



OsloMet - storbyuniversitetet

Solveig Hetland

Rekruttering av kvinner til politilederstillinger med personalansvar – med et særlig fokus på hva som hemmer og fremmer rekrutteringen?

**Masteroppgave i Styring og ledelse OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for
samfunnsvitenskap, Oslo 2020**

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på tre års deltidsstudier i Styring og Ledelse ved Oslo Met. Det har vært noen lærerike, utfordrende, men også krevende år.

Da jeg meldte meg på studiet, sa jeg at dette ikke skulle gå ut over familien. De ordene kunne jeg dessverre ikke holde. Det har vært krevende å sjonglere studie, jobb og familieliv. Jeg vil takke samboer og barna for at dere har holdt ut. Jeg lover bedre tider ♥

Jeg vil også takke min fantastiske veileder Dr. Christin Thea Wathne. Jeg vil takke for utrolig motiverende og støttende veiledning. Uten deg hadde ikke dette gått. Du har lært meg veldig mye.

Tusen takk til gode kollegaer for råd og støtte underveis, og ikke minst under innspurten.

Ønsker også å takke mine respondenter som har ofret av sin tid i krevende dager, både før og etter "Covid-19"- utbruddet.

Takk til arbeidsgiver som har gjort dette mulig. Jeg skal gjøre mitt ytterste for at dere får utbytte av den kunnskapen og erfaringene som dette studiet har gitt meg.

Til sist, takk til Oslo Met for et lærerikt studie med engasjerte forelesere og ikke minst for tilrettelegging i forbindelse med "Korona- krisen".

Viken, 1 juni 2020

Solveig Hetland

Sammendrag

Den 31 desember 2016 ble overordnet plan for kjønnsbalanse i lederstillinger presentert for politiet. Bakgrunnen for denne planen var blant annet å øke kvinneandelen blant ledere i politistillinger. Politidirektoratet har et mål om 30% mot dagens 23% kvinnelige politiledere innen 2022. Dette er en kvalitativ studie hvor jeg har belyst hva som hemmer og fremmer rekruttering av kvinner til politilederstillinger med personalansvar. Jeg har undersøkt bevisstheten og kjennskapen, rekrutterende ledere, har til handlingsplanen. Jeg har også belyst hvilke grep lederne har tro på for å øke rekrutteringen av kvinnelige politiledere med personalansvar. Følgende problemstilling for studien er: ”Rekruttering av kvinner til politilederstillinger med personalansvar, med et særlig fokus på hva som hemmer og fremmer rekrutteringen?” For å belyse problemstillingen har jeg benyttet meg av aktuell teori, og jeg har intervjuet seks politiledere med personalansvar i Øst politidistrikt. Noen av funnene er at politiledere i Øst er opptatt av kjønnsbalanse, og opptatt av å iverksette konkrete tiltak for å oppnå kjønnsbalanse. Lederne har også erfaringer med tiltak fra Handlingsplanen som fremmer rekruttering av kvinnelige politiledere med personalansvar, men funnene indikerer at det er hindringer underveis som hemmer rekrutteringen.

Abstract

On the 31st of December 2016 the overall plan for gender balance in management positions was presented to the police. One of the motivations for this plan was to increase the proportion of women among leaders in police positions. The Police Directorate has a target of increasing the proportion of female leaders to 30% from the current 23% by 2022. This is a qualitative study where I have sought to investigate what inhibits and promotes the recruitment of women to police positions with personnel responsibility. I have examined the awareness and knowledge recruiting leaders have of the action plan. I have also sought to shed light on which measures leaders believe to be effective in increasing the recruitment of female police officers with personnel responsibilities. The following issues for the study are: "Recruitment of women to police positions with personnel responsibility, with a particular focus on what hinders and promotes recruitment?" To elucidate the problem, I have used current theory, and I have interviewed six police leaders with personnel responsibilities in the Eastern Police District. One of findings is that police leaders in this district are concerned with gender balance, and are keen to take concrete measures to achieve gender balance. These leaders have also experienced with measures from the action plan that promote the recruitment of female police officers with staff responsibilities. However findings indicate that there are obstacles along the way that hinder recruitment of female leaders.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
1 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn og tema.....	7
1.1.1 Likestillingsperspektiv.....	7
1.1.2 Kjønnfordelingen i politiet	9
1.2 Problemstilling	10
1.3 Overordnet plan for kjønnsbalanse i lederstillinger 2017-2022	11
1.3.1 Handlingsplanens tiltak.....	11
1.4 Oppbygning av oppgaven.....	16
2 Teori.....	17
2.1 Kjønn og kultur.....	17
2.1.1 Kulturbegrepet	18
2.1.2 Artefakter	18
2.1.3 Verdier	19
2.1.4 Grunnleggende antakelser.....	19
2.2 Politikulturen.....	20
2.3 Hvordan endre kulturen?.....	21
2.3.1 Schein sine fem påvirkningsmekanismer.....	22
2.4 Barrierer for kvinner for å oppnå lederstillinger	23
2.4.1 Glasstaket.....	23
2.4.2 Barrierer for kvinner	23
2.5 Argyris og Schön sin handlingsteori	24
2.5.1 Handlingsteori.....	25
2.5.2 Uttrykt teori og bruksteori	25
2.5.3 Enkelt- og dobbeltkretslæring.....	25

3	Metode	27
3.1	Forskningsdesign	27
3.2	Undersøkelsesobjekter og utvalgstrategi	27
3.2.1	Rekruttering av informanter	28
3.2.2	Intervjuguide og gjennomføring av intervjuer	29
3.2.3	Bekledning og væremåte.....	30
3.3	Svakheter med metoden	32
3.3.1	Innsiddeforsker	32
3.3.2	Intervjueffekt.....	33
3.4	Gyldighet og validitet	34
3.5	Analyse	34
3.5.1	Kategorisering.....	35
3.5.2	Fortolkende måte	35
3.6	Etikk	36
3.7	Transkripsjon	36
4	Presentasjon av analyse og funn	37
4.1	Hvorfor/ hvorfor ikke er politiledere opptatt av kjønnsbalansen i politiet?	37
4.1.1	Målsetting om kjønnsbalanse?	37
4.1.2	Glasstaket	38
4.2	Delkonklusjon	40
4.3	I hvilken grad er politiledere opptatt av å iverksette konkrete tiltak for å oppnå kjønnsbalanse?	40
4.3.1	Bias i ansettelsesprosessen.....	41
4.3.2	Konkrete tiltak	42
4.3.3	Hva mener informantene må gjøres for å bedre kjønnsbalansen?	43
4.4	Delkonklusjon	44
4.5	Hvilke erfaringer har politiet med tiltakene fra Politiets overordnede plan for kjønnsbalanse i lederstillinger?	45
4.5.1	Strategi vedrørende funksjoner	45
4.5.2	Noen avdelinger rekrutterer flere ledere enn andre?.....	47

4.5.3	Hvilke tiltak fra handlingsplanen fungerer?	48
4.5.4	Oppfordret noen til å søke.....	49
4.5.5	Manglende nettverksbygging en barriere for kvinnelige ledere?	51
4.6	Delkonklusjon.....	52
5	Oppsummering og konklusjon	53
5.1	Videre forskning.....	54
	Litteraturliste	56
	Vedlegg.....	61
	Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD.....	61
	Vedlegg 2: Samtykke og informasjonsskriv	65
	Vedlegg 3: Intervjuguide.....	68
	Vedlegg 4: Organisasjonskart.....	71

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og tema

Som ung politikvinne deltok jeg i en spørreundersøkelse gjennomført av masterstudentene, Frode Børstad og Marit Fostervold (2010). Temaet var likestilling og kjønnsdiskriminerende prosesser ved ansettelser i politiet. Et av spørsmålene var om jeg hadde noen kvinnelige ledere å se opp til. Det hadde jeg ikke. Jeg hadde ingen kvinnelige ledere. Det fikk meg til å tenke. Jeg ble mer nysgjerrig, samtidig økte bevisstheten omkring temaet. Den 31 desember 2019 var det bare 23% av politilederne med personalansvar i politistillinger som var kvinner. På samme tidspunkt var kvinneandelen i politistillinger 33% (Politidirektoratet 2019). Temaet ”rekruttering av kvinner til politilederstillinger med personalansvar” er et politisk mål og et viktig bidrag til å levere på politiets samfunnsoppdrag omhandles i politiets overordnet plan for kjønnsbalanse i lederstillinger¹ (Politidirektoratet 2016, 1).

1.1.1 Likestillingsperspektiv

Også i et likestillingsperspektiv er rekruttering av kvinner til politilederstillinger et viktig og aktuelt tema. Det er spesielt viktig at politiet med sin posisjon i samfunnet går foran som et godt eksempel for å skape tillit. Politiet skal speile at om lag halvparten av befolkningen er kvinner. Dette er således i tråd med politirolleutvalget NOU (1981:35), hvor det i punkt 8 av politiets 10 grunnprinsipper står at politiet skal ha bred rekruttering. I 2019 var det ifølge Politiets årsrapport totalt 46% kvinner i politiet, og totalt 36% av disse var ledere med personalansvar. Dette inkluderer politistillinger, sivile stillinger og jurister.

Politiet har en overordnet handlingsplan for kjønnsbalanse i lederstillinger. Handlingsplanen er utarbeidet i et samarbeid mellom politidirektoratet², politidistrikt, særorgan og fagorganisasjonene. Handlingsplanen er ett av bidragene i arbeidet med kontinuerlig forbedring og utvikling av ledelse, kultur, og holdninger i politiet (Politidirektoratet 2016, 1). I handlingsplanen står det at kjønnsbalanse i lederstillinger gir signal om at politiet er en innovativ etat, som igjen vil bidra til en mer attraktiv arbeidsplass og derigjennom gi større tilfang av kritisk lederkompetanse (Politidirektoratet 2016, 5).

¹ Som referanse vil Politidirektoratet 2016 bli brukt, mens løpende i teksten vil handlingsplanen eller politiets

² Heretter kalt POD

Sigve Bolstad, leder for Politiets Fellesforbund³ uttalte under et foredrag hos SEEMA⁴ i 2018:

Skal politietaten nå sine egne målsetninger i deres overordnede handlingsplan for kjønnsbalanse i lederstillinger, må man identifisere de ressursene som finnes i mangfoldet som videre må koordineres og kobles til oppgaveløsningen. Dette vil kunne bidra til å øke kjønnsbalansen i lederposisjoner, bygge ytterligere tillit blant alle innbyggere i landet, øke effektiviteten og gi bedre intern forståelse av politiets samfunnsoppdrag (Bolstad 2018).

Med dette gis en forståelse av at forbundslederen støtter handlingsplanen, og målet om økt kjønnsbalanse og mangfold i politiet.

Over 50 år etter kvinners formelt likestilte inntreden i politiet, fortalte mangfoldsansvarlig og seniorrådgiver i politidirektoratet Trine Hinna på forsvarets kvinnekongress i mai 2012, at det i politiet hadde vært nødvendig å sette i gang ekstra særtiltak for kvinner. Dette ble gjort for å bedre kvinners tilgang til lederstillinger. Det ble understreket at det ikke var for å hjelpe inn kvinner som ikke holder mål, men for å utviske ulempene de faktisk har ved å være kvinnelige søkere i en mannsdominert etat. I følge Hinna 2012 i Andersen, Linn, Ulla –Britt Lilleaas og Dag Ellingsen (2017, 57) er det særlig rekruttering til lederstillinger som etaten har satset på, et felt der det er betydelig uenighet om hvor svak eller sterk kvinnerepresentasjonen er. Andersen, Lilleaas og Ellingsen (2017, 57) argumenterer med at man har en situasjon der kvinneandelen i ledelse antagelig er svakere enn den kunne ha vært med et mer aktivt rekrutteringsarbeid.

Det er ikke bare i politiet at kvinneandelen blant ledere er lav. Kun 7% av toppledere på øverste ledernivå 1 i bedrifter totalt i Norge er kvinner. 20% på ledernivå 2 og 30% på ledernivå 3 ((www.ssb.no, Kunze, Astrid 2016) Madslie, Ida, Anne Grethe Solberg, Christin Thea Wathne 2016,199). Det er altså ikke bare i politiet man har disse utfordringene, men det betyr ikke at man skal la være å møte utfordringene og forsøke å gjøre noe med det. Falk, Sofia, Cissi Frenkel og Eva Grimaldi (2013) hevder at rekruttering er et av de viktigste virkemidlene å møte fremtiden med når det gjelder kjønnsbalanse i ledelse.

³ Politiets Fellesforbund er et norsk fagforbund for tilsatte og studenter i politi- og lensmannsetaten og andre ansatte i justisdepartementet som naturlig tilhører etaten. Det er det største fagforbundet i politietaten og pr 1 januar i 2020 var det 17475 medlemmer. Sigve Bolstad er forbundsleder (unio.no).

⁴ Senter for mangfoldsledelse.

1.1.2 Kjønnsfordelingen i politiet

Tabellene under viser kjønnsfordelingen i politiet fra 2017 til 2019. Her ser vi et skille mellom ledere med personalansvar, ansatte i juriststillinger, administrative stillinger og politistillinger.

Tabell 1: Kjønnsfordeling i politiet i 2017 (Politidirektoratet 2017).

Totalt antall	Kvinner	Menn	Andel kvinner i prosent
Jurister	517	379	58 %
Politiutdannede.	3 172	6 920	31 %
Adm.	4 168	2 085	67 %
Totalt	7 857	9 384	46 %
Ledere med personalansvar	Kvinner	Menn	Andel kvinner i prosent
Jurister	57	90	39 %
Politiutdannede	212	849	20 %
Adm.	269	203	57 %
Totalt	538	1 142	32 %

Tabell 2: Kjønnsfordeling i politiet 2018 (Politidirektoratet 2018).

Stilling	Kvinner	Menn	Andel kvinner
Jurister	563	367	61 %
Politi	3387	6993	33 %
Sivile	4164	2162	66 %
Totalt	8114	9522	46 %
Ledere med personalansvar	Kvinner	Menn	Andel kvinner
Jurister	60	75	44 %
Politi	227	851	21 %
Sivile	292	216	57 %
Totalt	579	1142	34 %

Tabell 3: Kjønnsfordeling i politiet 2019 (Politidirektoratet 2019).

Stilling	Kvinner	Menn	Andel kvinner
Jurister	581	371	61 %
Politi	3484	6999	33 %
Sivile	4170	2153	66 %
Totalt	8235	9523	46 %
Ledere med personalansvar	Kvinner	Menn	Andel kvinner
Jurister	66	74	47 %
Politi	243	836	23 %
Sivile	304	219	58 %
Totalt	613	1129	35 %

Det er politilederstillingene med personalansvar jeg ønsker å se nærmere på i denne masteroppgaven. Grunnen til at jeg ønsker å se nærmere på politistillingene, er fordi det er her politiet har den største jobben å gjøre for å oppnå kjønnsbalanse. POD har også satt dette som sitt fokusområde (Politidirektoratet 2016).

Tallene fra Politiets Årsrapport 2017, 2018 og 2019 viser at politiet har hatt en økning blant kvinnelige ledere i politiet fra 32% i 2017 til 34% i 2019. Økningen har vært størst i Finnmark og Agder. Finnmark har hatt en økning fra 11% i 2017 til 32% i 2018. Ikke alle distrikter har økt sin kvinneandel blant ledere. Møre og Romsdal, Sørøst og Øst har ifølge POD hatt en nedgang med lavere andel kvinnelige ledere i 2018 enn i 2017. Karin Aslaksen i HR- og HMS avdelingen i POD uttalte til Sunnmørsposten (2019) at målene de har satt seg for andel kvinnelige leder i politiet er ambisiøse, og det er et godt stykke igjen, spesielt når det gjelder politifaglige lederstillinger. Innen 2022 har politiet et mål om 40% kvinnelige ledere og 30% i politilederstillinger. I 2027 er målet 40% kvinnelige ledere i politistillinger. Det kan også nevnes at andelen kvinnelige søkere til Politihøgskolen har økt til 52,6 % i 2019 (Politidirektoratet 2019, 23).

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg å belyse hva som hemmer og fremmer rekruttering av kvinner til politilederstillinger med personalansvar. Jeg vil undersøke hvilken bevissthet og kjennskap lederne som rekrutterer, har til Handlingsplanen (2016). Jeg ønsker også å belyse hvilke grep lederne har tro på for å øke rekrutteringen av kvinnelige politiledere med personalansvar. For å svare på problemstillingen har jeg valgt ut aktuell teori, og jeg har intervjuet seks politiledere med personalansvar i Øst politidistrikt. Min problemstilling for denne masteroppgaven er:

”Rekruttering av kvinner til politilederstillinger med personalansvar, -med et særlig fokus på hva som hemmer og fremmer rekrutteringen?”.

For å svare på problemstillingen, har jeg laget tre forskningsspørsmål. De er som følger:

FS1: Hvorfor/ hvorfor ikke er politiledere opptatt av kjønnsbalansen i politiet?

FS2: I hvilken grad er politiledere opptatt av å iverksette konkrete tiltak for å oppnå kjønnsbalanse?

FS3: Hvilke erfaringer har politiet med tiltakene fra politiets overordnede plan for kjønnsbalanse i lederstillinger?

1.3 Overordnet plan for kjønnsbalanse i lederstillinger 2017-2022

I dette avsnittet vil jeg presentere hensikten med politiets overordnede plan for kjønnsbalanse i lederstillinger 2017-2022, (2016,5). Hensikten med handlingsplanen (2016) er å etablere felles fokus, prosesser og prinsipper for kjønnsbalanse i lederstillinger. Planen er kunnskapsbasert og bygger på organisasjons- kjønns og ledelsesteorier. Videre bygger den på forskning på politiet samt operativ erfaring med kjønnsbalanserende prosesser og sunn fornuft. ”Med kjønnsbalanserende prosesser menes å utvikle, koordinere, gjennomføre, evaluere, og justere tiltak som medfører oppnåelse av målsettingene for kjønnsbalanse i linjeledelse” ((Anne Grethe Solberg⁵, 2016) Politidirektoratet 2016). Og med dette menes at AFI- Rapportens (2016:10) forskning og kunnskap danner et viktig grunnlag for Handlingsplanen (2016). Grunnlaget for politiets overordnede handlingsplan stammer også fra flere handlingsplaner, prosjekter, reform og lov. Jeg nevner noen av dem. Det er blant annet fra lov om likestilling (2017), program for bedre styring i staten (2014-2017) og fra Nærpolitireformen⁶ (2015), hvor det blant annet stilles krav til utvikling av ledelse, kultur og holdninger i politiet. Grunnlaget stammer også fra prosessene med å skape kjønnsbalanse i ledelsen, som er utviklingsaktiviteter på tvers av reformens faser. Aktivitetsplikten krever at politiet som arbeidsgiver jobber aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Dette innebærer rekruttering, forfremmelse, lønns- og arbeidsforhold og beskyttelse mot trakassering. Handlingsplanen er også utviklet i samarbeid med tillitsvalgte (Politidirektoratet 2016).

1.3.1 Handlingsplanens tiltak

POD presenterer i Handlingsplanen 2016, 11 tiltak som skal bedre kjønnsbalansen i lederstillinger i politiet. Jeg vil i det følgende presentere tiltakene, og gjengi kort hva de innebærer. Bakgrunnen for at jeg har valgt å presentere alle tiltakene her, er med henblikk på analysen min. Der vil jeg se mine empiriske data opp mot Handlingsplanen (2016). På noen av tiltakene har jeg hekket på noen eksempler og noen flere forklaringer, mens andre ikke, da de står seg alene. Eksemplene jeg trekker frem er hentet fra AFI: Rapporten (2016:10), og andre studier innen kjønnsforskning. Tiltakene er som følger:

⁵ Anne Grethe Solberg er forsker og medforfatter i AFI: Rapporten (2016:10). Hun bidro i arbeidet i utarbeidelsen av handlingsplanen (2016).

⁶ Prop. 61 LS (2014-2015). Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – Nærpolitireformen) Tilråding fra Justis- og beredskapsdepartementet 6. mars 2015, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Solberg).

1: Skaff oversikt over kjønns sammensetningen og sett mål for alle ledernivå.

”Hvert distrikt og særorgan kartlegger kjønnsbalansen i linjelederstillinger for å ha kontinuerlig oppdaterte fakta. Det danner viktige masterdata som et presist grunnlag for målarbeidet, oppfølging av mål, identifisering av kvinnelige ledere og demografiske endringer over tid” (Politidirektoratet 2016, 10).

2: Utnytt organisasjonsutvikling til kjønnsbalanse.

”Endring og organisasjonsutvikling gir gode muligheter for bevisst å bedre kjønnsbalansen. Det kan handle om etablering av enheter, prosjektledelse, nye oppgave- og ansvarsfordelinger” (Politidirektoratet 2016, 10). Herunder er Nærpolitireformen en mulighet for å fremme kjønnsbalanse.

3: Vis nødvendig fleksibilitet.

”Medarbeidere med behov for det, kan i perioder få tilrettelagt arbeidstiden tilpasset sin livsfase. Tilrettelegging av turnus og alternative løsninger på blant annet IP- trening⁷” (Politidirektoratet 2016,10).

Viser til eksempel fra kjønnsforskning at dette kan ha verdi. I Andersen, Lilleaas og Ellingsen sine studier om politiets styringsdokumenter (2017) gir en informant innblikk i hvorfor dette tiltaket er viktig:

Det å få, den kampen bare vi hadde med å få POD til å si ja til at kvinner kan få være med på IP-trening i permisjonstiden. Det var en stor kamp da vi satt mange i utvalget hos meg. Vi hadde erfaring med verdien av det, og vi så de jentene, og fikk en masse tilbakemeldinger på de jentene som følte seg ut av syne – ute av sinn. De følte seg helt glemt det ene året (Andersen Lilleaas og Ellingsen 2017, 62).

I samme studie som nevnt over av Andersen, Lilleaas og Ellingsen (2017), 61, vises det også til at politistudenter med en driv mot å gjøre karriere blir «avsporet». Spørsmålet ledet til en

⁷ Politiets innsatspersonell (IP) er delt inn i kategorier etter kompetanse. Innsatspersonell kategori 1 (IP1): Beredskapstroppen. Kategori 2 (IP2): Livvaktjeneste. IP3-godkjenning: Politifolk spesielt trent for skarpe oppdrag. Over 100 treningstimer i året. Inngår i politidistriktenes utrykningsenheter (UEH). I kategori 4 (IP4): Andre politifolk som utfører operativ tjeneste Gjennomfører årlig utdanning og godkjenningsprøve for tjenestevåpen. Trener minst 48 timer. IP5-mannskaper: Ikke godkjent for å bruke våpen. (Trædal, Torkjell Johnsen 2014, www.poltiforum.no).

forståelse for at likestilte muligheter kan kreve tilrettelegging i noen sammenhenger, men at slike endringer kan sitte langt inne. Dette kommer tydelig frem når informantene snakker om i IP-trening og det de opplever som PODs motvilje med hensyn til å tilrettelegge for kvinner i foreldrepermisjon. (Andersen, Lilleaas og Ellingsen 2017).

Tanja Nordberg (2019) har forsket på om ledere forskjellsbehandler mor og far i småbarnsfasen. Hun har intervjuet ledere i politiet og advokat-bransjen. Hennes funn viste en forskjellsbehandling mellom kvinner og menn i politiet. Nordberg (2019) viser til at kvinner i ordenstjenesten kan få tilrettelegging hvis de ønsker å jobbe redusert eller kun jobbe på dagtid, men løsningen lederne foreslår er gjerne at de skifter fra orden til etterforskning, hvor arbeidet primært foregår på dagtid. Menn i politiet får derimot gjerne gradert pappaperm. Det vil si at de jobber litt og tar litt permisjon om hverandre. Ved et ordensavsnitt tok ni fedre gradert pappaperm i løpet av ett år. Disse jobbet i praksis redusert, men fortsatte å jobbe i ordensavsnittet. Dette viser at tilrettelegging er mulig selv om lederne fremstiller det som veldig låst. Hun sier videre at de fleste lederne i begge sektorer skilte mellom pappaperm og mors permisjon. Lederne forbinder det å legge til rette for omsorgsansvar først og fremst med mødre med barn (Nordberg 2019).

4: Bygge en pool av kvinnelige lederkandidater.

Det er sentralt å ha oversikt over reelle lederkandidater ved å bygge en talentpool av kvinner og menn ut ifra presise kravspesifikasjoner. Både kvinnelige og mannlige lederkandidater skal diskuteres fortløpende på de to øverste ledernivåene og nomineres til poolen. Ledere som ikke kommer opp med kvinnelige lederkandidater skal bli bedt om å gjøre dette, og det kan tilbys hjelp i arbeidet. Slik vil kvinnelige ledertalent i større grad kunne avdekkes (Politidirektoratet 2016, 10).

Eksempelet som følger illustrerer viktigheten av å bygge en pool av kvinnelige lederkandidater: ”Det er lengre kø av kvalifiserte og villig menn, derfor må det søkes mer aktivt om en ønsker å rekruttere kvinner” (Madslie, Solberg og Wathne 2016, 50).

5: Inkluder systematisk begge kjønn på alle utviklingstiltak.

”Det skal tilstrebes at like mange kvinner og menn deltar i all intern og ekstern talent- og lederutvikling. Dette sikrer andelen kvinner i forhold til menn som får muligheten til å kvalifisere seg til lederrollen” (Politidirektoratet 2016, 11).

6: Rekrutter ledere kjønnsnøytralt.

Bruk HR aktivt i rekrutteringsprosessene. Etabler rekrutteringsrutiner som hindrer ubetenksomhet eller ubesluttsomhet som gir kjønnsbetinget skjevhet. Rekrutteringsansvarlig jobber aktivt med egne holdninger før rekrutteringen starter. Vær alltid to som rekrutterer og diskuter om utvelgelsen har vært preget av kjønnsstereotypiske mønstre og identifiser eventuelle utilsiktede kjønnsforskjeller. Reelle utlysninger der det er ønskelig med interne søkere øker muligheten for at både kvinner og menn kan melde sin interesse. Ledere har ansvaret for å oppmuntre kvinner til å søke. Gi tilbakemelding på hva søkere kan videreutvikle om de ikke får jobben. Informer kvinner i permisjon om alle prosjekter og ledige lederstillinger for å sikre muligheten til å søke (Politidirektoratet 2016,11).

7: Sats på de ledermotiverte kvinnene.

Kvalifiserte og bevisste kvinner med ønske om å påvirke, selekteres og inviteres til å delta på ulike tiltak. Det skal ikke fokuseres på de som ikke er motiverte eller ikke vil ta ledelse. Invitere kvinner med reelle lederpotensialer sikrer effektiv utnyttelse av ressurser og måloppnåelse (Politidirektoratet 2016,11).

8: Avmystifiser ledelse.

Topp- og mellomledere identifiserer bevisst hva som har ført dem inn i lederrollen og deler dette åpent og ærlig. Identifikasjon kan skje gjennom utredning og i intervju samtaler. Kvinner som minoritet i ledelse avanserer raskere i ledelse om de har denne informasjonen. Informasjonen gir kvinner mulighet til å inkludere seg selv ut fra bevisste valg og ikke ekskludere seg selv på grunn av uvitenhet (Politidirektoratet 2016, 11).

9: Profiler kvinner aktivt.

Sørg bevisst for at kvinner deltar på ulike sentrale strategiske arenaer. Dette kan gjøres ved systematisk inkludering og aktiv deltakelse av kompetente kvinner i presentasjoner i ledergrupper, faglige nettverk, konferanser, debatter eller medieoppslag. Aktiv deltakelse gir relevant innsikt, trening og erfaring for kvinner. Synlige kvinner kan fungere som forbilder eller rollemodeller og implisitt formidle hva som er mulig, og gjennom dette utfordre og motivere andre (Politidirektoratet 2016, 12).

10: Gi kvinner ledererfaring.

Kvinner kan gis ledererfaring ved at de settes inn når mannlige ledere for en periode er ute av en lederstilling. Lederrotasjon kan også gi konkret erfaring og kunnskap om hva som forventes i lederrollen, samt deling av rollen mellom en seniorleder og en juniorleder (Politidirektoratet 2016, 12).

Schein, Edgar H og Pat Joynt (1990) hevder at til syvende og sist vil en organisasjons rekrutterings- og personalutviklingspolitikk gjenspeile de betingelsene som gjør seg gjeldene i omgivelsene. Disse betingelsene gjør at planleggingsfunksjonen, som vurderer behovet for arbeidskraft, blir en av organisasjonens hovedaktiviteter. Denne aktiviteten må ta hensyn til hele karrieresyklusen, altså ikke bare den innledende rekruttering, men også personalets vekst og utvikling (Schein og Joynt 1990, 5). Rekruttering og planlegging blir derfor et viktig fokus for politiet for å kunne nå sine mål om økt kjønnsbalanse i politilederstillinger.

11: Praktiser mentorering.

Gjøres for å sikre innsikt i ledelse og kan gi ledermotiverte kvinner tilbud om en mentor som er en etablert seniorleder som gir råd, støtter osv. Størst utbytte gir *reversed mentoring* der kvinnelige ledertalent tilegner seg lederkompetanse ved å være coach eller sparringspartner for en senior/ toppleder (Politidirektoratet 2016, 12).

POD har gitt tilbud om deltakelse i mentoringprogram fra våren 2017. Dette er et tiltak for blant annet å motivere flere kvinner til lederkarriere. Når programmet avsluttes i 2020 vil til sammen cirka 150 deltakere ha vært i gjennom programmet (Politidirektoratet 2019, 23).

1.4 Oppbygning av oppgaven

I dette kapitlet har jeg presentert bakgrunn, tema og problemstilling. Jeg har også presentert politiets handlingsplan med påfølgende 11 tiltak. I kapittel to vil jeg presentere aktuell teori som senere vil bli brukt til å drøfte funnene i analysedelen.

I kapittel tre vil jeg gjøre rede for metodene som er brukt for å belyse oppgavens problemstilling. Her vil jeg presentere valg av forskningsdesign, den kvalitative tilnærmingen, utvalg, datainnsamling samt dataanalyse. Jeg vil også gå inn på oppgavens metodekvalitet ved bruk av reliabilitet, validitet, generalisering og forskningsetiske refleksjoner.

I kapittel fire vil jeg presentere empirien og analysere dataene opp imot mine forskningsspørsmål og aktuell teori.

Til slutt i kapittel fem vil en oppsummering av oppgaven finne sted, samt en oppsummering av funnene og en konklusjon på forskningsspørsmålene mine. Etter dette vil jeg presentere kort om videre forskning.

2 Teori

I dette kapittelet vil jeg først kort presentere teori knyttet til kjønn og kultur, herunder erfaringene fra 22.juli og de endringskrav som ble framsatt av GjØrv-kommisjonen (NOU2012:14) og Politianalysen (NOU2013:9). Videre vil jeg presentere teori som beskriver kulturbegrepet. Her vil jeg hovedsakelig anvende Schein (2010) sine teorier. Etter dette presenteres teori knyttet til politikulturen, og Schein sine teorier om påvirkningsmekanismer for å endre på kulturen. Jeg vil også presentere teori knyttet til hvilke barrierer kvinner møter i tilknytning ledelse. Til slutt vil jeg presentere Argyris, Chris og Donald Schön (1996) sin handlingsteori om enkelt- og dobbeltkretslæring.

2.1 Kjønn og kultur

Storvik, Aagoth E (2006) hevder at menn rekrutterer menn. Dette fenomenet blir kalt homososial reproduksjon. Det henvises til at menn som skal ansette nye ledere ofte rekrutterer på bakgrunn av noen likhetskriterier. Det er frykt for det ukjente, og en antakelse om at mennesker som likner en selv, er best egnet til lederstillinger. Dette er bakgrunnen for at ledere ansetter nye ledere som ligner dem selv, hvilket sees på som et hinder for kvinner. Dette er uavhengig av hvilke egenskaper kvinnene innehar og hvordan de utøver ledelse. Handlingsplanen (2016) referer til:

Fokus på årsaker til ikke oppnådd kjønnsbalanse virker demotiverende for kvinner, og anklagende for menn. Det skal ikke konstrueres lite hensiktsmessige fronter mellom kvinner og menn. De kjønnsbalanserende prosessene er et samarbeidsprosjekt mellom kjønnene (Politidirektoratet 2016, 9).

Etter terrorhandlingene 22. Juli 2011 påpekte GjØrv kommisjonen (2012, 458) at ”politiet har utfordringer knyttet til holdninger, kultur og ledelse”. Kommisjonen hevdet at det var en sammenheng mellom kulturen i politiet og den sviktende terrorberedskapen under terrorhandlingene. GjØrv- kommisjonens (2012) viktigste anbefaling var at lederne måtte jobbe systematisk med å styrke grunnleggende holdninger og kultur i politiet, knyttet til risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, samhandling, IKT- utnyttelse og resultatorientert ledelse. GjØrv- kommisjonen nevner ikke noe om kjønn, men kjønn er likevel en relevant dimensjon i organisasjonskulturen, siden organisasjonskulturen består av individer med ulik alder og kjønn, utdanning, verdisyn, målsettinger og personlighet (Bang, Hennig 2011, 78). De grunnleggende holdningene som påpekes av GjØrv- kommisjonen er heller ikke knyttet til

kjønn, men det vurderes likevel å være relevant opp mot kjønn, ved at man med holdningsendring og kulturendring kan oppnå økt kjønnsbalanse som er et politisk utalt mål (Politidirektoratet 2016).

2.1.1 Kulturbegrepet

Gjørsv kommisjonens (2012) anbefaling leder meg til kulturbegrepet. I følge Schein (2010) er kultur et mønster av felles grunnleggende forutsetninger som organisasjonen utvikler etter hvert som den løser sine problemer. Mønsteret av de felles grunnleggende forutsetningene i kulturen har fungert gjennom en lengre prosess, og er dermed akseptert innad i organisasjonen. Disse grunnleggende forutsetningene betraktes som gyldige og dermed kan de også læres bort til nye medlemmer. De læres bort som den riktige måte å tenke, føle, oppfatte og handle på overfor problemer og utfordringer i organisasjonen. I følge Schein (2010) kan kultur analyseres på tre nivåer. Dette er artefakter, verdier, og grunnleggende antakelser. Artefakter og verdier beskrives som overfladisk, håndgripelig og tydelig, mens de grunnleggende antakelsene ofte er ubevisste, dyptliggende og utydelig.

2.1.2 Artefakter

På overflaten finner man nivået av artefakter. Her kan man observere det fysiske og sosiale fenomenene som kan sees, høres, føles, og de synlige produktene innenfor organisasjonen. De synlige produktene kan for eksempel være språk, klesstil, oppførsel, synlige følelser, myter og historier fortalt om organisasjonen. Det kan også være opplistede verdier, synlige ritualer og rutiner.

Observerbar atferd er også en del av dette kulturnivået, så lenge denne atferden er innarbeidet som en rutine. På lik linje er også dokumenter, formelle beskrivelser av hvordan organisasjonen fungerer og organisasjonskartet en del av organisasjonens artefakter. -Således kan vi si at politiets handlingsplan for kjønnsbalanse (2016) er en artefakt. Artefaktene beskriver kulturens konstruerte fysiske og sosiale miljø. Dette kulturnivået er lett å observere, og det er det mest synlige nivået i kulturen. Likevel kan det være vanskelig å tyde. I dette ligger det at observatører kan si noe om hva de observerer, og følelser som avledes av disse observasjonene, men man kan ikke utrede hva disse observasjonene speiles som i bedriftens kultur. Hvis en observatør befinner seg lenge nok innenfor organisasjon eller gruppen vil meningen bak artefaktene komme tydeligere fram etter hvert, men hvis man ønsker å få en

dyptliggende forståelse av disse må man analysere verdier, normer og regler innad i organisasjon (Schein, 2010). Dette fører meg videre til det andre kulturnivået.

2.1.3 Verdier

Schein (2010) peker på det andre kulturnivået, verdier. På dette nivået er verdier, normer og regler som er med på å styre medlemmenes daglige handlinger og atferd. Dette nivået synliggjør hvordan organisasjonen ideelt ønsker å fremstå, og ikke nødvendigvis hvordan en virkelig handler og opptrer. Når en organisasjon står overfor en utfordrende oppgave, kan den første løsningen som blir foreslått, bli oppfattet som en verdi på bakgrunn av at det ikke eksisterer noen felles virkelighet. Dersom den foreslåtte løsningen gjennomføres og lykkes, vil verdien gjennomgå en transformasjonsprosess. I første omgang vil denne verdien bli til en felles verdi, og etter hvert en felles antakelse. Kun de verdier som fungerer over tid vil bli til antakelser.

2.1.4 Grunnleggende antakelser

Dette fører meg videre til det tredje kulturnivået som er grunnleggende antakelser. De grunnleggende antakelsene beskrives som kulturens kjerne. Dette kan være ubeviste tanker og følelser. De kan ofte være usynlig og bli tatt for gitt. De grunnleggende antakelsene oppstår når en løsning på en utfordring fungerer gjentatte ganger, og dermed blir sett på som den riktige måten å løse problemer på. Dette blir igjen antakelser som styrer atferden og som forteller medlemmene av en organisasjon hvordan de skal tenke og følelsesmessig forholde seg til hendelser. Når man innad i organisasjonen deler de samme tankene, vil de integrerte personene føle seg tilpass. I følge Schein (2010) er det viktig å forstå de grunnleggende antakelsene i en organisasjon, for å kunne tolke artefaktene og verdiene.

Videre kan Schein (1984), i Bang (2013, 329) vise til at kultur kan utvikles i enhver gruppe. For at dette skal forekomme, må følgende betingelser være til stede:

- 1) Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer,
- 2) Gruppen må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene
- 3) Gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måtene å løse gruppens problemer på til andre.

Med dette utgangspunktet ser vi at kultur kan utvikles i mange sosiale systemer og grupperinger innenfor en og samme organisasjon (Bang 2013, 329). Kulturbegrepet er direkte overførbart til politiet som gruppe/organisasjon, da 1,2 og 3 er oppfylt .

2.2 Politikulturen

I dette avsnittet vil jeg presentere teori knyttet opp mot politikulturen spesielt, hvor jeg også nevner Gjörv-kommisjonens og politianalysens⁸ kritikk av politikulturen.

Virkelighetsoppfatninger kan defineres som oppfatninger av virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. Etter hvert som medlemmene selv handler, ser hvordan andre oppfører seg og hvilke konsekvenser ulike handlinger og hendelser får, utvikles oppfatninger av virkeligheten i gruppen (Bang 2011, 52-53).

Etter Gjörv-kommisjonen kom Politianalysen⁹. Her konkluderte man med at det først og fremst var formelle strukturendringer som måtte til, og så ville endringer, adferd og andre uformelle forhold tilpasse seg dette over tid (Granås, Line, Ronny Lindsteg og Bente Otterstad 2015,10). På den annen side nevnes det av Johannesen, Stig O og Rune Glomseth (2015), skal en endre kultur, trengs en omorganisering og nye folk i nøkkelstillinger med klare bestillinger til egen organisasjon.

Karp, Trond (2014) skriver at det kan lønne seg å bygge systematisk organisatorisk kunnskap for å tenke om fremtiden og for å igangsette proaktive tiltak. Å oppnå kjønnsbalanse i lederstillinger er komplekst og sammensatt og antagelig ikke så ulikt andre typer organisatoriske endringer. Det som fungerer i noen type bedrifter trenger ikke å fungere for andre bedrifter, og bedrifter endrer seg kontinuerlig. Tiltak bør tilpasses en bedrifts kontekst og lokale behov for å få dem til å virke i det daglige (Karp 2014).

⁸ NOU 2012:14 rapport fra 22. juli-kommisjonen. Oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011. Avgitt til statsministeren 13. august 2012 (regjeringen.no).

⁹ NOU 2013:9 en utredning fra et utvalg oppnevnt av Justis -og beredskapsdepartementet i 2012. Utvalget har analysert utfordringene i norsk politi, med forslag til tiltak for bedre oppgaveløsning og mer effektiv ressursbruk i politiet (regjeringen.no).

2.3 Hvordan endre kulturen?

I dette avsnittet vil jeg presentere teori knyttet til mekanismer som bidrar til å opprettholde en eksisterende kultur og hvordan man kan påvirke og forsterke sider ved kulturen både knyttet til rekruttering og organisasjonsendring. Jeg vil knytte teorien opp imot hvordan kulturen, kan endres, underforstått at for å kunne rekruttere flere kvinner til politilederstillinger med personalansvar, så kan dette ses i lys av behov for kulturendring.

Johannesen og Glømseth (2015, 248) hevder at kverna maler langsomt når det gjelder å endre en så etablert etat som politiet. Etter terroren 22.juli var endringsviljen stor, den har heller ikke sluknet hen, endringer kommer til å skje og politiet vil ta skritt i riktig retning. Om det virkelig kan påvises at kulturen er endret og at det ledes langt bedre, det vil tiden vise. Nå fem år etter, hevdes det at mye er gjort og at Nærpolitireformen (2015) er en bidragsyter til å få gjennomført endringene som politianalysen (2012) pekte på. Likevel er det uenighet innad i politietaten og blant forskere om hvorvidt dette stemmer. Filstad, Cathrine og Trond Karp (2019), referert av Grindem, Karianne (2019), har forsket på reformen. De presenterte fire anbefalinger før studiet var ferdig. Det var i korte trekk at politikerne må stå for, at Nærpolitireformen er en sentralisering med fokus på sterke fagmiljø, at det er nødvendig med lokale tilpasninger, at alle ledernivå i reformen må med og at politiet selv må ha et eierskap og tro på reformen.

Bang (2013) hevder at hva organisasjonen verdsetter og ønsker av sine medlemmer, kommer til uttrykk i rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemene, for eksempel hvem som slipper igjennom nåløyet når man rekrutterer folk, hva slags handlinger og holdninger som belønnes, og hvem som gjør karriere i organisasjonen. Organisasjoner har en tendens til å rekruttere medlemmer som passer inn i den eksisterende kulturen, og bidrar dermed til å opprettholde seg selv. Gjennom belønningssystemer viser organisasjonen hva den anerkjenner og hva den ikke godtar (Bang 2013, 334). Organisasjonens karrieresystem viser hvilke verdier og egenskaper kulturen ønsker skal overleve og dominere. Hvilke ansatte avanserer raskt, hvilken utdannelse har disse, eller hva har de gjort for å avansere så raskt? Et karrieresystem som fungerer godt, vil på samme måte som rekrutteringssystemet sørge for at medlemmer som passer inn i kulturen, avanserer. På den måten blir karrieresystemet også en mekanisme for opprettholdelse av kulturen (Bang 2013, 334). Relevansen i dette er at politiet bidrar til å opprettholde en kultur med bakgrunn i hvem de ansetter som ledere. De kan også påvirke kulturen på samme måte.

2.3.1 Schein sine fem påvirkningsmekanismer

Dette leder meg videre til Schein sine fem påvirkningsmekanismer som gir best mulighet for påvirkning og forsterkning av ulike sider ved en kultur. Organisasjonskulturen kan påvirkes på flere måter:

1. Gjennom oppmerksomhet: Leders prioriteringer, verdier og interesser formidles gjennom det lederen etterspør, måler, kommenterer, roser og kritiserer. Denne kommunikasjonen kan lederen gi gjennom planlegging og oppfølging av aktiviteter. Utforming av systemer og prosedyrer kan brukes for å fremheve betingelser og aktiviteter, samtidig som det som det kan redusere tvetydigheter og uklårheter.
2. Reaksjoner på kriser kan gi sterke signaler om verdier og oppfatninger i organisasjonen. En leders reaksjoner kan gi sterke signaler om verdier og oppfatninger i krisesituasjoner. Også følelsesmessige aspekter knyttet til kriser vil kunne gi sterke signaler.
3. Lederen som rollemodell: Ledere kan kommunisere verdier og forventninger gjennom egne handlinger, særlig kan handlinger som går ut over det som forventes av stillingen ha effekt. Innføring av ulike tiltak eller prosedyrer der det ikke er i samsvar med handlingen, gir uttrykk for at den verken er viktig eller nødvendig. Utforming av omgivelsene kan reflektere grunnleggende verdier i en organisasjon.
4. Gjennom belønning: Belønning, formell og uformell oppmerksomhet eller fraværet av belønning og oppmerksomhet forteller noe om hva som er viktig eller ikke viktig. De betingelsene som settes og måten oppmerksomheten utføres på, er sterke signaler for påvirkning av kultur en leder kan gi.
5. Kriterier for utvelgelse og avskjedigelse. Ledere kan påvirke kulturen ved å definere kriterier for å rekruttere, velge ut, forfremme eller avskjedige personer. Verdier kan også kommuniseres ved å gi riktig informasjon om hvilke betingelser og hvilke krav som stilles for å lykkes i organisasjonen (Schein 2010).

Schein og Joynt (1990) hevder organisasjonen bør innse at langsiktige endringer må være forankret i ferdigheter, verdier og holdninger hos de enkelte ledere og ansatte som utgjør nøkkelementene i organisasjonen i tidsrommet (Schein og Joynt 1990, 8). Dette kan både relateres til Nærpolitireformen generelt, men spesielt til rekruttering av flere kvinner til politilederstillinger.

2.4 Barrierer for kvinner for å oppnå lederstillinger

I dette avsnittet vil jeg presentere teori og forskning som knytter seg opp mot at kvinner møter barrierer for å oppnå lederstillinger.

2.4.1 Glasstaket

Ifølge Øyvind Martinsen (2009) blir glasstaket definert som en usynlig barriere som hindrer kvinner i å nå opp i topplederstillinger. Et nyere perspektiv på kvinner og ledelse tilsier at glastaket som fenomen er for snevert. Ifølge Eagly, Alica og Linda Carli (2007), i Martinsen (2009), er det ikke bare på toppnivå at kvinner har utfordringer med å komme i posisjon. Utfordringene gjelder hele karrieren. Eagly og Carli (2007) argumenterer med at man må tenke på barrierene kvinnene møter i organisasjoner, ikke bare som glasstak, men som labyrinter en må komme seg igjennom (Martinsen 2009,152).

Barreto, Manuela, Michelle Ryan og Michael Schmitt (2009) i Martinsen (2009) diskuterer ulike varianter av glasstaket som metafor. Det vises til ”glass cliff” som er usikkerhet og farer forbundet med kvinners lederposisjoner i mannsdominerte områder. Videre vises det til ”glass walls”, hvor kvinnelige ledere er konsentrert innenfor visse sektorer som HR og kommunikasjon. Og til slutt ”glass slipper”, som innebærer at kvinner har lavere ambisjoner om å komme i maktposisjoner. Uansett hvilken metafor som brukes, så hevder Martinsen (2009) at kvinner fortsatt opplever hindringer i arbeidslivet hva angår muligheter til å bidra i prosesser der viktige avgjørelser tas (Martinsen 2009, 154).

2.4.2 Barrierer for kvinner

Morrison, Ann. M, Randall. P White og Ellen Van Velsor (1992) i Martinsen (2009), hevder det er særlig seks barrierer for kvinner. Det er fordommer, vurdering av forskjeller og svakheter, dårlig karriereplanlegging, få utviklingsmuligheter, et lite støttende arbeidsmiljø, mangel på politisk teft opp imot det tradisjonelle mannsdominerte nettverk og vanskeligheter med å balansere karriere og familie (Martinsen 2009,153).

Videre har Brown, Douglas. J og Kristyn A. Scott (2006) i (2009) gjort funn som viser at folk flest har problemer med å fortolke og huske prototypiske maskuline ledertrekk, som for eksempel handlekraft, når dette blir utført av kvinner, mens de lettere oppfattet relasjonsorienterte trekk når lederen var kvinne. Dette kan sees i relasjon til Gjorv-kommisjonens (2012) viktigste anbefaling var at lederne måtte jobbe systematisk med å

styrke grunnleggende holdninger og kultur i politiet, knyttet til risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, samhandling, IKT- utnyttelse og resultatorientert ledelse. Det er altså mulig at folks oppfatninger av kvinners evne til å lede, samt oppfatning av kvinnelig utøvelse av ledelse, er farget av fordommer og diskriminering (Martinsen 2009, 151).

Heilmann, Madeline E og Tyler G. Okimoto (2007) påpeker i Martinsen (2009) at kvinner har dårligere forutsetninger for suksess på typiske mannsdominerte områder, og da som et brudd på kjønnsstereotypiske adferds forventninger. Bakgrunnen for denne påstanden er hvilke forventninger medarbeidere har til ledere som er kvinner. I tre ulike eksperimenter fant de at kvinner som ikke viste ”feminine” sider fikk straff i form av dårlige evalueringer. Kvinner fikk derimot mer positive vurderinger når de viste klart støttende og moderlig adferd (Martinsen 2009, 151-152). Andersen, Lilleaas og Ellingsen (2017) i sin forskning knyttet til mangfold og likestilling i politiet hevder politiet er mannsdominert på grunn av fysiske opptakskrav. De referer til at kvinner diskvalifiseres fra Beredskapstroppen¹⁰ på grunn av fysisk styrke og dermed ikke får kommet videre til de teoretiske testene. Ifølge Hoyt, Crystal L (2007) i Martinsen (2009) kan enda en barriere for kvinner være manglende humankapital. Dette innebærer at kvinner mangler utdanning, opplæring og arbeidserfaring som trengs for å konkurrere om lederstillinger (Martinsen 2009, 153).

Barreto, Ryan og Schmitt (2009) skriver i Martinsen (2009), at selv om det er flere kvinner i arbeidslivet, og i lederroller samt at verdier og roller er under endring, eksisterer det fortsatt diskriminering og fordommer mot kvinnelige ledere. Barreto, Ryan og Schmitt (2009) argumenterer for at det er ikke nok å fremme likestilling, men at organisasjonen også må gi kvinnene en forutsetning for å lykkes som ledere. Dette innebærer at man må evaluere barrierer og hindringer regelmessig. Samtidig må man være lydhør for nye og kanskje lite synlige barrierer (Martinsen 2009, 153).

2.5 Argyris og Schön sin handlingsteori

I dette avsnittet vil jeg presentere Argyris og Schön (1996) sin handlingsteori, derav enkelt- og dobbelkretslæring. Grunnen til at jeg har valgt denne teorien, er fordi jeg vil undersøke om det kan være et gap mellom det lederne i organisasjonen i Øst politidistrikt sier at de gjør, og

¹⁰ Beredskapstroppen (BT) er politiets innsatsenhet mot terror, gisselsituasjoner og organisert- og annen alvorlig kriminalitet der det kreves spesiell kompetanse og utstyr for å håndtere situasjonen (politiet.no).

hva de gjør i praksis. Handlingsteorien tilsier at det kan være et gap mellom uttrykt teori, det man sier, og bruksteori, det man gjør.

2.5.1 Handlingsteori

Argyris og Schön (1996) hevder at den enkeltes adferd er styrt av personlige handlingsteorier, det vil si antakelser og ideer som ligger under og styrer adferden. I denne forbindelse presenterer de to teorier. Det er uttrykt teori og bruksteori. Uttrykt teori er det folk oppgir når de skal beskrive, forklare eller forutsi sin egen adferd, mens bruksverdiene er de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger, og som man kan slutte seg frem til gjennom å studere hvordan vi handler, og hvordan vi privat resonnerer rundt våre handlinger (Argyris og Schön, 1996). De kan sies å være våre levde verdier, og de er ofte ikke like bevisste for den enkelte. Disse levde verdiene kan typisk komme til uttrykk gjennom hva organisasjonen faktisk belønner (både formelt og uformelt) og hva som gir status i gruppen. Alternativt uttrykkes verdiene gjennom organisasjonsmedlemmenes kollektive atferd, seremonier og ritualer i organisasjonen (Schein 2010).

2.5.2 Uttrykt teori og bruksteori

Argyris og Schön (1996) fant store sprik mellom uttrykt teori og bruksteori, noe som innebærer at det ofte er lite sammenheng mellom den enkeltes selvbeskrivelse og deres handlinger. Ledere anser seg selv vanligvis som mer rasjonelle, åpnere og mer opptatte av andre, samt mer demokratiske enn de blir oppfattet av sine kollegaer. Dette mener forfatterne kommer av at mennesker ikke lærer særlig godt av erfaringer. Argyris og Schön (1996) sier videre at det største hinder for læring er en selvbeskyttende modell for adferd overfor andre (Bolman, Lee G og Terrence E. Deal 2009, 200).

2.5.3 Enkelt- og dobbeltekretslæring

Dette leder meg til Argyris og Schön (1996) sin modell for enkelt- og dobbeltekretslæring. Ifølge Bolman og Deal (2009, 202) er enkeltkretslæring (modell I), den modellen som fører til minst læring, anstrengte relasjoner, og en forvitret beslutningsprosess. Mens dobbeltekretslæring (modell II) er problemløsning der vedkommende også reflekter over de grunnleggende verdier og holdninger som styrer våre handlinger (Arnulf, Jan Ketil og Peggy Simic Brønn 2014, 174). Modell I går altså ut på, å illustrere hvordan vi praktiserer enkeltkretslæring. Dette er når vi takler en problematisk situasjon, uten å undersøke grunnleggende verdier og antagelser som styrer våre handlinger. Dette er noen ganger

tilstrekkelig, men i dagens komplekse og informasjonskrevende organisasjonsliv, kommer ofte enkeltkretslæring (modell I) til kort.

Modell II, fasadeteorier, (uttrykt teori), kjennetegnes mer av hva man påberoper seg å gjøre (uttrykt teori) i organisasjonen, enn hva som faktisk foregår (bruksteori) (Filstad, Cathrine 2010). Et eksempel på dette kan være at en leder i bedriften sier at her er det ”takhøyde” (uttrykt teori), men i realiteten åpnes det ikke opp for at de ansatte kan si sine meninger (bruksteori).

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Min undersøkelse er bygget opp som et casedesign i form av et kvalitativt casestudie. Et kvalitativt casestudie starter normalt med et problem som hentes fra praksis. Dette kan være et problem av generell interesse. Etter dette stiller forskeren seg noen spesifikke spørsmål, som ender opp i en problemstilling. Normalt stiller den som benytter seg av caseforskning spørsmål som berører prosess, (hvorfor eller hvordan noe skjer), og spørsmål som handler om forståelse (hva, hvorfor og hvordan) (Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte 2011, 90). Jeg vurderer at problemstillingen min er av generell interesse, fordi økt kvinneandel i lederstillinger i politiet blant annet er et politisk mål. Det er viktig for å sikre mangfold, og for å få flere perspektiver og meninger fram, samt at det er viktig for videre rekruttering av kvinner. Det er også viktig for likestilling mellom kjønnene, signalet politiet sender ved å ta dette på alvor, samt tilliten publikum har til politiet. Jeg ønsker også å prøve å belyse hva som hemmer og fremmer rekruttering av kvinnelige politiledere med personalansvar.

Casestudier brukes på flere områder. Området jeg belyser havner inn under organisasjonsforskning, kjønnsforskning og kulturforskning. Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnæringer, som observasjon, eller åpne intervjuer, men det kan også anvendes kvantitative data og teknikker (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 90).

3.2 Undersøkelsesobjekter og utvalgstrategi

Jeg ønsket som nevnt over å benytte meg av kvalitativ metode. Begrunnelsen for valget var at jeg ønsket meg mer utfyllende svar. Jeg så for meg at jeg kunne få rede på erfaringer og oppfatninger, som man gjerne ikke får i kvantitative undersøkelser. Jeg har gjort dybdeintervjuer med 6 ledere, 3 kvinner og 3 menn. Jeg ønsket meg ledere på forskjellige ledernivåer i organisasjonen. Jeg ønsket meg også ledere fra forskjellig geografisk område, for å dekke eventuelle kulturelle forskjeller. Et krav til informantene var at de var i ansettelsesposisjoner. Dette kravet var avgjørende, fordi jeg ville se etter bevissthet og kjennskap til Handlingsplanen (2016), i forbindelse med rekruttering av ledere. Det er ulike måter å sette sammen det strategiske utvalget på. Ekstreme eller avvikende utvalg består av personer som er rike på informasjon fordi de er ekstreme, spesielle eller avvikende i forhold til andre. Jeg har intervjuet ledere på forskjellige nivåer og med forskjellige bakgrunner og erfaringer. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 111).

Utvalg med maksimal variasjon kunne vært aktuelt. Når jeg hadde etablert en norm for det som var et typisk tilfelle, kunne jeg lete etter det som speilet det ekstreme, eller to motpoler for å kunne sammenlikne med det typiske. I min case trodde jeg at jeg ville finne ledere som var bevisst og opptatt av likestilling og kjønnsbalanse, og som frontet dette aktivt, mens det typiske var at man ikke var bevisst dette og hadde et mer avslappet forhold til det. Dette var bare en antakelse jeg hadde og et lite eksempel på hvordan jeg kunne sett på det typiske og det ekstreme opp mot hverandre. Det ble mindre forskjeller mellom informantene, enn først antatt. Likevel gjorde forskjellene seg gjeldene ved enkelte spørsmål. Dette kommer jeg tilbake til i analysen. Ved å finne motpoler vil det være med å gi et mer nyansert bilde, enn bare det ekstreme, eller bare det typiske (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 112).

Bekvemmelighetsutvalg kan virke forlokkende. Jeg måtte unngå å gjøre det enklest mulig av bekvemmelighetshensyn. Dette er noe jeg har vært bevisst i utvelgelsen av informanter. Jeg kunne gjort det enklest for meg selv ved å kun intervjuer personer på en lokasjon. Da kunne jeg ha spart mye tid ved å slippe å forflytte meg. Øst politidistrikt har flere politistasjoner og jeg har forflyttet meg mellom dem for å intervjuer. Jeg kunne heller ikke argumentere med at siden antall informanter er så lite, kan det ikke generaliseres, og at det er likegyldig hvordan utvelgelsen av informantene således foregår. Dette er ikke riktig ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 115).

3.2.1 Rekruttering av informanter

Jeg har benyttet meg av en kombinasjon av personlig rekruttering og snøballmetoden (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,117). Personlig rekruttering skjedde ved at jeg kjenner litt til organisasjonen, og jeg tok direkte kontakt med de som er ledere i ansettelses posisjoner. Snøballmetoden kom til anvendelse ved at jeg spurte informantene om de hadde noen forslag til ledere de visste hadde noe å si om temaet. Vi lever i en stresset hverdag med nok av gjøremål. Informantene måtte være villig til å ofre tid. Dette kunne medføre en fare for at jeg ikke fikk rekruttert de mest ”travle lederne”. Dette fikk jeg erfare da ”Korona- krisen” ble et faktum. To av intervjuene måtte utsettes på ubestemt tid, og ”krisen” medførte at intervjuene måtte gjennomføres pr telefon på grunn av smittevern. Dette er ikke en optimal løsning. Jeg kunne tenkt meg å gjennomført alle intervjuene med de samme forutsetningene, men for å få gjennomført, så var dette løsningen.

Jeg følte at informantene ”strakk seg langt” for at jeg skulle få intervjuet dem. Jeg rekrutterte informantene ved at jeg sendte ut e-post til de jeg hadde plukket ut. E-posten inneholdt en forespørsel om de ville delta i min undersøkelse og hva det innebar. I e-posten skrev jeg litt om hvor jeg jobbet, hva jeg studerte, tema for oppgaven, hvorfor de var blitt valgt ut, at det var frivillig å delta, og at de kunne trekke seg når som helst, samt kontaktinfo. Jeg skrev også at jeg var fleksibel med hensyn til tidspunkt, at jeg var fullt klar over at vi har jobber som gjør at man er presset på tid og at det bare var å flytte tidspunkt dersom noe skulle komme i veien. Dette gjorde jeg, fordi vi har en jobb som er hendelsesstyrt. Jeg er fullt klar over at det kan dukke opp ting som er langt viktigere enn et intervju. Jeg tenkte også at det kanskje var lettere å si ”ja” til noe, som ikke var hugget i stein. Alle informantene svarte i løpet av kort tid og var positive til å stille opp. Jeg opplevde at min antakelse om at informantene ville være skeptiske på grunn av temaet var ubegrunnet. Tvert imot svarte de fleste at dette er et viktig tema som de ville være med å bidra til å belyse.

3.2.2 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuer

Jeg benyttet meg av semistrukturerte/delvis strukturerte intervjuer. Dette er et intervju som har en overordnet intervjuguide (se vedlegg 3) som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,145).

Jeg valgte delvis strukturert intervjuer hvor det utarbeides en intervjuguide med en liste over temaer og generelle spørsmål. Man sikrer seg at alle informantene blir stilt de samme spørsmålene og at alle er innom de samme temaene. Det ga en god blanding av standardisering og fleksibilitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,147).

Intervjuguiden inneholdt tre hovedtemaer, og jeg hadde til sammen 22 spørsmål.

Hovedtemaene var først litt om intervjuobjektet, om rekruttering og seleksjon, og tilslutt om distriktet og tiltakene. Jeg gjorde små justeringer på intervjuguiden etter det første intervjuet.

Jeg kuttet ut et spørsmål som jeg så at jeg fikk besvart gjennom andre spørsmål. Dette spørsmålet var ”Hvordan ser den ideelle søker til en lederstilling med politibakgrunn ut? Utdanning, erfaring, ansiennitet?”. I tillegg fjernet jeg følgende spørsmål ”hvor lenge har du vært leder?”. Jeg merket at dette spørsmålet var overflødig, da det ble besvart gjennom spørsmålet ”Hvorfor ville du bli leder?”. Intervjuguiden startet med to generelle spørsmål til informanten. Dette valgte jeg for både å gi informanten en enkel og myk start, men også for at jeg skulle få litt innsikt i informantens bakgrunn og refleksjoner rundt egen ledergjerning.

Første spørsmål var hvorfor informanten valgte å bli leder og hva informanten mente var den viktigste oppgaven som leder. Jeg opplevde at dette var en god måte å starte intervjuene på. Jeg følte det var bra både for informantene og meg, å bli litt kjent og ”varme i trøya”. Jeg opplevde at de fleste informantene likte å snakke om seg selv. Jeg delte intervjuet i tre kategorier. Den første delen var som nevnt over, to spørsmål om lederen selv. Den neste var rekruttering og seleksjon, den tredje og siste var om distriktet, med konkrete spørsmål om hvordan Øst Politidistrikt forholder seg til Handlingsplanen (2016) og om lokale forhold.

Stedet der intervjuet foregår må være gjennomtenkt slik at forstyrrelser og følelser ikke hindrer arbeidet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 151). Tre av intervjuene ble gjennomført på informantens kontor. Ett ble gjennomført på et type ”avhørsrom”. De to andre ble som nevnt gjennomført på telefon. Alle intervjuene hadde en varighet på om lag 60-80 min. For det meste ble vi ikke forhindret eller forstyrret i noen av intervjuene. Jeg opplevde at informantene hadde fullt fokus på spørsmålene.

Det er flere svake sider ved å velge intervju. Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 186-187). Jeg måtte se på sammenhengen i svarene jeg hadde fått. Det vil si at jeg måtte sette svarene i kontekst. Uten kontekst var svarene meningsløse. Faren var at utsagnet kunne bli tillagt en annen mening, enn de opprinnelig hadde.

3.2.3 Bekledning og væremåte

Jeg hadde på meg en skjorte eller dressjakke på intervjuene. Jeg hadde også kortholder med adgangskort og politiskilt hengende rundt halsen på flere av intervjuene. Der hvor jeg ikke hadde det, var da jeg var på politistasjoner som jeg ikke hadde adgangskort til. Jeg opplevde ved to anledninger, og bli spurt om jeg var politiansatt eller sivilt ansatt. Da jeg svarte at jeg var politiansatt, følte jeg at det ble mottatt med en viss form for lettelse. Det kan være en feiltolkning, men jeg tror det handler om at det er mange ord og uttrykk som man da slipper å forklare. Jeg har en større sjans for å skjønne både sjargong og oppbygning av etaten. Imidlertid, er dette er bare en antagelse jeg har, og noe jeg har forsøkt å være bevisst, da dette kan gjøre at jeg kan tolke ting feil jamfør Rachlew (2010).

Jeg opplevde at alle informantene følte seg trygge og bekvemme i situasjonen. Det samme gjorde jeg. Min refleksjon rundt dette er at både informantene og jeg er vant til å snakke med mennesker i kraft av yrket vårt.

Under intervjuene benyttet jeg meg av lydopptak. Det var helt avgjørende for å kunne ha fullt fokus på informanten, dets kroppsspråk, og for å kunne konsentrere meg om oppfølgingsspørsmål. Jeg noterte meg stikkord og stilte oppfølgende spørsmål utfra det. Jeg benyttet meg av oppfølgingsspørsmål for å få klarhet i, og for å utdype svar som jeg ville vite mer om. Dette samsvarer med (Mordal, Tove 1989), sin forståelse av at en slik intervjusituasjon gjør det enklere for informanten å åpne seg, og komme med viktig informasjon.

Jeg måtte være bevisst min direkte og noen ganger konfronterende måte å stille spørsmål på, og valgte derfor flere ganger å ”pakke” spørsmålene inn og gjøre de litt rundere. Dette opplevde jeg hadde effekt. Informasjonen som kommer ut av et intervju er avhengig av relasjonen mellom forskeren og informant. Det er også en rekke forhold som kan påvirke intervjuet. Hvordan forskeren legitimerer prosjektet har en avgjørende betydning for intervjuets informasjonsverdi. Kjønn, alder, etnisitet, oppførsel og utseende kan skape nærhet eller avstand mellom partene. Ens egen usikkerhet og manglende intervjutrening kan også virke negativt på informantene (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 151) Jeg hadde ikke intervjuet noen før, men jeg har tatt avhør og er vant til å snakke med mennesker, dette var noe jeg dro nytte av.

At forskeren virker uinteressert eller påfallende interessert i svarene kan også påvirke svarene (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 151). Jeg syntes det var utfordrende å virke interessert samtidig som det ikke skulle skinne i gjennom hva slags oppfatninger jeg hadde av svarene. Jeg fikk et tips av Gustavsen (2017) at å nikke bekreftende samt si mmm kunne gjøre at informantene følte seg ivaretatt og interessante. Flere av informantene startet med å si at de ikke visste om de hadde noe å bidra med. På bakgrunn av det syntes jeg det var viktig at de skulle føle seg interessante. Dette kan også ha ført til at informantene kan ha trodd at de ga svar som jeg ville ha når jeg nikket bekreftende. Denne mekanismen kan ha ført til at informantene ble ledet til å gi meg de ”rette” svarene, så jeg skulle bli fornøyd, hvilke også kan ha ført til at de ikke ga meg svar som kan oppfattes som politisk ukorrekte. Jeg forsøkte å bøte på dette ved å si at jeg ønsket ærlige svar, og at jeg ikke var ”sår” på temaet likestilling. Jeg opplevde at det var vanskelig å etablere den samme kontakten og ”flyten” i

telefonintervjuene. Dette på grunn av at det var dårlig dekning, slik at vi måtte gjenta det vi sa ved flere anledninger, samt at samtalen ble brutt ved en anledning. Jeg opplevde at det kunne være vanskelig å holde ”tråden”, og at det var utfordrende å ikke sitte ansikt til ansikt. Hjemgård (2019) skriver at under ti prosent av vår kommunikasjon formidles kun gjennom ord, hvilket betyr at det meste faktisk kommuniseres gjennom tonefall, ansiktsmimikk og kropp. Vi ”berget” oss likevel fint igjennom det.

3.3 Svakheter med metoden

Svakheter ved intervjuet kan også oppstå ved at jeg jobber i samme tjeneste som informantene. Informantene kan få problem med å skille mellom meg som forsker og meg som kollega. Øst er et stort politidistrikt og jeg har ikke jobbet der så lenge, slik at ingen av de jeg intervjuet kjenner meg personlig. Utfordringen ved å forske på sine egne siterer Asbjørn Rachlew (2010) fra Robert Reiners bok; ”Police research – Doing research on Crime and Justice” fra 2000:

Innsideforskeren kan ha en forhistorie for større åpenhet og reformer i systemet, og må ta høyde for at feltets mer konservative del, som er fornøyd med tingenes tilstand og som ønsker at lukkede rom skal forbli lukkede, ikke nødvendigvis ser på innsideforskeren som noe positivt, snarere tvert imot (Reiner 2000, Rachlew 2010, 141).

Jeg opplevde ikke motstand fra informantene. Alle informantene uttalte at rekruttering av kvinnelige politiledere er et viktig tema, og at dette er et området som politiet, og lederne må sette fokus på.

3.3.1 Innsideforsker

Reiner påpeker samtidig at innsideforskere ofte nyter godt av kontaktnett i formaliseringsfasen, men at de kan stå overfor nye utfordringer når data skal samles inn: ”Det er ikke gitt at innside-forskeren nyter større tillit i feltet, enn forskere som søker seg inn” (Reiner 2000, her i Rachlew, 2010, 141). Rachlew beskriver videre viktigheten av å gi tilstrekkelig informasjon om forskningen til informantene, slik at disse er godt informerte om hva deltagelsen innebærer. Jeg er ikke politileder, men ville snakke med politiledere. Rachlew (2010, 130) beskriver balansen mellom de etiske retningslinjenes krav til nærhet og distanse, og om ”hvor tett forskeren bør nærme seg forskningsfeltet, og samtidig opprettholde den nødvendige analytiske distanse til feltet”. Jeg jobber i politiet og har gjort det i 14 år. Jeg må

derfor være bevisst den objektiviteten en forsker skal ha, selv om man alltid vil ha en ”intervjueffekt”.

3.3.2 *Intervjueffekt*

I kvalitativ forskning er ikke målet i seg selv å eliminere bias, fordi vi vet at forskeren ubønhørlig påvirker både informant og settingen ved å være til stede. Patel og Davidson (1994) referert i Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) forklarer at intervjueffekt innebærer at intervjueren påvirker, bevisst eller ubevisst gjennom for eksempel kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og holdninger, sånn at informanten vet hvilket svar som forventes. Hva angår intervjueffekt, kan det virke negativt i den forstand at jeg ikke fikk de ”politisk ukorrekte” svarene, fordi jeg er kvinne i politiet, som tar lederutdanning og stiller spørsmål om kjønnsbalanse. På den annen side opplevde jeg at de kvinnelige lederne jeg intervjuet, kanskje åpnet seg mer, enn de kanskje ville ha gjort med en mann. Noen ganger følte jeg at jeg fikk en dypere innsikt i kraft å være en politikvinne som stilte disse spørsmålene (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 245). I tillegg vil alle svarene siles gjennom meg som forsker, og de svarene vil således være mer eller mindre subjektive. Det er derfor viktig at jeg er klar over de ulike skjevhetene eller metodefeilene som eksisterer ifølge Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011, 246). Jeg vil trekke fram noen av disse skjevhetene, som jeg tenker er mest aktuelle i min forskning:

Hukommelse skjevhet: Jeg må ta høyde for at informanten ikke husker 100% rett. Dette er viktig å ta i betraktning fordi informanter opplever, husker og evaluerer fenomener som undersøkes forskjellig. Noen ganger svarte informantene at de var usikker på svaret og om de husket feil. Jeg tenker at det er de gangene de ikke sier seg usikre som jeg må være mest oppmerksom på (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 246).

Kognitiv skjevhet: Her er det mange fallgruver. Jeg nevner noen. Det er tendensen til å søke og tolke informasjon som støtter egne synspunkter og etablerte meninger. Jeg har i begynnelsen av oppgaven forklart at temaet flere kvinnelige politiledere er noe jeg er opptatt av. Jeg har noen meninger og etablerte sannheter som jeg har måttet passe meg for å ikke bare søke informasjon som støtter mine egne synspunkter Videre nevnes tendensen om å fortelle om egne positive trekk. Vi mennesker har en egen evne til å stille oss selv i et bedre lys, og en tendens til å se på seg selv som mindre fordomsfull en andre. Det siste punktet under *kognitiv skjevhet*, jeg vil nevne: Er tendensen til å respondere på en sosialt akseptert måte. Med bakgrunn i dette, vil jeg nevne at jeg ikke har fått svar fra informanter som går i retning av at

de ikke ønsker kjønnsbalanse. Det ville antakelig vært sosialt uakseptabelt, men jeg har fått forskjellige grader og meninger knyttet til temaet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 245,246).

3.4 Gyldighet og validitet

Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet forteller om oppgavens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Ringdal, Kristen 2001, 221). Dette er knyttet til måten oppgaven er skrevet på, hvordan data er samlet inn, og om alt er gjort på en korrekt og troverdig måte.

Bekreftbarhet sier noe om kvaliteten på tolkningen av funnene som er gjort, og om funnene kan støttes av annen forskning. Overførbarhet knyttes til om funnene er overførbare til andre situasjoner eller steder. For eksempel i forbindelse med utvelgelse av ledere i andre type stillinger, eller for utvelgelse av ledere i andre deler av offentlig sektor, på samme nivå. Forhold som kan tale for overførbarhet, er om oppgaven knytter seg til ideer fra større og mer avansert forskning.

Jeg vil i min oppgave trekke fram AFI- Rapporten (2016:10) som sier noe om liknende studier og teori som kan være med å styrke, og gjøre resultatene overførbare. Resultatene kan også være overførbare til andre politidistrikter.

Måler vi det vi tror vi måler? Er det en sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn? Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. En redegjørelse for validitet i kvalitative undersøkelser skal inneholde opplysninger om de metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetodene og analyse av transkripsjoner (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 245).

3.5 Analyse

Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Det jeg undersøker betraktes som sammensatt av bestanddeler og målet er å avdekke et budskap eller en mening og å finne et mønster i datamaterialet. Når data er analysert, skal jeg trekke en konklusjon som svarer på problemstillingen min (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,186).

Det var overveldende å stå overfor de store mengdene med data som jeg satt igjen med etter gjennomførte intervjuer. Følelsen av at alt var like viktig er en fallgrube. For å bote på dette, startet jeg med å organisere dataene etter tema (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 187). Jeg reduserte, systematiserte og ordnet datamaterialet slik at jeg la et godt grunnlag for

analyse, uten å miste viktig informasjon. Videre utviklet jeg fortolkninger av og perspektiver på den informasjonen som lå i datamaterialet. Både organiseringen av data og fortolkningene er sterkt vevd i hverandre, men det anbefales likevel å starte med å organisere datamaterialet før man gradvis går over til fortolknings og analysearbeidet. Organisering og systematisering er forutsetningen for forståelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 187).

3.5.1 Kategorisering

Det er tre måter å organisere og dele inn kvalitative data. Det er tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller. De tre metodene skiller seg fra hverandre, men man kan benytte seg av flere av metodene, man trenger for eksempel ikke bare holde seg til en. Jeg valgte å kategorisere sånn at jeg benyttet et sett med kategorier systematisk og konsekvent på hele datamaterialet. Det er fordeler og ulemper med denne metoden. Siden jeg har en intervjuguide, er det en fare for jeg setter opp spørsmålene som kategorier. Dette kan føre til at jeg ender opp med alt for brede kategorier eller forhåndsdefinerte kategorier. Det bidrar ikke med særlig ny kunnskap. I kvalitative tekster berøres mer enn ett begrep og ett emne om gangen. For å bøte på dette benyttet jeg meg av koding. Da endte jeg opp med flere kategorier som kunne brukes på samme tekst, og flere nivåer av kategorier, såkalte underkategorier (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 189).

3.5.2 Fortolkende måte

Det er tre måter å lese en tekst på: bokstavelig, fortolkende og refleksiv. Jeg hadde lyst å velge den refleksive måten, fordi da plasserer jeg meg selv i forhold til datamaterialet gjennom å utforske min egen rolle og mine egne perspektiver. Det hadde vært interessant å se på hvordan jeg kan ha påvirket datainnsamlingen og tolkningsprosessen, gjennom å lese dataene på en måte som omfatter relasjonen mellom informant og meg, Siden det kreves feltnotater som viser hvordan jeg reagerer på det som blir sagt, kunne ikke dette gjennomføres av kapasitetshensyn (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 190). Jeg valgte derfor heller en fortolkende måte der jeg forsøkte å forstå hvordan informanten tolker og forstår det fenomenet som jeg forsker på. Også her kommer mine egne fortolkninger inn. Det er altså vanlig å forsøke å forstå både informantens forståelse av fenomenet og egen fortolkning av fenomenet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 190).

3.6 Etikk

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 95). Dette gjelder også for forskningsvirksomhet. Jeg må sørge for å ivareta integriteten til de personene som intervjues både under selve intervjuet og i etterkant, når resultatene skal presenteres og fortolkes. Det er et krav at man anonymiserer gjenkjennelige detaljer, og at man behandler sensitive opplysninger med varsomhet. Forskningen kan også påvirke mennesker gjennom virkelighetsoppfatninger og kunnskapen den formidler. Slik påvirkning kan enten skje gjennom påvirkning av folks forståelse av seg selv eller gjennom påvirkning av andre menneskers forståelse av en. Jeg måtte ta hensyn til at utsagn informantene kommer med kan skade dem eller posisjonen de har. Informantene har rett til å kunne få bestemme over sin egen deltakelse. Informanten kan på et hvilket som helst grunnlag kunne trekke seg uten å begrunne det og uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 95). På bakgrunn av dette tok jeg meg god tid på starten av hvert intervju og forsikret meg om at informanten hadde forstått dette. Det gikk både på at informantene skulle føle seg trygge på at opplysningene blir anonymisert og at de selv er anonyme. Det skal på ingen måte komme fram at de har deltatt i oppgaven. De skal ikke kunne identifiseres, og heller ikke tredjeperson som blir snakket om. Informantene ble derfor bedt om å snakke i generelle vendinger sånn at identifiserbare opplysninger ikke skulle komme fram. Jeg opplevde ikke at dette ikke var noe problem.

3.7 Transkripsjon

Dalen, Monica (2004) peker på viktigheten å skrive ut intervjuene umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført. Dette for å sikre en best mulig gjengivelse av det informantene faktisk har sagt. I tillegg pekes det på å transkribere intervjuene selv for å bli kjent med datamateriale. På grunn av et ønske om å spare tid, hadde jeg på et tidspunkt tenkt å benytte meg av et firma til å transkribere, men jeg er veldig glad for at jeg valgte å gjøre det selv. Jeg fikk også erfare at transkriberingen tok lenger tid med de intervjuene som jeg ikke hadde tid å transkribere umiddelbart. Dette fordi jeg ikke hadde det like klart for meg hva som ble sagt og jeg måtte spole mer tilbake for å forstå sammenhenger som jeg ikke måtte med de jeg transkriberte med engang.

4 Presentasjon av analyse og funn

Med utgangspunkt i den innsamlede empirien fra intervjuene vil jeg i dette kapitlet presentere og analysere mine funn. Jeg holder min empiri opp mot politiets overmodnede handlingsplan for kjønnsbalanse i lederstillinger (2016), for å belyse hvilken grad denne omsettes i praksis. Jeg vil også bruke relevante teorier for å analysere dataene og funnene. Strukturen i kapitlet er bygd opp etter forskningsspørsmålene mine. Jeg starter med mitt første forskningsspørsmål:

4.1 Hvorfor/ hvorfor ikke er politiledere opptatt av kjønnsbalansen i politiet?

I dette avsnittet vil jeg belyse hvorfor/ hvorfor ikke politiledere er opptatt av kjønnsbalansen i politiet.

4.1.1 Målsetting om kjønnsbalanse?

Jeg stilte spørsmålet om informantene mener vi bør ha en målsetting om kjønnsbalanse i politiet. Alle informantene var unisont enig i at kjønnsbalanse er noe de synes at politiet bør ha. Her kommer et eksempel på et svar:

Jeg tenker at det er mer og mer naturlig, for på politihøgskolen nå, så har det jo vært 50 % kvinnelige studenter i en tre-fire år, tror jeg. Det betyr at vi rekrutterer mange flere kvinner ifra bunn og da vil det være helt naturlig at ledersammensettinga avspeiler mannskapssammensettinga. Nå veit jeg jo at det ikke er sånn i samfunnet for øvrig, men det er jo et mål å strekke seg etter, at man har det sånn noenlunde jevnt fordelt her.

Dette svaret er også i tråd med handlingsplanen (2016). Planen innebærer at politiet har et mål om økt kjønnsbalanse. I tillegg vil jeg trekke fram *verdier* i Schein (2010) sin teori om kultur. Nivået *verdier* synliggjør hvordan organisasjonen ideelt ønsker å fremstå, og ikke nødvendigvis hvordan en virkelig handler og opptrer. Politiet og Øst politidistrikt ønsker på sikt å speile antall kvinner i politiet med antall kvinnelige ledere. Målet er fra 23% i 2019 til 30% i 2022 (Politidirektoratet 2019). Ifølge Schein (2010) blir ikke verdiene til grunnleggende antakelser før de har gjennomgått en transformasjonsprosess som igjen vil føre til at verdier som virker over tid, blir antakelser. Dette kan forstås ved at man gjennom tallene kan se hvorvidt kvinneandelen i politilederstillinger øker eller ikke. Økt kvinneandel kan fortolkes som at verdier går i retning av å bli antakelser. En indikasjon på at en verdi

(ønske om flere kvinnelige ledere i politiet) blir en grunnleggende antakelse er ved at politiet når sine mål med 30% kvinnelige ledere i politistillinger med personalansvar i 2022.

4.1.2 *Glasstaket*

Jeg ønsket å belyse om det er en bevissthet eller tanke blant Øst politidistrikts ledere med henblikk på den øverste ledergruppas sammensetting sett opp imot kvinnelige politiledere. Nesten alle informantene svarte at ledergruppens sammensetting bar preg av å mangle kvinnelige politiledere med politiutdanning. Her kommer et eksempel på et av utsagnene fra en informant:

Kvinner med politibakgrunn er mangelvare i den øverste ledergruppa. Det er ikke bra, og det er et særdeles dårlig forbilde for resten av organisasjonen.

Neste informant har en annen formening om den øverste ledergruppens kjønnsammensetning i Øst. Informanten poengterte at ledergruppens kjønnsammensetning, hva angår fordeling mellom menn og kvinner ser likt ut. Det er henholdsvis 8 menn og 7 kvinner i Øst politidistrikt sin ledergruppe, samt at den ledes av en kvinnelig politimester. Ankepunktet blir det som er kjernen av min oppgave: ”rekruttering av kvinnelige ledere i politistillinger”. Når det gjelder hvor mange politiledere med politibakgrunn i øverste ledergruppe i Øst politidistrikt, så er det kun en kvinne. Nå skal det sies at det på dette nivået ikke legges vekt på om man er politi, sivil eller jurist, men i og med at min oppgave handler om hva som hemmer og fremmer rekruttering av kvinner i politilederstillinger og dette fortrinnsvis er kvinner med politibakgrunn, så synes jeg dette er viktig å ta med. Dette handler om hva kvinnelige politiledere med politibakgrunn kan identifisere seg med. ”Glasstaket” definert som en usynlig barriere for kvinner i å nå opp i toppledelsen viser seg gjeldende for kvinner i politiet med politibakgrunn i Øst (Morrison, White og van Velsor 1992, i Martinsen 2009). Barreto, Ryan og Schmitt (2009) i Martinsen (2009) kaller fenomenet ”glass cliff”, som skisserer usikkerhet og farer med kvinners lederposisjoner på mannsdominerte områder. (Martinsen 2009, 154). Den øverste ledergruppen i Øst viser imidlertid at kvinner med annen faglig bakgrunn enn den politifaglige når opp i toppledelsen. Dette kan teoretiseres med ”glass walls” som viser til at kvinnelige ledere er konsentrert innenfor spesifikke sektorer som HR og kommunikasjon Barreto, Ryan og Schmitt (2009) referert i (Martinsen 2009, 153). Dette er overførbart til Øst politidistrikt, hvor man ser at lederstillinger i HR og kommunikasjon er besatt av kvinner (vedlegg 4).

Utsagnet til informanten kan også sees i lys av Bang (2013, 334) sin teori om at et karrieresystem som fungerer godt, vil på samme måte som rekrutteringssystemet sørge for at medlemmer som passer inn i kulturen, avanserer. På denne måten blir karrieresystemet også en mekanisme for opprettholdelse av kulturen (Bang 2013, 334). Med dette menes at det er de som passer best inn i kulturen som avanserer. I dette tilfellet kan det forstås som at det er menn med politifaglig bakgrunn som passer best inn og således avanserer opp til øverste ledernivå. Jeg vil vise til enda en informants utsagn som viser utfordringene:

Jeg tror at hvis man går ett hakk ned, altså et ledernivå ned så er det 2 av 6 som er kvinner i Nord (tidligere Romerike), og så er det 1 av seks som er kvinner i Sør (tidligere Follo og Østfold). Vi er i mindretall på GDE (geografisk driftsenhet). Det er flest mannlige ansatte ledere på disse stedene og det er rekruttert mest fra den operative biten. Og så skal det sies at det er ikke veldig mange som søker disse stillingene her.

Utsagnet over kan ses i lys av teorien om glasstaket ved at kvinnelige politiledere ikke når opp i de øverste nivåene i Øst politidistrikt.. Videre vil jeg se informantens utsagn i lys av teoriene om at folk flest har problemer med å fortolke og huske prototypiske maskuline ledertrekk, som for eksempel handlekraft, når dette blir utført av kvinner, mens de lettere oppfattet relasjonsorienterte trekk når lederen var kvinne (Brown og Scott 2006, Martinsen 2009, 151). Det er altså mulig at folks oppfatninger av kvinners evne til å lede, samt oppfatning av kvinnelig utøvelse av ledelse, er farget av fordommer og diskriminering (Martinsen 2010, 151). Dette kan være en grunn til at rekruttering av kvinner i politiet i Øst ikke fremmes.

Til slutt vil jeg vise til et siste eksempel på glasstaket som kan sees i lys til Schein (2010) sin teori om grunnleggende antakelser. Informanten svarte dette i forbindelse om det var noe informanten ønsket og si helt til slutt:

Dette har vært en kjepphest for meg. De som ikke er sterke og klare. Da er du en dårlig leder i politiet, men jeg mener jo at de som får andre til å virke, og får resultatet gjennom andre. Det er de som er gode ledere, og der tror jeg vi nok har en ukultur.

Det informanten sier kan ses i lys av Gjørsv- Kommissjonens (2012) viktigste anbefaling om at lederne systematisk måtte jobbe med å styrke grunnleggende holdninger og kultur i politiet,

knyttet til risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, samhandling, IKT- utnyttelse og resultatorientert ledelse. Informanten peker på resultater gjennom andre og en ukultur. Det kan synes som at lederne i politiet kontinuerlig må jobbe med holdningsendringer og kulturendring for å oppnå kjønnsbalanse.

Utsagnet kan også sees i lys av undersøkelser knyttet til at kvinner har dårligere forutsetninger for suksess på typiske mannsdominerte områder, og da som et brudd på kjønnsstereotypiske adferds forventinger (Heilmann og Okimoto 2007 i Martinsen 2009). Det kan synes som at flere politiledere har en forventning omkring hva som kreves av en leder og at dette hemmer kvinners rekruttering til lederstillinger i politiet, som igjen kan sees på som politiets grunnleggende antakelser om hvordan en leder skal være (Schein 2010).

4.2 Delkonklusjon

Jeg vil med bakgrunn i empirien og teorien komme med en foreløpig konklusjon. Jeg konkluderer med at politiet er opptatt av kjønnsbalanse. Funnene belyser at teorien om glasstaket viser seg, grunnleggende antakelser om at menn er best egnet som ledere og barrierer i form av kjønnsstereotypiske adferds forventinger, som igjen kan bidra til å forklare hvorfor rekrutteringen av kvinner til politilederstillinger i Øst politidistrikt hemmes. Det leder meg videre til mitt neste forskningsspørsmål.

4.3 I hvilken grad er politiledere opptatt av å iverksette konkrete tiltak for å oppnå kjønnsbalanse?

Her vil jeg presentere empiri og teori som belyser mitt andre forskningsspørsmål.

4.3.1 Fra ord til handling

Jeg vil her vise til en av mine informanters refleksjoner knyttet til i hvilken grad ledere i politiet er opptatt av å iverksette konkrete tiltak for å oppnå kjønnsbalanse. Det ble ikke stilt et konkret spørsmål. Informanten svarte dette helt til slutt, da informanten fikk spørsmål om det var noe mer som ville sies:

Handlingsplanen har ingen verdi dersom den ikke får effekt når den skal ha effekt i den konkrete ansettelses sak. I den konkrete seleksjonsprosess når jobbanalysen skrives. Det hjelper ikke å skrive at kvinner oppfordres spesielt til å søke, hvis det ikke får effekt inn i den etterfølgende prosessen. Så organisatorisk så må det gå fra ord

til handling. Det må materialiseres gjennom den som har ansvaret i seleksjonen, altså innstiller.

Informantens utsagn kan ses i lys av Argyris og Schön (1996) sin handlingsteori om uttrykt teori og bruksteori. Informanten peker her på det må være samsvar mellom det som uttrykkes, nemlig at man ønsker flere kvinnelige ledere, gjennom det som faktisk gjøres (bruksteori), at man faktisk ansetter kvinnelige politiledere og går fra ”ord til handling”.

Madslie, Solberg og Wathne (2016) i AFI- Rapport (2016:10) peker også på at det er forskjell på holdning og handling. Det kan skilles mellom å slutte opp om kjønnsbalanse i toppledelsen og det å faktisk handle på måter som fremmer kjønnsbalanse. Mens uttalte holdninger ifølge Argyris og Schön (1996) er ”uttrykt teori” og handlingsforståelsen som ligger til grunn kalles ”bruksteori”. Altså er det forskjell på hva en sier og hva en gjør. Politiets ledere i Øst uttaler de ønsker mangfold, bedre kjønnsbalanse og forskjellige personer inn i et team/ ledergruppe, men handlingene blir ikke gjennomført, da det ikke viser seg i antall kvinner i politilederstillinger. Det kan være flere årsaker til dette.

4.3.1 Bias i ansettelsesprosessen

På spørsmålet om informantene kunne fortelle om sist de ansatte en politileder, trekker jeg fram et svar som reflekterer rundt teorien om glasstaket. Samtidig kan utsagnet relateres til Argyris og Schön (1996) sin enkelt- og dobbelkretslæring og Schein (2010) sine grunnleggende antakelser. Informanten uttalte som følger:

Vi trengte å ansette en som var slagkraftig og en med tilstrekkelig nok autoritet, vi savnet en ”sjef”. Jeg diskuterte med annen leder og jeg blir overrasket noen ganger når likestillings debatten kommer opp under ansettelser. For meg er det en selvfølge at den best kvalifiserte blir ansatt uavhengig av kjønn og hudfarge, men vi begynte å diskutere personlig egnethet: Og jeg begynte å reflektere rundt at: ”Jeg som mann har jo noen preferanser, fordi jeg er mann”, som skal ansette denne personen. Dette tror jeg vi må være på vakt for, for kanskje automatisk, så vil jeg foretrekke en leder som er mer lik meg selv, enn en som ikke er det.

Informantens utsagn kan ses i lys av Argyris og Schön (1996) sin modell for enkelt og dobbelkretslæring. Informanten kunne ha valgt å ikke lære noe av denne situasjonen og dermed fulgt enkeltkretslæring (modell I), men i stedet valgte informanten dobbelkretslæring

(modell II), modellen som fører til problemløsning der vedkommende også reflekterer over de grunnleggende verdier og holdninger som styrer våre handlinger (Brønn og Arnulf 2014,174). Dette kan forklares nærmere ved at informanten tar innover seg en bias i ansettelsessituasjoner, og noe som informanten må være på ”vakt” for i liknende situasjoner.

Videre kan Schein (2010) sin teori om grunnleggende antakelser også relateres til utsagnet. De grunnleggende antakelsene beskrives som kulturens kjerne. Dette kan være ubeviste tanker og følelser og i dette tilfellet henviser jeg til preferansene som den mannlige lederen skisserer. De kan ofte være usynlige og bli tatt for gitt. De grunnleggende antakelsene oppstår når en løsning på en utfordring fungerer gjentatte ganger, og dermed blir sett på som den riktige måten å løse problemer på. Disse blir således antakelser som styrer atferden og som forteller medlemmene av en organisasjon hvordan de skal tenke og følelsesmessig forholde seg til hendelser. Når man innad i organisasjonen deler de samme tankene vil de integrerte personene føle seg tilpass. De grunnleggende antakelsene er således noe informanten har handlet på grunn av over lengre tid, men det er først når måten å handle på blir utfordret av en kollega at de reflekteres over og endres ved at man blir klar over bakgrunnen for handlingene.

Utsagnet kan også ses i lys av Storvik (2006), hvor begrepet homososial reproduksjon blir omtalt. Begrepet viser til at ledere rekrutterer ledere basert på noen likhetskriterier. Ledere som er lik en selv anses i slike situasjoner som de best egnete for lederstillinger. Denne tendensen ses på som en kulturell og strukturell hindring for kvinner (Storvik, 2006). Noe som er med på å hindre rekruttering av kvinner til politilederstillinger.

Til slutt vil jeg trekke frem Handlingsplanens (2016) tiltak nummer 6, som henviser til at man alltid skal være to som rekrutterer, slik at man kan diskutere om utvelgelsen har vært preget av kjønnsstereotypiske mønstre, og kan identifisere eventuelle utilsiktede kjønnsforskjeller. Dette er således et tiltak som fremmer rekruttering av kvinner til politilederstillinger (Politidirektoratet 2016, 11).

4.3.2 Konkrete tiltak

Når det gjelder spørsmålet om konkrete tiltak for å få flere kvinner i politilederstillinger, var det i varierende grad hvor vidt informantene kunne vise til konkrete tiltak. POD har som nevnt lansert 11 tiltak i handlingsplanen (2016) som skal fremme kjønnsbalanse. Her var det altså varierende svar, og jeg viser to ytterpunkter. På dette spørsmålet la jeg merke til at det var et gap mellom hvor orientert lederne var over tiltak sett i lys av hvilket ledernivå lederne

var i organisasjonen. Det vil si at jo høyere opp i organisasjonen en leder var, jo bedre var kjennskapen til handlingsplanen (2016). Dette kan være tilfeldig, men likevel verdt å belyse. Dette utsagnet er fra en leder på et lavere ledernivå i organisasjonen:

Jeg har ikke kjennskap til at det blir brukt konkrete tiltak for å få flere kvinner til lederstillinger, men jeg tror det blir gjort, tilrettelegging tror jeg blir gjort, og nå skal de i gang med et mentor program og der har det nå vært mulig å melde seg”.

På den andre siden vil jeg vise et eksempel der informanten er leder på et høyere ledernivå i organisasjonen i Øst. Her viser informanten til flere konkrete tiltak samtidig som informanten fremstår som mindre nølende og mer klar på at Øst politidistrikt har konkrete tiltak som brukes for å få flere kvinner i politistillinger. Utsagnet er som følger:

Konkrete tiltak inngår i Øst. Vi har Fungering, tiltak på opplæring, lederpåfyll. Dette tas opp med jevne mellomrom i ledergruppa. Mulig vi har en egen handlingsplan.

Her kan utsagnet tolkes i lys av Argyris og Schön (1996) sin handlingsteori igjen. Gapet mellom uttrykt teori og bruksteori. Sammenhengen mellom det vi sier og det vi gjør viser seg ved at ikke Øst politidistrikt har økt kvinneandelen i politilederstillinger. Øst politidistrikt pr 2018 var et av de distriktene som hadde hatt nedgang siden 2017 (Aslaksen 2019, Sunnmørsposten 2019).

4.3.3 Hva mener informantene må gjøres for å bedre kjønnsbalansen?

Jeg vil trekke fram et svar på hva informantene mente må gjøres for å bedre kjønnsbalansen:

Hvis vi skal greie å rekruttere flere kvinner inn på nærpoliti der det er flest ledere, da må vi faktisk motivere de som allerede er der og som vi tenker er egnet. Det er lurt å motivere kvinnene til å skaffe seg bredere arbeidserfaring for i lederstillinger står det bred politifaglig bakgrunn og da lønner det seg og ha hatt et eller to andre fagfelt også når du søker, sånn at du har vært litt utenfor.

Her blir det pekt på utfordringer med at kvinnen må motiveres til karriereplanlegging som er en av barrierene som Morrison, White og van Velsor (1992) i Martinsen (2009) nevner. Det vises også til at det bør satset på de ledermotiverte kvinnene. Dette er således i tråd med

Handlingsplanen (2016) tiltak nummer 7, det må satses på de ledermotiverte kvinnene (Politidirektoratet 2016, 11). Det var flere informanter som var inne på at kvinner i politiet mister mye erfaring og kunnskap som gjør at de ikke kan konkurrere om de lederstillingene som er tilgjengelig, rett og slett fordi de ikke når opp i konkurransen. Her kommer et eksempel på det:

Vi er nok ikke gode nok på karriereplanlegging og sånn sett fungerer ikke medarbeidersamtalen, sånn at man kan bygge den bredde og erfaring man trenger for å konkurrere på lederstillinger.

Dette utsagnet kan ses i lys av teorien, en mulig forklaring for kvinners barriere er forskjell i humankapital, altså kvinners utdanning opplæring og arbeidserfaring (Hoyt 2007, Martinsen 2009, 153).

Det neste utsagnet er knyttet til mulige forklaringer på hvorfor man ikke får flere kvinnelige operative ledere i Øst.

Vi greier ikke å få til systemer som gjør at vi får til å ta inn egne kandidater som ønsker å prøve seg. Vi får ikke tatt dem inn på hospitering og opplæring og gitt dem nødvendig trygghet i jobbe og til å kunne fylle rollen, mange faller av, og mange jenter faller av underveis, fordi dem ikke ønsker tre skift også”.

Dette utsagnet kan ses i lys av teorien om at ledelsesopplæringer bør inneholde tre viktige komponenter. Det er støtte og oppmuntring fra organisasjonen, opplæring og utviklingsmuligheter, aksept i organisasjonen og utfordrende og synlige oppgaver i jobben (Morrison, White og Van Velsor 1992, Martinsen 2009, 153).

4.4 Delkonklusjon

På bakgrunn av min analyse indikerer funnene at politilederne i Øst viser vilje til å sette i verk tiltak som fremmer rekrutteringen av kvinnelige politiledere, men funnene belyser at handlingsteorien til Argyris og Schön (1996) gjør seg gjeldene. Her vises et gap mellom uttrykt teori og bruksteori. Dette kan relateres til at Øst politidistrikt er opptatt av å iverksette konkrete tiltak for å oppnå kjønnsbalanse, men det vises ikke i tallene på politilederstillinger besatt av kvinner jamfør POD sine uttalte mål. Det kan være flere årsaker til dette.

4.5 Hvilke erfaringer har politiet med tiltakene fra Politiets overordnede plan for kjønnsbalanse i lederstillinger?

I dette avsnittet vil jeg presentere empiri som viser hvilke erfaringer politiet har med tiltakene i politiets overordnede plan for kjønnsbalanse i lederstillinger. Dette er mitt siste forskningsspørsmål.

4.5.1 Strategi vedrørende fungeringer

Jeg ønsket å belyse om det er noen strategi eller tanke bak å bruke fungeringer som et tiltak for å få flere kvinnelige politiledere i Øst distriktet. Dette er et konkret tiltak ifølge Handlingsplanen (2016) punkt 2 og 10. Mine informanter gav sprikende svar. To av seks informanter svarte at det er en strategi knyttet til fungeringer i Øst politidistrikt. De to lederne viste til en strategi fra sentralt hold, mens fire av informantene ikke kjente til det. Her er svaret til en av informantene som ikke hadde kjennskap til at det fantes noen strategi:

Jeg kjenner ikke til at det er noen strategi på dette med fungeringer. Når det har vært fungeringer når jeg har vært leder, så har jeg vel tatt de som vi anså som de som man ønsket å prøve. Det har vært både vært gutter og jenter.

I motsetning nevnes dette av en av informantene som peker på at Øst politidistrikt har en slik strategi:

Vi har hatt det opp i ledergruppa på det nivået jeg sitter på, og lederen over oss har oppfordret oss til, og jeg mener også at dette har kommet fra sentralt hold, at vi skal se oss litt rundt når vi skal ha fungeringer, for det trenger ikke være sånn at det skal være den samme hver gang. Og spesielt hvis det er på det laveste ledernivået, på nivå 5, så se blant mannskapene, hvem er det vi tenker at kan egne seg bra og kan være interessert i det, og om dem ikke er interessert kan det være lurt å snakke med dem om det, fordi det kan åpne øynene deres.

Utsagnene kan ses i lys av teorien som belyser de seks barrierene som kvinner har, hva angår lederstillinger. Jeg vil trekke fram den barrieren som kan knyttes direkte til utsagnene. Det er barrieren som handler om få utviklingsmuligheter. Ved å kunne få muligheten til å fungere i stilling, så får man prøvd seg og utviklet seg, samt skaffet seg erfaringer som man kan dra nytte av (Morrison, White og van Velsor 1992, Martinsen 2009, 153). Ledelsen i Øst viser

også gjennom rekruttering, holdninger og handlinger hva slags kultur man har og hvem man verdsetter i form av at man viser hvem som får muligheter til å avansere i organisasjonen (Bang 2013). Dette kan således være med på å fremme rekruttering av kvinnelige ledere.

I følge Madslie, Solberg og Wathne (2016, 53) praktiserte det svenske selskapet SPP lederrotasjon for kvinner slik at de ble klar over hva som ble forventet av ledere i bedriften. Kvinnene ble mer motiverte og bevisste på hva lederjobben gikk ut på gjennom konkret ledererfaring. Analysen min viser at å ha en bevisst strategi i forhold til fungeringer er et tiltak som blir brukt og som har effekt. Dette leder meg videre til om det er noen forskjeller på føringer knyttet til om handlingsplanen når alle leddene i organisasjonen. Jeg stilte meg dette spørsmålet på bakgrunn av svarene jeg fikk. Jeg ønsker derfor å belyse dette nærmere.

4.5.2 Når føringene knyttet til Politiets overordnede handlingsplanen alle ledd i organisasjonen?

Jeg dannet meg raskt et inntrykk av at det med bakgrunn i ulikt ledernivå ble gitt ulike svar på enkelte områder. Jeg kunne også se et mønster i svarene basert på hvilket ledernivå lederne var på. Jeg vil her vise til at kommunikasjon og informasjon i en stor organisasjon kan by på utfordringer og kan således være et hinder for rekruttering av kvinnelige ledere i kraft av bevisstheten og kunnskapen knyttet til handlingsplanen ikke når alle ledd i organisasjonen. Dette er et av svarene jeg fikk av en leder på et lavere ledernivå i organisasjonen. Jeg stilte spørsmålet: ”Har Øst har en strategi eller et mål for å oppnå kjønnsbalanse?” Svaret var som følger:

Når du spør meg så vet jeg faktisk ikke, for dialogen og kommunikasjonen i linja er dårlig. Det er blitt for stort (viser til at Øst politidistrikt har blitt større etter Nærpolitireformen). Vi har ikke fått ting på plass, det er uoversiktlig enda. Man blir lidende av at man er i et kunnskapsvakuum. Det ligger ett eller annet sted. Det kan godt tenkes at det er en plan og en eller annen overordna plan på det her, det vet ikke jeg, og jeg vet ikke hvor det er.

Dette vil således være en utfordring som kan hemme kjønnsbalanse ved at Handlingsplanen (2016) og føringene fra toppen ikke når tilstrekkelig godt og bredt nedover i organisasjonen. Her vil jeg vise til Schein (2010) sin teori om påvirkningsmekanismer. Lederen som rollemodell, hvor innføring av ulike tiltak eller prosedyrer, ikke samsvarer med handlingen,

gir uttrykk for at den verken er viktig eller nødvendig. Dette vil således føre til at omgivelsene kan reflektere grunnleggende verdier i en organisasjon. Ved at toppledelsen ikke setter nødvendig fokus på Handlingsplanen (2016) kan det gjøre at den ikke oppfattes som så viktig.

På den andre siden svarer en annen av informantene at Øst politidistrikt har en strategi for å oppnå kjønnsbalanse:

Jeg synes Øst har en strategi for å oppnå kjønnsbalanse. Jeg synes ikke vi er veldig pågående, men så må vi ledere følge opp dette når vi ansetter, og så er det jo viktig for de kvinnene at søkerne blir behandla likt. Det må vi ha en tanke for, og det er en selvfølge at dem som er kvalifisert tas inn til intervju, når vi er på lederstillinger.

Dette er i tråd med Handlingsplanens (2016) tiltak nummer 5 og 6, hvor det vises til at man må inkludere systematisk begge kjønn på alle utviklingstiltak. I tiltak nummer 5, vises det til reelle utlysninger, der det er ønskelig at både kvinner og menn kan melde interesse. Dette er også i tråd med det Bang (2013) nevner om at organisasjonens karrieresystem viser hvilke verdier og egenskaper kulturen ønsker skal overleve og dominere. Hvilke ansatte avanserer raskt, og hvilken utdanning har de, eller hva har de gjort for å avansere så raskt? Et karrieresystem som fungerer godt, vil på samme måte som rekrutteringssystemet sørge for at medlemmer som passer inn i kulturen avanserer (Bang 2013, 334). På samme måte som at hvis man ønsker en kultur med økt kjønnsbalanse, så har man gjennom karrieresystemet en mulighet til å fremme rekruttering av kvinnelige politiledere med personalansvar og dermed vies at dette er verdier som man vil skal overleve.

4.5.2 Noen avdelinger rekrutterer flere ledere enn andre?

Jeg stilte spørsmålet om det er noen seksjoner eller avsnitt som avgir flere til lederstillinger enn andre. Det gjorde jeg for å bidra til å forklare om manglende kjønnsbalanse finnes på bakgrunn av hvor det rekrutteres flest ledere fra. En av informantene svarte:

Jeg har et inntrykk av at det er Nærpolitiseksjonen (tidligere ordensavdelingen) som avgir flest til lederstillinger. Og hvorfor det er så få kvinner på gata, så tror jeg det er så enkelt som arbeidstid. Der som jeg jobbet før, så var vi ikke mange av kvinnene som jobbet ute på gata etter at de fikk barn, det tror jeg var så enkelt som at det handlet om arbeidstid. Det var mange som gikk over til dagtid for å få familielivet til å gå opp.

Mange av oss er jo sammen med andre turnusarbeidene, men de får det jo til i helsevesenet for så vidt, men i politiet sliter vi litt med å få det til.

Dette utsagnet kan også sees i lys av barrierer knyttet til vanskeligheter med å balansere karriere og familieliv (Morrison, White og van Velsor 1992, Martinsen 2009), og at det således er en barriere for kvinner hva angår å jobbe på Nærpolitiseksjonen, men også og være leder. Jeg vil vise til at det som informantene sier om helsevesenet, kanskje ikke sees på som en løsning for politiet, siden i helsevesenet er det mange som jobber deltid. I følge forsker i Fafo Leif E. Moland referert av Kari Anne Dolonen (2019) var det kun 26% av sykepleiere i norske kommuner som jobbet heltid i 2019 og at de på denne måten får balansert karriere og familieliv (Dolonen 2019).

4.5.3 Hvilke tiltak fra handlingsplanen fungerer?

Jeg stilte spørsmålet om hvilket tiltak informantene mente var de tiltakene som fungerte best for å oppnå flere kvinnelige politiledere med personalansvar. Her er et av utsagnene:

Det som har vært et godt tiltak her i Øst er noe som heter lederpåfyll. De har vært veldig flinke til å kjøre en gang i måneden og som aldri er mer en to timer og som er gjennomførbart. Det har vært med å tatt ned litt høye skuldre, spesielt for dem som er ansatt i de nye stillingene og som ikke har vært leder før og som jeg veit at er fram snakka. Hvis du har lyst, søk lederstilling, fordi arbeidsgiver setter deg i stand til å klare arbeidsoppgavene dine.

Dette utsagnet er i tråd med tiltak punkt 11 i Handlingsplanen (2016) som omhandler mentorering. Det kan også gå innunder avmystifisering av ledelse. Ved å benytte seg av tiltaket som nevnt over, vil det kunne føre til økt kjønnsbalanse. På den annen side er det gjort undersøkelser som ikke støtter at lederpåfyll og mentorering er viktig for rekruttering (Halrynjo, Hege, Mari Kitterød og Sigtona Teigen 2015). Denne undersøkelsen er riktignok gjort med utgangspunkt i rekruttering til topplederjobber i næringslivet. Her vises det til at få blant både kvinner og menn mener at mentorordninger og lederutviklingsprogram har vært viktige for at de ble toppledere, men forholdsvis mange, særlig av kvinnene er imidlertid enig i at oppbakking og støtte fra kollegaer har vært viktig. Det er verdt å merke seg at kvinner i større grad enn menn, tillegger både det å bli sett av overordnede og det å få støtte av kollegaer, betydning. Dette kan tyde på at ledelse og støttende arbeidsmiljø er viktig, uten at

det trenger å handle om formaliserte tiltak som mentorordninger og programmer for lederutvikling (Halrynjo, Kitterød og Teigen 2015). Et lite støttende arbeidsmiljø nevnes også av Morrison, White og Van Velsor (1992) i Martinsen (2009) som en barriere for kvinner og ledelse. Her vises det også til at bedrifter burde iverksette ledelsesopplæring som innebefatter utfordring, annerkjennelse og støtte (Martinsen 2009, 152). Dette betyr at utsagnet over kan relateres til at disse tiltakene fremmer rekruttering av kvinner til politilederstillinger med personalansvar.

4.5.4 Oppfordret noen til å søke

Videre stilte jeg spørsmålet: ”Om lederne noen gang hadde rekruttert uformelt?” Jeg forklarte hva jeg mente med spørsmålet, ved å si at det kan være at man oppfordrer noen til å søke, eller at man har noen i kikkerten for stillingen. Her var det tre mannlige ledere som forklarte at det var noe de benyttet seg av, mens de tre kvinnelige lederne forklarte at de var skeptiske til å oppfordre kandidater til å søke. I ettertid ser jeg at måten jeg formulerte spørsmålet på, kan ha bidratt til at jeg fikk de svarene jeg fikk. Ved å åpne spørsmålet mitt med å si rekruttere uformelt, kan informantene ha blitt forvirret og tenkt at det ikke er lov å rekruttere uformelt og at jeg således ikke har fått budskapet med at det gjaldt om man har oppfordret noen til å søke ordentlig fram.

Det første eksempelet illustrerer at informanten viser til at tiltaket om å oppmuntre kvinner til å søke har effekt:

Jeg lyktes ikke før jeg begynte å gå på de som jeg mente var kvalifiserte søkere. Og det har jeg gjort siden det. Det er det mest effektive virkemiddel jeg har rådd over i forhold til å få kvinnelige søkere inn.

Videre sier informanten:

Jeg har alltid vært ærlig og sagt at det at jeg ringer deg og ber deg om å stå på denne søkerlista, betyr ikke at du får jobben. En del vil si. Jeg har fått beskjed om å søke. Og da kommer det noen inn å sier. Er det noe vits for meg å søke, for jeg vet at du har ringt den og den og da må du tørre å stå i det og si det samme.

Handlingsplanen (2016) viser til at det er viktig med reelle utlysninger der det er ønskelig med interne søkere øker muligheten for at både kvinner og menn kan melde sin interesse. Ledere har ansvar for å oppmuntre kvinner til å søke. Det kan se ut som at frykten for at prosessene ikke skal se ryddig ut og at man som leder kan bli tatt på at man på forhånd har bestemt seg for hvem som får jobben gjør at enkelte ledere vegrer seg for å ta i bruk dette virkningsfulle tiltaket i ansettelsesprosesser. Jeg vil her vise til svar fra informanter som vegrer seg for å bruke dette tiltaket:

Nei, jeg har aldri oppfordret noe til å søke. Jeg har vært opptatt av at man ikke skal. Jeg ønsker at prosessen skal være åpen. Jeg har nok fått andre til å og gjøre noen kjent med at stillingen er ute, men jeg har aldri selv ringt for å oppfordre noen til å søke. I politiet, i alle fall litt høyere opp, så har man en oppfatning av at ting er litt bestemt på forhånd. Jeg vet ikke om det er spesielt i justissektoren eller om det er i alle sektorer. Det vet jeg ikke noe om, men når man kommer på et høyt nivå, så virker det som at det er bestemt hvem som skal få stillingen. Jeg synes jo det er, det blir jo en slags stol lek og det synes jeg, for justissektorens del så synes jeg det er dumt, for da kan det hende at man går glipp av en del bra folk, når det ikke er helt åpne prosesser. Så synes jeg det er dumt. Jeg vet jo om at det er ledere på høyere nivåer enn meg som har fått telefoner fra folk som ønsker å søke, men fordi de ikke får lovnad om at de bli innstilt eller får jobben, så har de valgt å ikke søke. Og det er jo ikke bra. Jeg synes det er viktig å kjøre gode og åpne prosesser på dette her. Det må vi begynne med helt i bunn, sånn at vi får det videre oppover, mener jeg.

Det som informanten nevner om åpne prosesser er også nevnt av Kallerud, Haug og Ånensen (2013). De sier noe om at reel utlysning av lederstillinger sikret åpenhet i prosessene og nærmest umuliggjorde at noen uformelt var påtenkt stillingen. Det økte muligheten for at både menn og kvinner kunne melde sin interesse. På den annen side behøvde ikke det at noen var påtenkt en stilling, utelukke at en kvinne fikk jobben. Det kunne være at en kvinne var påtenkt. Noen bedrifter la formelt vekt på å oppmuntre direkte kvalifiserte kvinner til å søke ved rekruttering til ledernivå 1,2 og 3. Ansvar for å oppfordre hadde rekrutteringsansvarlige ledere og andre medarbeidere som så potensialet hos en kvinnelig leder (Haug, Rune Bitten Kallerud og Yngvar Ånensen, 2013, 15-16). Det kan virke som at man egentlig er enig i at man skal åpne prosesser, men at man tillegger ulik forståelse av hva det innebærer.

Neste informant vegrer seg også for å benytte seg av tiltaket med å oppfordre noen til å søke en stilling:

Jeg er usikker på om dette er et tiltak som benyttes. Jeg synes det er litt skummelt. Det som er skummelt med å gå ut og oppfordre folk, det er at vi kan skape noen forventninger vi egentlig ikke har kontroll på.

Dette var et eksempel på et tiltak som benyttes av noen, men ikke av andre. Det var et klart skille mellom kjønnene på hva de kvinnelige lederne svarte og hva de mannlige lederne svarte. Dette kan være tilfeldig, men jeg vil likevel vise til at de kvinnelige lederne svarte at de ikke benyttet seg av tiltaket om å oppfordre noen til å søke, mens de mannlige lederne gjorde det. Slik jeg ser det har kvinnelige ledere her en gylden mulighet til å rekruttere andre kvinner ved å oppfordre dem til å søke på lederstillinger og å vise seg som en rollemodeller og benytte seg av muligheten til å avmystifisere ledelse i tråd med punkt ti i Handlingsplanen (2016). Jeg vil også knytte denne teorien opp i mot kvinners manglende nettverksbygging. Morrison, White og van Velsor (1992) nevner dette som en barriere, og det gjør seg gjeldene med hvordan kvinnelige ledere agerer i ansettelsessituasjoner. Dette leder meg videre til neste punkt.

4.5.5 Manglende nettverksbygging en barriere for kvinnelige ledere?

I dette avsnittet vil jeg vise til barrierene knyttet manglende nettverksbygging for kvinnelige ledere. Jeg fikk ikke dette svaret på et konkret spørsmål, men avslutningsvis i intervjuet. Det var flere informanter som henviste til utfordringen og det var både kvinnelige og mannlige informanter som berørte temaet. Dette utsagnet er fra en kvinnelig leder:

Det jeg har lært litt underveis er at man må være med litt å spille et spill, og det spillet må man skjønne, Jeg liker ikke at det er sånn, man må ha allierte, man må finne ut hvordan ting virker, hvordan beslutningene blir tatt, hvem som har støtte i ledergruppa. Man må skjønne litt hvordan spillet virker. Det er kanskje noe jenter glipper litt på. Altså jeg er ikke så god på det, og jeg har blitt mer oppmerksom på det, at man må snakke med folk, få allierte, drive med nettverksbygging. Jeg lurere på om damer undervurderer det.

Det informanten sier her er i tråd med teorien om de seks barrierene som Morrison, White og van Velsor (1992) presentert av Martinsen (2009). Der det er mangel på politisk teft blant kvinner som gjør seg gjeldene. Det vil si at det er det tradisjonelle mannsnettverket som da blir en barriere for kvinners deltakelse i ledelse. NHO sjef Kristin Skogen Lund (2014) sier til i Dagsavisen at det er flest menn som er ledere, og nettverket deres har ofte en overvekt av menn. Derfor ansetter menn, menn. Dette er således med på å hemme rekruttering av kvinner til politilederstillinger med personalansvar i Øst politidistrikt.

4.6 Delkonklusjon

På bakgrunn av min analyse vil jeg konkludere med at Øst politidistrikt har gjort seg mange erfaringer med politiets overordnede handlingsplan, og erfart at flere av tiltakene har effekt opp imot rekruttering av kvinnelige politiledere med personalansvar. Blant annet tiltaket med å oppfordre kvinner til å søke, og tiltaket med å la kvinner fungere i lederstillinger i fravær av leder. Dette er tiltak som er med på å fremme rekruttering av kvinnelige politiledere med personalansvar. Det kan likevel sies at det mangler implementering av handlingsplanen på alle ledernivå. På bakgrunn av analysen, fremstår det som at ikke alle ledd i organisasjonen er like godt informert om tiltakene i Handlingsplanen (2016). Dette kan således være med på å hemme rekruttering av kvinnelige politiledere med personalansvar.

5 Oppsummering og konklusjon

I denne studien har jeg belyst problemstillingen: **”Rekruttering av kvinner til politilederstillinger med personalansvar – med et særlig fokus på hva hemmer og fremmer rekrutteringen?”** Problemstillingen er belyst blant annet gjennom å intervju seks politiledere med personalansvar i Øst politidistrikt. I oppgaven har jeg også presentert bakgrunn, temaets aktualitet og aktuell teori. I metodekapittelet har jeg presentert valg av forskningsdesign, den kvalitative tilnærmingen, utvalg, datainnsamling og dataanalyse. Videre har jeg presentert oppgavens metodekvalitet ved bruk av reliabilitet, validitet, generalisering og forskningsetiske refleksjoner. I forhold til overførbarhet vil jeg igjen nevne AFI- Rapporten (2016:10) som sier noe om liknende studier og teori som kan være med å styrke, og gjøre resultatene overførbare. Resultatene kan også være overførbare til andre politidistrikter.

I analysekapitelet har jeg analysert mine funn og belyst problemstillingen min. Analysen i denne studien har gitt meg grunnlag for å kunne belyse forskningsspørsmålene mine. Det første forskningsspørsmålet mitt var:

”Hvorfor/hvorfor ikke er politiledere opptatt av kjønnsbalansen i politiet?” Mine funn er at politiledere i Øst er opptatt av kjønnsbalanse. Det viser seg gjennom at alle informantene svarte at målet om kjønnsbalanse er noe politiet må satse på og få til. Analysen indikerer likevel at teorien om glasstaket hva angår kvinnelige politiledere gjør seg gjeldene i Øst politidistrikt, da det er få kvinnelige politiledere i øverste ledelse. Med kvinnelige politiledere, mener jeg kvinner med politibakgrunn. Øst politidistrikt og politiet har også en vei å gå når det gjelder målet om 30 % kvinnelige politiledere innen 2022, mot dagens 23 % (Politidirektoratet 2019). Videre indikerer analysen grunnleggende antakelser om at menn er best egnet som ledere i politiet. Funn indikerer også barrierer i form av kjønnsstereotypiske adferds forventinger, noe som fører til at rekrutteringen av kvinner til politilederstillinger med personalansvar i Øst politidistrikt hemmes.

Det andre forskningsspørsmålet mitt var i: **”Hvilken grad er politiledere opptatt av å iverksette konkrete tiltak for å oppnå kjønnsbalanse?”** Her er mine funn at lederne i Øst uttaler at de er opptatt av å iverksette tiltak for å oppnå kjønnsbalanse, da dette er et uttalt mål og man ser verdien med kjønnsbalanse. Det synes likevel som om det er et gap mellom uttalt

teori og bruksteori. Det vil si et gap mellom det man sier og det man gjør. Politilederne sier de vil ansette flere kvinner i politilederstillinger, men det gjøres ikke i stor nok grad, og det vises ikke i tallene med tanke på at det var nedgang av kvinnelige politiledere fra 2017 til 2018 i Øst (Aslaksen 2019). Det kan være flere grunner til at antallet kvinner i politilederstillinger ikke øker. Analysen indikerer at ledere i Øst ønsker å gjennomføre konkrete tiltak, men det er ikke alltid de blir gjennomført. Det kan fremstå som at de øverste ledernivåene i Øst uttaler at de er opptatt av kjønnsbalanse, men dette viser seg ikke gjennom handlingene. Noe som er med på å hemme rekrutteringen av kvinner til politilederstillinger i Øst.

Det siste forskningsspørsmålet er: **”Hvilke erfaringer har politiet med tiltakene fra politiets overordnede plan for kjønnsbalanse?”** Funnene indikerer at lederne i Øst politidistrikt har erfaringer med tiltakene fra den overordnede planen. De viser til at enkelte av tiltakene har effekt, blant annet tiltaket om å oppfordrer kvinner til å søke og tiltaket med fungering, hvor en kvinne får fungere i en lederstilling enten som stedfortreder eller ved rotasjoner. Dette er tiltak som er fremmer rekruttering av kvinner til politilederstillinger. Likevel indikerer funnene at tiltakene ikke får like mye oppmerksomhet i hele organisasjonen, alle tiltakene er heller ikke like godt kjent for alle lederne. Det kan synes å være mer informasjon og bevissthet knyttet til Handlingsplanen (2016) på de øverste ledernivåene i organisasjonen, selv om dette som nevnt kan være tilfeldig. Det kan synes som om de lavere ledernivåene i Øst politidistrikt har en opplevelse av at kjønnsbalanse og rekruttering av kvinner til politilederstillinger ikke satses på blant de øverste lederne i organisasjonen, på bakgrunn av at de øverste ledernivåene ikke viser at de er opptatt av kjønnsbalanse gjennom konkrete handlinger. Det kan være flere årsaker til dette, likevel kan dette hemme rekrutteringen av kvinner til politilederstillinger med personalansvar i Øst politidistrikt.

5.1 Videre forskning

Det er gjort mye kjønnsforskning knyttet til barrierene til kvinner i ledelse og arbeidsliv. Utfordringen med mye av denne forskningen er at den er gjort i USA og at det må tas i betraktning at det ikke alltid er overførbart til de nordiske landene. Det er gjort få studier knyttet til kjønn i politiet, men i de senere årene har det blitt forsket mer på politiet i Norge.

Når det gjelder framtidig forskning, kunne det også vært interessant å gjennomføre intervjuene med fokus på bare medarbeidere eller både medarbeidere og ledere. På denne måten kunne en sett eventuelle mønstre og forskjeller når det gjelder oppfatningene, og

eventuelt hvor de største utfordringene ligger. På samme måte kunne en kartlagt hvorvidt det er menn eller kvinner som har slike oppfatninger, og i hvilken grad en ser en forskjell blant kjønnene her.

Med tanke på politiets fremtid, og de endringer som vil iverksettes i årene fremover, ville det vært interessant å gjennomføre en liknende studie noen år frem i tid. På denne måten vil en kunne undersøke effekten av Politiets overordnede handlingsplan (2016), og om oppfatninger og syn på kvinner og ledelse har endret seg.

Litteraturliste

- Andersen, Linn, Lilleaas, Ulla-Britt og Ellingsen, Dag. 2017. Hvordan endre en mannsbastion? *Tidsskrift for kjønnsforskning*.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1996. *Organizational learning II. Theory, method and practice*. New York: Addison-Wesley.
- Aslaksen, Karin. 2019. Flere kvinnelige ledere i politiet. *Sunnmørsposten*. <https://www.smp.no/ntb/innenriks/2019/03/08/Flere-kvinnelige-ledere-i-politiet-18618739.ece> (lastet ned den 20.04.20).
- Arnulf, Jan Ketil og Brønn, Peggy Simcic. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bang, Henning. 2011. 4 utgave 2015 *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, Henning. 2013 Organisasjonskultur en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*. 2013:50.
- Barreto, Manuela, Ryan, Michelle, & Schmitt, Michael, K. (red). 2009. The glass Ceiling in the 21 st century: Understanding Barriers to gender equality. *American Psychological Association*.
- Bolmann, Lee G & Deal, Terrence E. 2009. *Organisasjon og ledelse, struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bolstad, Sigve og Brenna Loveleen, R. 2018. Kritisk viktig for å løse samfunnsoppdraget til politiet. *Foredrag på Seema*. <https://www.seema.no/artikkel/politiets-fellesforbund-foredrag> (lastet ned 02.02.20).
- Brown, Douglas J og Scott, Kristyn A. Female first, leader second? Gender bias in the encoding behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101(2), 230-242.
- Børstad, Frode, og Marit Fostervold Johansen. 2010. Om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet. *Masteravhandling Handelshøyskolen i København*,

- Dalen, Monica. 2004. *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dolonen, Kari Anne. 2019. Heltidskultur lar vente på seg: Mange sykepleiere ønsker å jobbe deltid. *sykepleie.no*. <https://sykepleien.no/2019/06/heltidskultur-lar-vente-pa-seg-mange-sykepleiere-onsker-jobbe-deltid> (lastet ned 01.05.20).
- Eagly, Alice H, & Carli, Linda L. 2007. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Rievew* 85 (9), 63-71.
- Falk, Sofia, Frenkel, Cissi. E & Grimaldi, Eva. S. 2013. Battle of the numbers. *Saab, HM, Sandvik, IKEA, Volvo, SEB, Ericsson, SPP, Scania, SSAB*.
- Filstad, Cathrine 2010. *Organisasjonslæring- fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Granås, Line, Lindesteg, Ronny, Otterstad, Bente. 2015. En kvalitativ studie av hvordan frykttkultur beskrives og oppleves i politiet – og hva den fører til? *Masteroppgave, Høgskolen i Hedmark* (lastet ned den 12.01.17).
- Gustavsen, Elin. 2017. The Privatized Meaning of Wartime Deployments: Examining the Narratives of Norwegian Military Spouses. *Ethos: Journal of the Society for Psychological Anthropology* 45 (4): 514–531.
- Grindem, Karianne. 2019. Forskere om politireformen- det er noen lamper som lyser. *Politiforum*. <https://www.politiforum.no/artikler/forskere-om-politireformen-det-er-noen-lamper-som-lyser/455823> (lastet ned den 26.05.20).
- Halrynjo, Hege, Kitterød, Mari og Teigen, Sigtona. 2015. Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? - En analyse av hva topplederne selv sier. *Gyldendal Akademisk*.
- Haug, Rune, Kallerud, Bitten og Ånesen, Yngvar. 2013. Flere kvinner i høyere lederstillinger i NRK. *NRK*
https://fido.nrk.no/e942430a0a220086b96fa54e45a6192a1040679104c6241f723e8b0cd4cb7b59/Rapport%20Kvinner%20i%20ledelse%20i%20NRK_15%205%2013.pdf (lastet ned 15.05.20).
- Heilmann, Madeline, E og Okimoto, Tyler, G. 2007. Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology* 92 (1), 81-92.

- Hinna, Trine 2012. *Kvinneandelen øker i politiet*.
https://www.politi.no/aktuelt/nyhetsarkiv/2012_05/Nyhet_11231.xml (lastet ned 24.10.2016.)
- Hjemgård, Per Morten. 2019. Slik røper kroppsspråket deg. *NITO*.
<https://www.nito.no/aktuelt/2019/4/slik-roper-kroppsspraket-deg/> (lastet ned 01.05.20).
- Hoyt, Crystal, L. 2007. *Women and leadership*. I P.G Northouse, *Leadership: Theory and practise* 4 utg. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Tufte, Per Arne. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Stig O, Glomseth, Rune. 2015. *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Karp, Trond. 2014. *Endring i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kunze, Astrid. 2016. *Kvinner og ledelse*. *NHH*.
- LOV-2017-06-16-51. Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven) *Kulturdepartementet*.
- Madslie, Ida, Anne Grethe, Solberg og Wathne, Christin Thea. 2016. Fra ord til handling. Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse? *AFI: Rapport 2016:10*.
- Martinsen, Øyvind Lund (red) 2009. *Perspektiver på ledelse, 3.utg*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mordal, Tove. 1989. *Som man spør får man svar. Arbeid med Survey-opplegg*. Oslo: Tano
- Morrison, Ann. M, White, Randall. P og Ellen Van Velsor. 1992. *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: *Addison- Wesley*.
- Nordberg, Tanja. 2019. Ledere forskjellsbehandler mor og far i småbarnsfasen. *Kjønnsforskning*. <http://kjonnsforskning.no/nb/2019/03/ledere-forskjellsbehandler-mor-og-far-i-smabarnsfasen> (lastet ned 20.04.20).
- NOU 2012:14. 2012. *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Justis- og Beredskapsdepartementet.

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

NOU 1981:35. *Politiets rolle i samfunnet*. Justisdepartementet.

Patel, Runa og Bo Davidson. 1994. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Politiet. 2020. Organisasjonskart, Øst Politidistrikt, *Politiet*.

<https://www.politiet.no/om/organisasjonen/politidistrikter/ost/om-ost/organisering-og-ledelse/> (lastet ned den 18.05.20).

Politidirektoratet 2016. Overordnet plan for kjønnsbalanse i politistillinger 2017-2022. Utgitt 31.12.2016. *Politidirektoratet*. Oslo <https://docplayer.me/53258738-Overordnet-plan-for-kjønnsbalanse-i-lederstillinger.html> (lastet ned 09.12.19).

Politidirektoratet. 2017. *Politiets årsrapport 2017*. *Politidirektoratet*. Oslo

<https://www.regjeringen.no/contentassets/80197702ddb144e8a016a040e656751f/arsrapport-2017-politidirektoratet.pdf> (lastet ned den 08.02.20).

Politidirektoratet. 2018. *Politiets årsrapport 2018*. *Politidirektoratet*. Oslo.

<https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/rapporter/politiets-arsrapport-2018.pdf> (lastet ned den 08.02.20).

Politidirektoratet. 2019. *Politiets årsrapport 2019*. *Politidirektoratet*. Oslo.

<https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/rapporter/politiets-arsrapport-2019.pdf> (lastet ned den 08.02.20).

Program for bedre styring og ledelse i staten. 2014–2017. *Kommunal- og moderniseringsdepartementet*.

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/program_for_bedre_styring_og_ledelse_i_staten.pdf (lastet ned den 05.05.2020).

Prop. 61 LS 2014-2015. E Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – Nærpolitireformen). *Justis- og Beredskapsdepartementet*.

Rachlew, Asbjørn. Å forske på sine egne - Metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon. Redigert av Trond Myklebust og Gunnar Thomassen. *Arbeidsmetoder og metodearbeid i politiet*. Oslo: Politihøgskolen, 2010.

Reiner, Robert. *Police research*. Redigert av I. R. D. King og E. Wincup. Oxford: Oxford University Press, 2000.—. *The politics of the police*. 4 vol. Oxford: Oxford University Press, 2010.

Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, Edgar. H. 2010. *Organizational culture and leadership*. (4. utg.). San Francisco: Jossey- Bass Publishers.

Schein, Edgar. H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter, 3–16.

Schein, Edgar. H & Joynt, Pat. 1990. *Karrieredynamikk- mennesker i utvikling*. Boston og Oslo: Management Data A/S Nittedal (hentet fra nasjonalbiblioteket på nett).

Statistisk sentralbyrå (SSB) 2016. Definisjoner av statistiske enheter. *SSB*.
https://www.ssb.no/a/metadata/definisjoner/statistiske_enheter.html (lastet ned 20.05.20).

Storvik, Aagoth Elise. 2006. Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*, 14(3), 219-253.

Trædal, Torkjell Johnsen. 2014. Innsatspersonell i politiet. *Politiforum*.
<https://www.politiforum.no/artikler/innsatspersonell/385919> (lastet ned den 12.05.20).

UNIO. 2020 Politiets Fellesforbund *Unio.no*. <https://www.unio.no/forbund/politiets-fellesforbund/> (lastet ned 11.05.20).

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Meldeskjema 559575

Sist oppdatert

14.05.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

Type opplysninger

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertridelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Rekruttering av kvinnelige politiledere med politiutdanning- Hvilke tiltak fungerer?

Dersom opplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke

Nei ikke til andre formål

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

For å kunne forske på denne problemstillingen, så må jeg hente inn info om tredjeperson.

Verken intervjuobjektet eller tredjeperson vil kunne identifiseres. Det vil bli sagt til intervjuobjektene at taushetsbelagt informasjon ikke må deles og at det må snakkes i generelle vendinger og unngå direkte identifiserbare opplysninger.

Prosjektbeskrivelse

tema master rev 9.1.20.docx

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Solveig Hetland, [REDACTED]

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet - storbyuniversitetet / Fakultet for teknologi, kunst og design / Institutt for maskin, elektronikk og kjemi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Christin Thea Wathne, [REDACTED]

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Politiledere

Rekruttering eller trekking av utvalget

PR tlf og Mail

Alder

37 - 57

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
 - Lydopptak av personer
- Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

Intervjuguide rev 9.1.20.docx

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

veiledende_mal_for_informasjonsskriv-8 2.doc rev 9.1.20.docx

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å kontakte meg. Dette vil jeg opplyse om.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Ved å kontakte meg.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Private enheter

Retningslinjer/tillatelse til å behandle opplysninger på private enheter

Bekreftelse+om+lagring+av+forskningsdata+på+privat+PC+2019 rev 9.1.20.docx

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres
- Adgangsbegrensning
- Andre sikkerhetstiltak

Hvilke

Kun jeg som har tilgang til Mac Book pro med kode, samt kun jeg som har tilgang til lydfiler på min iPhone med kode.

Varighet

Prosjektperiode

04.11.2019 - 02.06.2020

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i

oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Jeg har skrevet om det å forske på sine egne i vedlegget tema master. Og jeg har lest sidene til NSD angående temaet.

Vedlegg 2: Samtykke og informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Rekruttering av kvinnelige politiledere med personalansvar – Hva hemmer og fremmer rekrutteringen?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke tiltak som fungerer i forhold til å rekruttere kvinnelige politiledere med politibakgrunn, og prøve å finne. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave i faget Styring og Ledelse ved Oslo MET.

I denne masteroppgaven vil jeg intervjuere ledere i ansettelseposisjoner for å søke etter svar på min problemstilling. Jeg vil deretter, analysere svarene og se på teorier for å belyse prosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Oslo MET, samfunnsvitenskaplig fakultet og studiet styring og ledelse er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å snakke med ledere i ansettelsesposisjoner. Jeg ser for meg å snakke med 6-8 ledere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Beskriv metode (spørreskjema, intervju, observasjon etc.), omfanget, hvilke opplysninger som samles inn og hvordan opplysningene registreres (elektronisk, notater, lyd-/videoopptak), f.eks.:

- *«Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på intervju. Dette vil ta om lag 1-1,5 time. Jeg vil ta opp intervjuet på lyd. Dette vil bli slettet når intervjuet er nedtegnet. Alle opplysninger vil bli anonymisert, sånn at du ikke vil kunne gjenkjennes.*

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det vil være kun veileder og jeg som har tilgang til opplysninger gitt av deg.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data..*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 08.05.20. Alle personopplysninger og opptak vil da være slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Oslo MET har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Oslo MET* ved Christin Thea Wathne, [REDACTED]
- Vårt personvernombud: Ingrid S Jacobsen [REDACTED]
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)
Christin The Wathne

Eventuelt student

Solveig Hetland

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Hvorfor er det så få kvinnelige politiledere med politibakgrunn", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.08.05.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide:

Bakteppe: I 2016 lanserte POD en ”Overordnet plan for kjønnsbalanse i lederstillinger”. Den gang var andelen kvinner i lederstillinger med politibakgrunn 16%. To år senere hadde den økt til 20%. POD har satt seg et mål om 30% innen 2022 og 40% innen 2027. Jeg ønsker å se om jeg kan finne noen svar på om det er en bevissthet omkring temaet – Rekruttering av kvinnelige politiledere, og hvilke tiltak som fungerer?

Jeg spør deg fordi du er i ansettelsesposisjon og jeg vil høre hva du tenker om temaet. Likestilling og kjønnsbalanse er temaer som kan gjøre at man blir såre. Dette gjelder ikke meg og jeg vil oppfordre deg til å gi ærlige svar, og si det du tenker. Jeg er opptatt av personvern og anonymitet. Det er ingen andre enn meg og min veileder som vil ha tilgang til materialet. Det vil ikke fremgå hvem som har sagt hva. Jeg vil igjen minne om at taushetsplikten ovenfor tredjeperson. Ber deg derfor om å snakke i generelle vendinger og ikke utgi identifiserbare opplysninger. Jeg gleder meg til å høre hva du har å si.

Litt om intervjuobjektet (Ikke mye med tanke på anonymisering).

1. Jeg lurer på hvorfor ville du bli leder?
2. Hva mener du er den viktigste oppgaven du som leder har?

Rekruttering og seleksjon

3. Kan du fortelle meg om sist du ansatte en leder til en politistilling, og hvordan denne prosessen var? Var det mange søkere? Hvor mange var på intervju? Hvor mange ble innstilt? Hvordan var kjønnsbalansen?
4. Noen ganger rekrutterer man uformelt. Det kan være at man oppfordrer noen til å søke, eller at man har noen i kikkerten for stillingen. Har du gjort det noen gang? Fortell om det? Eksempler? (Hvor ofte det skjer, fra hvor og hvem?)

5. Kjenner du til om det finnes en oversikt/ strategi eller tanke bak ”fungeringer”. Har du eksempler på at dette blir brukt for å få flere kvinnelige politiledere til politistillinger?
6. Ved ansettelser i politiet blir begreper som personlig egnethet og skikkethet brukt i utlysninger. Kan du si hva du legger i disse begrepene og hvordan de vektet med henblikk på sist du ansatte en leder i en politistilling?
7. Har det hendt at innstillinger kommer i retur på grunn av manglende kjønnsbalanse? Hva tenker du om det?
8. Er det noen avsnitt/ seksjoner/ grupper som avgir mange til lederstillinger? Hva tenker du kan være grunnen til dette?
9. Kan du fortelle om sist gang du ansatte en kvinnelig leder i politistilling og hvordan denne prosessen var?
10. Hvordan ser du på å ansette en som bryter litt med den eksisterende kulturen? Både med tanke på utdanning og tanker om seksjonens retning?
11. Vi har alle hatt gode og dårlige ledere? Er det noen du ikke vil ha som ledere?
12. Tenker du at de som blir ansatt, eller får muligheter til den uformelle veien mer eller mindre dyktige enn de som blir ansatt formelt korrekt? Hva tror du?
13. Kan du si noe om utdanning versus ansiennitet og vekting av dette? (Eksempel: på en leder som er ansatt som har mye erfaring fra arbeidslivet, kontra en som har en ettertraktet lederutdanning).
14. Hva er din oppfatning av hva som er viktigst i en ansettelsesprosess (Ansettelse av leder)?
Begrunn.

Om distriktet og tiltak

15. Kjenner du til om Øst PD har en oversikt over kjønnsbalansen på politiledere i politistillinger? – Hvis ikke, har du noen tanker om det?

16. Har Øst noen mål/strategi i forhold til å oppnå kjønnsbalanse? Hvis ikke, eller du ikke kjenner til det, hva tenker du om det?

17. Kjenner du til om Øst har noen konkrete tiltak for å få flere kvinnelige ledere til politistillinger? Kan vise til noen av disse tiltakene, hvis ikke kandidaten har noen. (Eks har Øst PD bygget en pool med kvinnelige lederkandidater med politibakgrunn? Er det tiltak med tilrettelegging av turnus og alternative løsninger i forbindelse med IP- trening for medarbeidere med behov for det i kortere perioder? eller benyttes ”tiltaket” å avmystifisere ledelse? (få frem informasjon som gjør kvinner kan motivere seg for å ta mer ansvar og at de kan ta bevisste valg og ikke ekskludere seg selv på grunn av uvitenhet)).

18. Hvilke tiltak tror du fungerer best?

19. Tenker du at man bør ha en målsetting om kjønnsbalanse i politiet?

20. Øst har jo vært i omorganisering, kjenner du til om det er blitt benyttet et fokus på kjønnsbalanse (Kvinnelig politileder) i forbindelse med endringer i organisasjonen?

21. Hva tenker du om den øverste ledergruppas kjønns sammensetning oppimot kvinnelige politiledere (politibakgrunn)? Hva tror du er grunnen til dette?

22. Er det noe du ønsker å si helt til slutt?

Vedlegg 4: Organisasjonskart

Ledelsen I Øst politidistrikt
• Politimester Ida Melbo Øystese (konst.)
• Visepolitimester Geir Solem (konst.)
Ledergruppen består av:
Foruten politimester og visepolitimester, består politimesterens ledergruppe av lederne for de funksjonelle og geografiske driftsenhetene, samt lederne av de tre støttestabene:
• Stab for virksomhetsstyring: Avdelingsdirektør Erik Ulfeng Hansen
• Stab for kommunikasjon: Avdelingsdirektør Ann-Kristin Endal
• Stab for HR/HMS: Avdelingsdirektør Britt Stine Strand
• Felles enhet for påtale: Politiinsp. Mona Hertenberg
• Felles enhet for utlending og forvaltning: Politiinsp. Eli Fryjordet
• Felles enhet for forebygging: Politiinsp. Camilla L Giske
• Felles enhet for etterforskning og etterretning: Politiinsp. Tommy Brøske
• Felles enhet for operative tjenester: Politiinsp. Olav Unnestad
• Geografisk driftsenhet Romerike: Politiinsp. Terje Didriksen
• Geografisk driftsenhet Follo - Østfold: Politiinsp. John-Rune Lunder
• Felles enhet for sivil rettspleie: Britt Hjeltnes
• Politiets Sikkerhetstjeneste: Henning Warnberg Kock (fung.)

Hentet fra www.politiet.no