordaland og Hordaland

Hva er kompetanse?

Hordaland

POLITIET
Hordaland og Hordaland

- Sentrale og lokale føringer for lederrekruttering
- Kompetansebegrepet
- 2 "øvelser" forankret i anerkjente psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling *(Egen Skrevet m. H. Hall person på eget plan)*

Hordaland

POLITIET
Hordaland og Hordaland

Bakgrunn: Den enkelte driftsenhetsleder er ansvarlige for de innstillinger som blir gitt ansettesrådet i Hordaland politidistrikt. Innstillingen skrives etter at søknads- og intervjuprosessen er gjennomført.

Vi ønsker å se nærmere på hvem vi ønsker å ha som våre fremtidige ledere i politiet. Hvordan kan vi på best mulig måte sikre oss at de vi velger er de beste lederne for vår organisasjon. Hvordan kan vi sikre oss at de som blir valgt har de ferdighetene en fremdragende leder i et moderne samfunn bør ha. Er det forskjell på de egenskapene vi ser etter / søker hos kvinner / menn?

Hvem er den gode søkeren?
Hvilket potensiale leter vi etter?
Hva legger vi i begrepet personlig egnethet?
Hva legger vi i begrepet ferdigheter?

Hordaland

POLITIET
Hordaland og Hordaland

I Stillingserklæring 2011 for undersøkelse av ledelse i politiet

Personlige egenskaper: ...

Observasjonsberedthet: ...

Disposisjon: ...

Leidelse: ...

Stillingserklæring 2011 - 2018 (2018): ...

Veiledning og støtte for søker underlagt Politidirektoratet (PDD): ...

Hordaland

VEDLEGG C

Driftsenhetsleder (informant)

Dyktig mellomleder:	Mindre dyktig mellomleder:
Skjema fortsetter nedover	

VEDLEGG D

Begrepene er hentet fra forskjellige utlysningstekster på ledige stillinger i politiet, egenskaper som beskriver en god moderne leder¹, fra rekrutteringsboken "Rett person på rett plass"² og gitte sentrale føringer³.

Egenskaper og kvalifikasjoner som skal deles inn i viktighet som:

Fordel – Vektlegges – Krav (se skjema nedenfor)

Her må det prioriteres med likt antall begreper i de forskjellige "boksene" – maks 12 pr boks. Lederne skal jobbe sammen to og to. De vil få utdelt hver sin konvolutt med begrepene klippet opp slik at de kan gjøre øvelsen med å flytte de ulike begrepene fra boks til boks. Når de er ferdig (enige), skriver de ned på skjemaet de valg de har tatt (holder med nummeret). Begreper som dere mener er irrelevante – legges bort og tas ikke med i skjemaet.

Våre valgte begreper er: Samvittighetsfull, Strukturert, Strategisk, Sosial sikker, Pratsom, Utadvent, Omgjengelig, Intelligent, Analytiske egenskaper, Motiverende, God å delegere, Utviklende, Publikumsorientert, God stresstoleranse, Forhandlingsevne, Løsningsorientert, Evne til helhetlig tenkning, Bred arbeidserfaring, Evne til å treffe avgjørelser (beslutningsdyktig), Mål og resultatorientert, Effektiv, Gode samarbeidsevner, Faglig dyktighet innen for området som skal ledes, Lang relevant erfaring, Lederutdanning, Innsikt i politiets organisasjon, Selvstendig, God muntlig og skriftlig, Framstillingsevne, Resultatorientert, God ordenssans, God arbeidskapasitet, Gode datakunnskaper, Serviceinnstilt, Fleksibel, Endringsvilje og endringsevne.

Fordel (maks 12)	Vektlegges (maks 12)	Krav (maks 12)

¹ Funn i doktoravhandling v/Ole I Iversen, nylig avlagt ved Henley Management College i England

² Skorstad, Espen (2009). *Rett person på rett plass*. Gyldendal Akademisk, Oslo

³ Lokalt tildelingsbrev

Vedlegg E

Dette viser de krav som ble stilt til personlige egenskaper i utlysningsteksten på en ledig stilling som politileder på nivå 2, i et politidistrikt i Norge, hentet fra politijobb.no, 4.5.12.

Personlige egenskaper

- Handlekraftig, nøyaktig og gjennomføringsdyktig
- Være samfunnsorientert og ha evne til å tenke nytt
- Evne til å tenke helhet i politidistriktet
- Evnen til å utøve god ledelse og motivere andre
- Samarbeide godt på alle nivå
- Være en god relasjonsbygger
- Kunne arbeide målrettet og resultatorientert
- Være strukturert og ha analytiske evner
- Personlig egnethet