



**Høgskolen  
i Innlandet**

Rena

**Jon-Sverre Sande**

**Masteroppgave**

**Hvilke faktorer påvirker rollen til  
mellomledere i politiet?**

Which factors influence the middle management  
role in law enforcement?

Offentlig ledelse og styring (MPA)

MPABL4901/1

**2022**

## Abstract

The objective of this master thesis is to explore the factors that influence role understanding for the middle management role within Norwegian law enforcement. The middle management role is a central leadership function in the organization, aiming to facilitate many leadership activities. Throughout the thesis I intend to increase awareness on which forces influence these leaders in their work. To define the scope I focus on level four leaders in law enforcement, which include section leaders. These are leaders with personnel responsibility that contribute to the daily operations in their section.

The thesis explores the following problem statement: Which factors influence the middle management role in law enforcement and how does this affect role understanding of the middle management role?

I have defined four research questions to examine the problem statement with factors that may influence the middle management role and the corresponding role understanding. These four factors are the recruitment process, leadership education, “Nærpolitireformen” and work culture. To analyze the problem statement I delve into theory related to recruitment, leadership, reform and work culture. The thesis has been conducted as a qualitative study, in which the primary empirical data is obtained through interviews of six different middle management leaders from Norwegian law enforcement.

My findings show that there are multiple factors influencing the middle management role. Work culture and “Nærpolitireformen” have the most significant influence on middle management leaders. The leaders are to a large extent affected by the nature of the work culture in their section. They spend a considerable amount of time ensuring that the employees are generally happy with their work situation, and are influenced negatively if they do not succeed in this. This entails that the leaders have to spend more capacity on work culture and environment than other tasks they are set to perform.

“Nærpolitireformen” has led to structural changes for the middle management role. The middle management role is becoming an increasingly administrative role. Professional responsibility is in a larger degree transferred to other roles as a consequence of the reform. The recruitment process tends to strengthen the role understanding of the middle management

role, as the position advertisements serve as a means to further define the corresponding role and function. Having formal leadership competence seems to influence the middle management role to a lesser degree. Formal competence however contributes to the leaders more often making decisions that are based on theory. Furthermore, the results indicate that middle management leaders consider formal competence as a positive supplement, combined with experience from law enforcement.

## Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å se på hvilke faktorer som påvirker rolleforståelsen til mellomlederen i Norsk politi. Mellomlederen er en sentral ledelsesfunksjon i organisasjonen og skal håndtere mange oppgaver. Gjennom oppgaven ønsker jeg å øke bevisstheten på hvilke momenter som påvirker disse lederne i deres virke. For å avgrense oppgavens omfang, tar jeg for meg nivå fire lederne i politiet, avsnittsledere eller seksjonsledere. Dette er mellomledere som har personalansvar og bidrar til den daglige driften av sin seksjon eller avsnitt.

Oppgaven tar for seg problemstillingen: Hvilke faktorer påvirker mellomlederrollen i politiet og hvilken betydning har det for mellomlederens rolleforståelse?

For å besvare problemstillingen har operasjonalisert dette til fire forskningsspørsmål som er ulike faktorer som kan påvirke mellomlederen og dens rolleforståelse. Disse faktorene er; rekrutteringsprosessen, ledelsesutdanning, Nærpolitireformen og arbeidskultur.

Jeg anvender teori knyttet til rekruttering, ledelse, reform og arbeidskultur for å besvare problemstillingen. Oppgaven er blitt gjennomført som en kvalitativ studie, hvor primærempirien er innhente gjennom intervju av seks forskjellige mellomledere i politiet.

Mine funn viser at det er flere faktorer som påvirker mellomlederen. Arbeidskultur og nærpolitireformen har påvirket mellomlederen i størst grad. Mellomlederne blir i stor grad påvirket av hvordan arbeidskulturen på egen seksjon eller avsnitt er. De bruker mye av sin tid til å sørge for at de ansatte har det bra, og blir påvirket i negativ retning hvis den er dårlig. Dette fører til at de i en hektisk hverdag må bruke mer kapasitet på arbeidskulturen enn på oppgavene de er satt til å utføre.

Nærpolitireformen har ført til strukturelle endringer for mellomlederen. Mellomlederen beveger seg mer bort fra faget og mer mot en administrativ rolle. Fagansvaret blir i større grad delegert bort til andre som følgene av reformen. Rekrutteringsprosessen styrker rolleforståelsen til mellomlederne, da rollen og funksjon blir diskutert opp mot utlysningsteksten. Å ha formell lederkompetanse ser ut til å påvirke mellomlederen i mindre grad. Formalkompetansen bidrar i den grad at mellomledere tar beslutninger på bakgrunn i teori. Videre kommer det frem at mellomlederne anser å inneha formalkompetanse som et positivt supplement, sammen med erfaring fra politietaten.

## Forord

Etter tre år som student markerer masteroppgaven en verdig avslutning på studietiden. Det har til tider krevende, men samtidig en lærerik reise hvor mitt eget kunnskapsnivå har blitt betraktelig hevet. Jeg er stolt over meg selv som har klart å kombinere studier ved siden av jobb og fritid. Gjennom de tre årene har jeg opplevd en pandemi og tre forskjellige stillinger i politiet. Jeg ser frem til mindre omveltninger fremover.

Jeg vil gjerne benytte anledningen til å takke veileder, Pernille Rieker for gode og effektive tilbakemeldinger. Det har vært helt nødvendig for å komme i mål med denne oppgaven.

Videre ønsker jeg å rette en spesiell takk til Jakob og Lars Terje. Dere har stilt opp gjennom faglige diskusjoner og god støtte. Venner som stiller opp og bruker egen fritid for å hjelpe er et stort kvalitetstegn.

Takk til Øst PD og mine nærmeste ledere (dere vet hvem dere er), for tilrettelegging og støtte gjennom årene som student.

Til slutt vil jeg også vise min takknemmelighet til de som har stilt opp til intervjuer. Uten dere ville ikke oppgaven blitt til. Takk for deres tanker og refleksjoner.

Oslo, 15.05.2022

Jon-Sverre Sande.

# Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Formål og problemstilling.....	1
1.2 Bakgrunn og egen motivasjon.....	1
1.3 Tidligere forskning på mellomlederen .....	3
1.4 Mellomlederen og rolleforståelse .....	4
1.5 Formålet med prosjektet .....	5
1.6 Tilnærming til oppgaven .....	6
1.7 Disposisjon for oppgaven.....	6
2.0 Teori .....	8
2.1 Ledelse .....	8
2.1.1 Definisjon av ledelse .....	8
2.1.2 Hva er ledelse .....	8
2.1.3 Rollen som leder.....	9
2.1.4 Ledelse nå og da .....	9
2.1.5 Oppgaveorientert ledelse.....	10
2.1.6 Personorientert ledelse .....	10
2.1.7 Fjernledelse .....	10
2.2 Mellomlederen.....	11
2.2.1 Mellomlederen i Politiet.....	12
2.3 Organisasjon.....	13
2.3.1 Politiet som organisasjon.....	13
2.3.2 Hierarkiet i en organisasjon.....	14
2.4 Kompetanse .....	15
2.4.1 Formal og realkompetanse .....	16
2.5 Rekruttering.....	17
2.6 Arbeidskultur.....	18
2.6.1 Arbeidskultur i Politiet .....	20
2.7 Reform.....	21
2.7.1 Reform generelt.....	21
2.7.2 Motstand mot endring .....	22
2.7.3 Nærpolitireformen (2015) .....	22
2.7.4 Reform oppsummert.....	23
3.0 Metode.....	24

3.1 Valg av metode- kvalitativt forskningsdesign.....	24
3.1.1 Casestudie .....	25
3.2 Respondenter og utvalg av disse .....	25
3.2.1 Oversikt respondenter.....	27
3.3 Forberedelser intervju.....	27
3.3.1 Semi-strukturert intervju .....	28
3.3.2 Intervjuet .....	28
3.4 Transkribering .....	30
3.5 Koding.....	30
3.6 Påvirkning av koronapandemien .....	31
3.7 Validitet og Relabilitet .....	31
3.7.1 Validitet.....	32
3.7.2 Relabilitet .....	32
3.8 Etikk .....	33
3.9 Å forske på egen organisasjon.....	34
4.0 Empiriske funn .....	36
4.1 Har lederkompetansen betydning for hvordan man utfører mellomlederjobben?.....	36
4.1.1 Viktigheten av formalkompetanse.....	36
4.1.2 Viktigheten av realkompetanse .....	38
4.1.3 Ønske/motivasjon om kompetanse.....	39
4.1.4 Oppsummering:.....	40
4.2 Hvordan fokuserer rekrutteringsprosessen på rollen en har som leder?.....	40
4.2.1 Rollen som leder i rekrutteringen .....	41
4.2.3 Midlertidig ledere .....	42
4.2.4 Oppsummering:.....	43
4.3 Hvordan har Nærpolitireformen endret mellomlederrollen i politiet? .....	43
4.3.1 Mellomlederens syn på Nærpolitireformen.....	43
4.3.2 Påvirkning av mellomlederrollen som følge av reformen .....	44
4.3.3 Inkludering av mellomlederen.....	46
4.3.4 Oppsummering:.....	47
4.5 Hvordan påvirker arbeidskulturen mellomlederen i politiet?.....	47
4.5.1 Arbeidskultur på egen arbeidsplass .....	47
4.5.2 Hvordan arbeidskulturen påvirker mellomlederen .....	48
4.5.3 Arbeidskultur på tvers av seksjoner .....	49
4.5.4 Implementering av kultur til nyansatte.....	50

4.5.5 Koronapandemiens påvirkning.....	50
4.5.6 Oppsummering:.....	52
5.0 Diskusjon.....	53
5.1 Har lederkompetansen betydning for hvordan man utfører mellomlederjobben?.....	53
5.1.1 Oppsummering:.....	55
5.2 Hvordan fokuserer rekrutteringsprosessen på rollen en har som leder?.....	55
5.2.1 Midlertidige ansettelser .....	56
5.2.2Oppsummering: .....	57
5.3 Hvordan har Nærpolitireformen endret mellomlederrollen i politiet? .....	57
5.3.1 Legger toppledelsen til rette for rollen til mellomlederen? .....	59
5.3.2 Oppsummering:.....	60
5.4 Hvordan påvirker arbeidskulturen mellomlederen i politiet?.....	60
5.4.1 Arbeidskultur på egen arbeidsplass .....	60
5.4.2 Hvordan arbeidskulturen påvirker mellomlederen .....	61
5.4.3 Hvordan koronapandemien har påvirket mellomlederen .....	62
5.4.4 Oppsummering:.....	63
6.0 Avslutning/konklusjon .....	64
6.1 Konklusjon .....	64
7.0 Videre forskning.....	66
8.0 Litteraturliste .....	67
9.0 Vedlegg .....	72
9.1 Invitasjon til forskningsprosjekt (e-post).....	72
9.2 Vedlegg, Intervjuguide.....	73
9.3 Vedlegg, Infoskriv.....	75
9.4 Vedlegg, Norsk senter for forskningsdata .....	77



# 1.0 Innledning

## 1.1 Formål og problemstilling

Formålet med denne masteravhandlingen er å undersøke hvilke faktorer som påvirker rolleforståelsen til mellomledere i politietaten. Jeg ønsker å undersøke hva som er bestemmende for hvorvidt mellomlederens rolleforståelse varierer fra leder til leder og hva som forklarer dette. For å svare på dette, har jeg kommet frem til følgende hovedproblemstilling;

*Hvilke faktorer påvirker mellomlederrollen i politiet og hvilken betydning har det for mellomlederens rolleforståelse?*

Jeg vil særlig undersøke hvorvidt og i hvilken grad kompetanse, institusjonelle prosedyrer, omorganisering og arbeidskultur påvirker denne rollen. Følgende forskningsspørsmål vil dermed undersøkes systematisk:

- Har lederkompetansen betydning for hvordan man utfører mellomlederjobben?**
- Hvordan fokuserer rekrutteringsprosessen på rollen en har som leder?**
- Hvordan har Nærpolitireformen endret mellomlederrollen i politiet?**
- Hvordan påvirker arbeidskulturen mellomlederen i politiet.**

## 1.2 Bakgrunn og egen motivasjon

Som ny mellomleder i politiet, opplevde jeg selv å gå inn i jobben med en relativt uklar rolleforståelse av min stilling. Jeg hadde gjort få tanker om hva rollen innebar og hvilken betydning min stilling hadde i organisasjonen. Som mellomleder på en etterforskningsseksjon

i en større by på Østlandet merket jeg selv at arbeidsdagene gikk til administrative gjøremål og det å «rydde unna» saker, for å unngå at de ble liggende for lenge. Avstanden til etterforskerne på avsnittet ble til tider mye større enn hva jeg hadde sett for meg, noe som igjen førte til at ledelsen som ble utført var annerledes enn mine forventninger. Min egen rolle var til tider uklar og jeg følte at min rolle var mer som en «rydder» enn en politileder. Det virket som de ulike lederne på seksjonen hadde ulike tanker om hva rollen som mellomleder bestod av. Jeg ble derfor usikker på om den forståelsen av min stilling var den rette og om flere mellomlederne i politiet har ulik tilnærming i den samme jobben. Vil et ulikt syn på rolleforståelsen ha noe å si på hvordan man utfører jobben sin?

I store offentlige etater vil det være ulike forventninger til rollene en er satt til å utfylle. Politiet sin rolle er å håndheve ro og orden, samt forebygge og stoppe kriminalitet (Politiloven, 1995, §2). For å kunne nå dette hovedmålet, vil det være ulike roller som skal utøve de ulike funksjonene i etaten.

Politirollen er i stadig utvikling med takt i samfunnet og deres forventninger til politiet. Kriminalitetsbildet endrer seg gjennom tiden og påvirkes av globale og nasjonale endringer. Etaten er på vei til å spesialiseres i større grad, samtidig som det forventes at politiet skal fremstå som generalister. Mellomledere i politiet er de som leder førstelinjen ut mot publikum og er i så måte sterkt delaktige i hvordan politiet møter sitt publikum. Det å være klar over sin rolle som mellomleder i politiet vil være førende for hvordan man utfører sin jobb.

Etter politireformen i 2015 har etaten opplevd store endringer i ledelsesstrukturen. Dette er enda i utvikling. Reformen har vært diskutert og kritisert både innad og utad i etaten. Etter terrorangrepene 22 juli, fikk politiet massiv kritikk for å ikke kunne håndtere store kriser (NOU 2012:14). Reformen bidro til store endringer i etaten, der hovedmålet var å bedre beredskapen og samhandlingen innad i politiet. Politidistrikter ble slått sammen, arbeidsplasser og stillinger ble samlokalisert for å lage mere robuste enheter. Samtidig har kravet fra samfunnet rundt politirollen blitt klarere og mer kritisk. Politireformen har nå, etter nærmere seks år begynt å «sette seg» i de forskjellige distriktene. Man begynner nå å se konturene av politiet i sin «nye» drakt, på godt og vondt.

### 1.3 Tidligere forskning på mellomlederen

Mellomlederstillingen i politiet har vært tema for flere forskningsprosjekt på de siste årene (Bystrøm 2014; Valland, 2015; Solem, 2016). Jeg vil undersøke hvilke faktorer som er med på å påvirke mellomlederens rolleforståelse og hvilke faktorer som er med på å påvirke mellomlederen. Funn i denne studien kan være med på å utvikle rolleforståelsen blant ledere som kan føre til en bedre ledelsesform i etaten.

I Vallands doktorgradsavhandling, «Loyalitet og profesjonell standard. En studie av mellomledere i politiet» (Valland, 2015) blir rolleforståelsen til mellomledere opp mot jobbintervju diskutert. Der viser det seg at når man rekrutterer til mellomlederstillinger, ser man etter kandidater som har en klar forståelse av jobben en skal utføre. Refleksjoner rundt loyalitet blir ansett som et viktig grunnlag for rollen.

I Solem sin masteroppgave, «Mellomledere i politireformen – translatører mellom idé og praksis?» (Solem, 2016) beskriver respondentene sin rolleforståelse det å kunne drive frem endring gjennom sin funksjon. I dette inngår også ansvaret med å nå resultatene i egen enhet med et delansvar for helheten til organisasjonen. Mellomledere har en forståelse at de er underlagt toppledelsen i politiet og utfører de retningslinjene og endringene som kommer fra ledelsen.

Bystrøm har i sin masteroppgave «Ny som leder i politiet» fra 2014, tatt for seg hvordan det er å være ny leder i politiet. Oppgaven viser at mellomledere har muligheten til å påvirke og endre organisasjonen i noen grad, men også hvilke utfordringer en møter som leder i form av endringsvillighet fra toppledelsen.

## 1.4 Mellomlederen og rolleforståelse

Ifølge Hope (2015) er mellomlederen en som befinner seg midt mellom toppledelsen og førstelinjen til organisasjonen. Mellomlederen fungerer som videreformidler av toppledelsen sine føringer nedover i organisasjonen. I politietaten vil politimesteren i hvert enkelt distrikt og dens ledelsesstab kategoriseres som toppledelsen. Videre vil mellomlederen være de som er underlagt toppledelsen og har ansvaret for den daglige driften av de ulike funksjonene og politistasjonene i distriktet. Mellomlederen fungerer som en link mellom toppledelsen og førstelinjen (Balogun, 2003). I politietaten vil dermed mellomlederne være de som utfører og leder den daglige tjenesten for sitt respektive område eller funksjon.

Når man går inn i en lederrolle i en etat, vil rollen en hadde fra tidligere endre seg. Når man går inn i en lederfunksjon, vil man som leder bli en forvalter av kulturen, verdier og det systemet som etaten ønsker å være (Schieffloe, 2011, s.210). Rollen en har som leder er å representere i større grad de verdier og syn som ledelsen ønsker etaten skal representere. Samtidig som man skal forvalte kulturen til etaten, forventes det også at den daglige driften skal gå som normalt til enhver tid (Balogun, 2003). Innad i politietaten kan rollen som leder være ulik, ut ifra hvilken funksjon og enhet man skal lede eller ha ansvaret for. Det vil være forskjellige roller blant ledere innen etterforskning versus operative tjeneste, da de forskjellige lederrollene har ulike funksjoner i etaten.

Ledere som er aktive opp mot sine medarbeidere og fremstår som rollemodeller bidrar til at arbeidsmoralen til sine kollegaer øker. Ved å la sine kollegaer aktivt delta i avgjørelser bidrar dette til å øke arbeidsgleden og forståelsen av sin jobbutførelse. Ledere som aktivt diskuterer jobbetikk og moral, vil bidra til bedre arbeidskultur, i form av mindre sykemeldinger, baksnakking og dårlige holdninger (Campbell. & Kodz., 2011).

For at politiet skal stå bedre rustet til å håndtere fremtidens utfordringer, har politiet blitt oppfordret til å satse mer på ledelse i fremtiden (St. melding nr 42, 2004-2005: punkt 8.8.2; St. melding nr 29; NOU 2012:14). Innad i politietaten blir realkompetansen verdsatt høyt, den kompetansen som man tilegner seg gjennom jobben i etaten. I doktorgradsavhandlingen til Knutsen (2013), blir realkompetansen fremhevet som den viktigste kompetansen innad i politietaten. Det å kunne ha de gode historiene og eksemplene på hvordan oppgaver skal

løses. Verdsetting av å inneha formalkompetansen er ikke like høyt verdsatt som den kompetansen man opparbeider seg gjennom jobben. Likevel, kan det å inneha formalkompetanse innenfor ledelsesfaget ha noe å si på hvordan man utfører ledelsen. Det er likevel nødvendig at formalkompetansen støttes av andre egenskaper som erfaring og personlighet (Pearson-Goff & Herrington, 2013, s. 33).

Når en organisasjon gjennomgår store endringer, vil mellomlederen ofte stå mellom to stoler, toppledelsen på den ene siden og de ansatte på den andre. For mellomlederen betyr dette at hen må både glede toppledelsen, samtidig som hen skal glede de ansatte. Mellomlederen transformerer føringene fra toppledelsen på en måte som de ansatte må forstå. Mellomlederen må derfor både oppfylle forventningene fra topp og bunntinjen i organisasjonen. Ved slike endringer er det helt nødvendig at man får støtte fra de underordene for å kunne bevare posisjonen og gjennomføre de endringene som foretas (Alvesson & Gjerde, 2020). I endringsprosesser, blir lederen en som må bistå de underordnede med deres endringer i form av å håndtere skepsis til endringen, veilede medarbeiderne og gi nødvendig støtte i for å håndtere endringen. Dette kan være krevende da dette skal skje samtidig med den daglige driften og ledelsesfunksjonen. Ledere blir derfor en mellommann for endringen som skjer (Balogun, 2003).

## 1.5 Formålet med prosjektet

Formålet med avhandlingen vil være å bevisstgjøre mellomledere i politiet over sin egen rolle. Hva forventes i rollen som mellomleder? Ved økt kunnskap om dette temaet kan mellomledere utvikle ny kunnskap om egen rolle. Dette kan føre til utvikling av ledelse og utførelse av jobben. Som enhver stor etat, stilles det stadig nye og forsterkede krav til den jobben som utføres. Ved å søke finne ny kunnskap om temaet kan dette bidra til å bevisstgjøre mellomlederne i større grad.

## 1.6 Tilnærming til oppgaven

I min oppgave ønsker jeg å se nærmere på rolleforståelsen av mellomledere i politiet. Jeg ønsker å undersøke nærmere hvordan ledere i politiet generelt fungerer og anser sin egen rolle. For å kunne innhente denne informasjonen vil det være nødvendig å foreta en teoretisk tilnærming til oppgaven.

Jeg vil innhente data knyttet til ledelsesteori, organisasjonsteori og reformer. Dette vil gi meg det teoretiske grunnlaget som er nødvendig for å kunne svare på hvordan rolleforståelsen er koblet til mellomlederstillingen. Ledelsesteorien vil underbygge temaet rundt mellomledelse i politiet. Det er et stort utvalg av ledelsesteori som kan anvendes i denne oppgaven. Jeg vil bruke ledelsesteori som er generell. Dataen (empirien) som blir innhentet vil være med å gi grunnlaget som danner den kvalitative undersøkelsen som jeg ønsker å foreta.

Jeg velger å foreta en kvalitativ undersøkelse, da jeg mener denne er best egnet for å svare på oppgaven min. En kvalitativ studie gir meg muligheten til å oppnå dybdekunnskap og forståelse av en spesifikk kontekst. Den kvalitative undersøkelsen er blitt ved å gjennomføre intervju av seks mellomledere i politiet som har inngående kunnskap om temaet jeg ønsker å undersøke. Det vil være en relativt stor tilgang på respondenter i prosjektet, da politietaten har mange ansatte og mellomledere. Jeg anser valget av kvalitativ metode som best egnet for denne oppgaven. Ved en kvantitativ metode, vil jeg miste refleksjonsgrunnlaget til ledere som omhandler deres rolleforståelse og deres tanker rundt dette temaet.

## 1.7 Disposisjon for oppgaven

Oppgaven er inndelt i 6 kapitler. Kapittel 1 tar for seg problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det blir videre redegjort for formålet og bakgrunn for valg av oppgave. Kapittel 2 er teorikapittelet. I denne delen blir relevant teori presentert. Det tredje kapitlet tar for seg forskningsdesign, valg av metode og utvalg av respondenter. I kapittel 4 vil jeg presentere de empiriske funnene som følge av intervjuene med respondentene. Kapittel 5

blir funnene som ble gjort i kapitel 4 diskutert opp mot teori og litteratur. Kapittel 6 tar for seg konklusjonen av problemstillingen og oppgavens avslutning.

## 2.0 Teori

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget som danner rammeverket for de videre funnene i oppgaven. Ettersom den tar for seg forskning på mellomlederen i politiet, er det naturlig å starte bredt om ledelse. Jeg vil deretter ta for meg mellomlederen. Videre vil jeg se på hva en organisasjon er og hvordan politiet som organisasjon fungerer. Deretter vil jeg ta for meg tar jeg for meg kompetanse og rekruttering. Til slutt tar jeg for meg reformbegrepet og vil koble dette opp mot nærpolitireformen. De ulike begrepene vil bli operasjonalisert opp mot politiperspektivet. Den samlede teorien er ment til å gi en bredere forståelse av de ulike begrepene som er nevnt. Teorien vil bidra til det senere analysearbeidet.

### 2.1 Ledelse

#### 2.1.1 Definisjon av ledelse

Ledelsesbegrepet er et vidt og mye brukt begrep. Det blir definert på ulike måter, men i denne oppgaven forstås ledelsesbegrepet som å «skape resultater ved hjelp av andre» (Arnulf, 2020, s.15), samt å «påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå et felles mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.405).

#### 2.1.2 Hva er ledelse

Ledelsesutøvelse inneholder tre dimensjoner: makt, styring og autoritet. Mens makt er noe en aktør har når han eller hun klarer å påvirke en situasjon til sin fordel eller få gjennomslag for sine ideer selv om andre er uenige, så er styring noe om hvordan arbeidet skal utføres og organiseres, samt hvordan ressursene skal fordeles og hvordan organisasjonene i praksis skal fungere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.157). Sist, men ikke minst så sier autoritet noe om hvem som har muligheten til å beslutte, samt gjennomføre tiltak i henhold til styringen. Dette kan være enkeltpersoners mulighet til å ansette, endre budsjett og påføre endring i stor eller liten grad i en bedrift (Arnulf, 2020, s.8).



De tre dimensjonene som alle inngår i ledelsesbegrepet må operasjonaliseres og tilpasses til den enkelte bedriften og de ansatte, slik at de arbeidsoppgavene som blir utført føles meningsfylt og givende. Hvis de ansatte ikke føler at jobben de gjør er meningsfylt, vil ledelsen fungere dårligere.

### 2.1.3 Rollen som leder

Som tidligere beskrevet vil man som leder ha større makt og innflytelse enn de ansatte. Som følge av organisasjonens oppbygning, vil lederens rolle først og fremst være fastsatt som følge at man er ansatt som leder i organisasjonen. Dette medfører at ledere har beslutningsmakt og kan i den grad påvirke i form av sin posisjon.

For å kunne forstå selve lederrollen, må man også forstå organisasjonen som leder opptrer i. Dette vil danne grunnlaget for hvilken lederrolle man faktisk har og utøver (Ritzer, 2008). Som leder vil man ofte oppleve å spille flere roller samtidig (Voxted, 2009). De forskjellige rollene må fremføres på riktig måte for at lederen skal bevare sin legitimitet blant de ansatte. For å kunne gjøre dette, må lederen ha kunnskap om organisasjonen. Hvordan man fremstår i lederrollen vil kunne være med å påvirke hvordan de ansatte oppfatter rollen man har som leder (Strand, 2012).

### 2.1.4 Ledelse nå og da

Fra gammelt av var det ofte naturlig å trekke frem den «fødte leder», hvor man mente at enkelte mennesker var født med egenskaper som egnet seg spesielt for ledelse. Som følge av darwinismen mente man at visse egenskaper ble videreført nedover i den biologiske kjeden. Den «fødte leder» hadde egenskaper som stor selvsikkerhet, entusiasme og karisma. Disse lederne ble ofte sett på som heroiske og man hadde ofte store forventninger til hva de kunne utrette. Denne formen for ledelse har i nyere tid blitt sett på som udatert og noe som mangler fotfeste i forskning. Ledelse har dermed gått fra å være en tilstand til å bli atferd (Arnulf, 2020, s.59). Ved å se på ledelsen som atferd, er dette noe som i større grad er i endring, og derfor noe som kan læres. Dette får man gjennom riktig veiledning, opplæring og kursing.

Etter andre verdenskrig, ble den nye ledelsesfilosofien mer vanlig. Det var i hovedsak to typer lederatferd som ble anerkjent, oppgaveorientert og personorientert ledelsesatferd.

### 2.1.5 Oppgaveorientert ledelse

Den oppgaveorienterte lederen er en som i hovedsak er mest interessert i produksjon og realisering av målene til bedriften. Ved en slik lederstil vil man bruke tidsfrister, gi retningslinjer for hvordan arbeidet skal utføres for å få de ansatte til å utføre de oppgavene de er satt til å gjøre. En slik leder tar selvstendige beslutninger uten å la medarbeiderne ta del i dette. Denne formen for ledelse kalles også autoritær ledelse, da leder i form av sin stilling oftest tar beslutninger på eget initiativ. Sjansene for maktutøvelse ovenfor de ansatte vil med denne formen for ledelse være relativt stor, da lederen bruker sin posisjon til å få de ansatte til å utføre arbeidet uavhengig om de vil eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### 2.1.6 Personorientert ledelse

Ved personorientert ledelse vil lederen forsøke å bygge gode relasjoner til de ansatte. Ved denne formen for ledelse, vil man aktivt oppsøke de ansatte og inkludere dem i beslutninger på arbeidsplassen. I tillegg til dette vil interaksjonen med de ansatte være større. Lederen vil bruke mer tid på å drøfte problemstillinger med dem, for så å kunne danne beslutningsgrunnlaget for den avgjørelsen man tar. En slik lederstil kjennetegnes ofte ved å være oppmerksom på kollegaene og gi ulik form for støtte. Den personorienterte ledelsen blir ofte sett på som mer demokratisk enn den oppgavestyrt ledelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kaufmann & Kaufmann, 2019).

De to formene for ledelse kan også kombineres med elementer fra den ene eller andre stilen. Når det skjer, vil lederstilen endre seg avhengig av hvilke problemstillinger en leder står overfor. Valg av tilnærming vil også være avhengig av lederens tidligere erfaringer og kunnskap.

### 2.1.7 Fjernledelse

Fjernledelse er noe som er blitt mer aktualisert de siste årene som følge av koronapandemien. Ordet er sammensatt av to ord; fjern og ledelse. Dette betyr at man som leder har en viss

geografisk avstand til de ansatte. Ved at man ikke ser de ansatte, trenger man å utøve en annen form for ledelse. Det er nødvendig å for dem som bedriver fjernledelse å ha økt planlegging, sammen med effektiv og regelmessig kommunikasjon. Videre må man som leder også jobbe for å klargjøre forventningene opp mot de ansatte (Bergum, 2014; Molstad & Aspeli 2020).

## 2.2 Mellomlederen

Mellomlederen befinner seg, som navnet tilsier oftest midt mellom toppledelsen og førstelinjen (Hope, 2015). Hvilken funksjon mellomlederen har, bestemmes av organisasjonens oppbygning og struktur. Når man er plassert mellom noe, vil man ofte fungere som bindeleddet mellom topp og bunn. Mellomlederen fungerer derfor som en link fra toppledelsen og nedover, men også som en link fra bunnlinjen og oppover (Balogun, 2003). Mellomlederen vil påvirkes av hvordan organisasjonen er i er bygd opp. Hierarkiet i organisasjonen vil være med å påvirke stillingen og påvirkningskraften til mellomlederen.

Mellomlederen har gjennom sin funksjon kun ansvar for deler av virksomheten (Floyd & Wooldridge, 1997). I og med at mellomlederen befinner seg i midten av organisasjonen, vil som oftest mellomlederen operere innenfor et visst området i organisasjonen. Ved å gi mellomlederen et ansvarsområde, vil dette ta bort en del av ansvaret fra toppledelsen, som i større grad tenker strategi og helhetlig i organisasjonen. Mellomlederen vil gjennom sitt ansvarsområde utføre de føringene som er angitt fra toppledelsen.

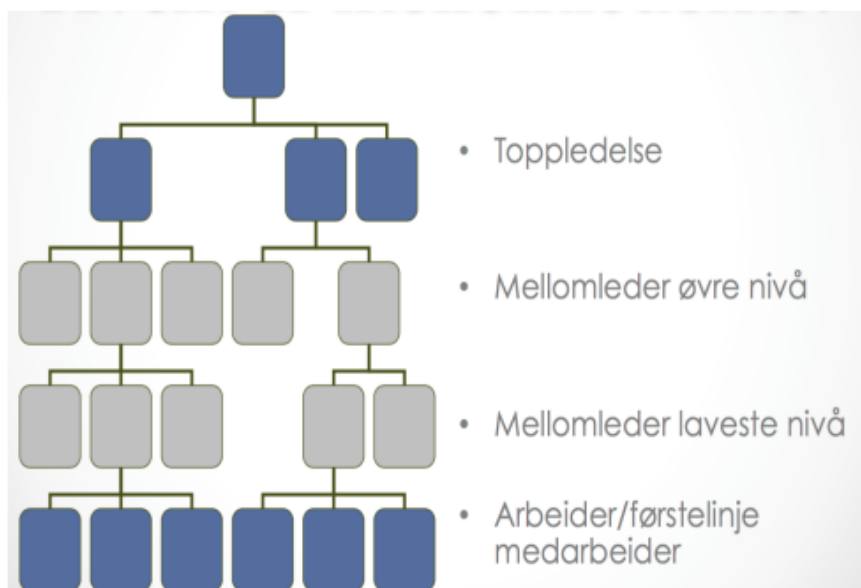
Som mellomleder vil man oppleve å ha flere roller samtidig. En må ofte utføre en form for hybridledelse, som er en blandingsrolle mellom faglig og generell ledelse (Voxted, 2007). Dette fordi spennet i arbeidsoppgaver er stort og vidt. Man skal videreformidle og sette til verks føringer fra toppledelsen, samtidig som man skal drive faglig oppfølging av ansatte. Dette betyr at mellomlederen må kunne bekle flere lederroller samtidig.

Ifølge Balogun (2003), innehar mellomlederstillingen av to dimensjoner: skape mening, koordinering og ledelse. Med å skape mening menes her at mellomlederen skal legge til rette

for at de ansatte opplever at arbeidet de utfører er betydningsfullt. Koordinering handler om å sørge for at de ansatte arbeider så effektiv som mulig. Dette gjøres ved å fordele arbeidsoppgaver blant de ansatte og følge endringer som kommer fra toppledelsen. Selve mellomledelsen vil være avhengig av hvordan ledelsen blir utført, eksempelvis gjennom oppgave eller personorientert ledelse (Balogun, 2003).

### 2.2.1 Mellomlederen i Politiet

Det kan være ulike måter å definere mellomlederen i en gitt organisasjon. I politiet vil politidirektøren, politimesteren og dens stab tilhøre toppledelsen. Under dem vil det være diverse ledere som GDE leder (Geografisk Driftsenhet) og FEE leder (Felles enhet for etterretning og etterforskning) som per definisjon er en mellomleder, da disse lederne har fått utdelt hvert sitt ansvarsområde. I denne oppgaven vil jeg ta for meg mellomlederen som tilhører det nedre sjiktet i organisasjonen, det vil si nivå fire lederne i politiorganisasjonen. Dette er ledere som fungerer som avsnitts eller seksjonsledere for en seksjon eller avdeling. Mellomlederen vil dermed være den som har noe form for personalansvar og som er direkte involvert i den daglige driften, samtidig som hen skal videreutvikle og levere resultater som øvre mellomledere og toppledelsen har satt som mål. Sett fra Hope (2015) sin modell, vil mellomlederne jeg undersøker være mellomleder på det lavest nivået.



(Hope, 2015).

## 2.3 Organisasjon

Begrepet organisasjon er noe som ofte brukes for å beskrive ulike sosiale grupper. Dette kan være alt fra et stort sykehus eller en større forretningskjede. Likt for alle organisasjoner er at de «består av et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.16).

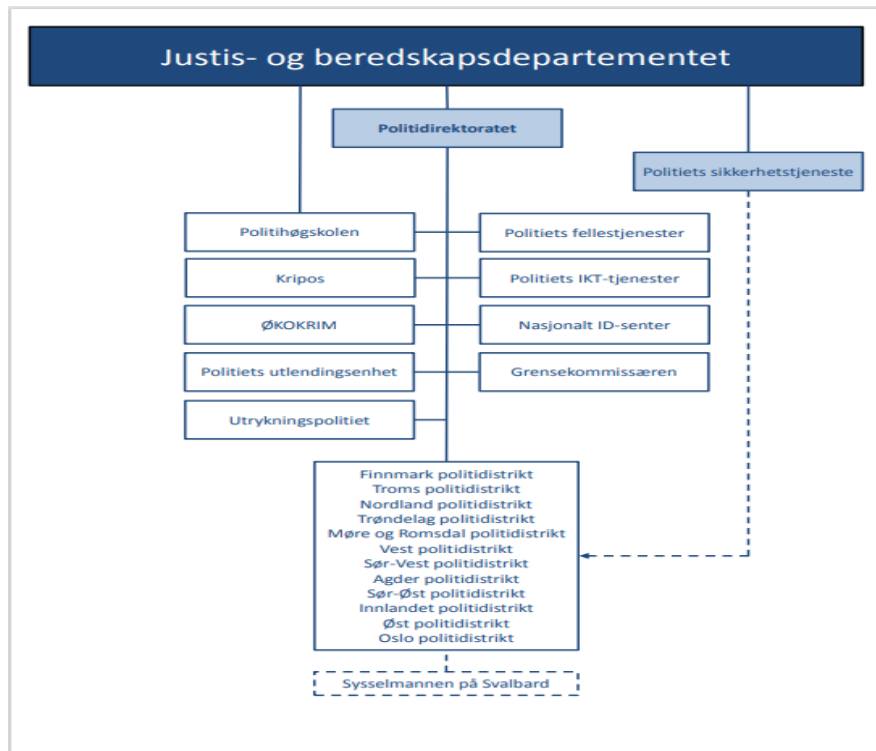
Det sosiale systemet i organisasjonen består av mennesker, som sammen skal samhandle for å kunne levere et produkt eller en tjeneste. Organisasjonen vil derfor bestå av flere mennesker som er tildelt ulike roller og arbeidsoppgaver. Rollene til de ansatte kan være forskjellige, men den sosiale samhandlingen mellom dem vil til slutt resultere i det produktet eller tjenesten som skal leveres og/eller utøves (Schein, 2010). Det er store forskjeller på hvordan en organisasjon er bygd opp. Det kan være ulikheter med henhold til hvilke tjenester en tilbyr, men også størrelsen på organisasjonen. Avhengig av hva organisasjonen skal tilby av tjenester, vil virkemidlene eller «verktøykassen» variere. Dette kan for eksempel være maskiner, programvarer, eller en spesiell kompetanse som er nødvendig for å kunne utføre den tjenesten de er satt til å levere. Organisasjoner er bevisst konstruert for å kunne levere det produktet eller tjenesten de skal på den mest effektive måten. Gjennom historien har organisasjoner endret seg med tanke på å være effektive. Dette skjer som følge av ny teknologi og effektiviseringsprosesser som til stadighet blir utviklet og forbedret. En organisasjon er bygd opp for at flere mennesker sammen skal kunne utføre en større oppgave enn hva en enkeltperson skal kunne foreta seg, (Karp 2014, s.32; Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### 2.3.1 Politiet som organisasjon

Politiet er en stor organisasjon. Det vil være et stort spenn av roller/stillinger som må bekles for at produktet som skal leveres blir best mulig. Hovedoppgaven til politiet er å sikre tryggheten til befolkningen (Politi-loven, 1995, §1). For å kunne gjøre dette, må forholdene legges til rette for at de ansatte skal kunne utføre denne oppgaven på best mulig måte.

Politietaten består av ca 16 0000 medarbeidere og er organisert gjennom 12 politidistrikter som dekker hele landet (Gjone, u.å). De 12 politidistriktene har ansvaret for den daglige

driften av polititjenesten i sitt gitte geografiske område. I tillegg til distriktene, finnes det egne særorgan som er direkte underlagt Politidirektoratet. Noen av disse særorganene er Kripos, Økokrim og Utrykningspolitiet (UP). Politietaten er underlagt Justisdepartementet og den øverste lederen for politiet er justisministeren. Etter justisministeren følger Politidirektøren. Hvert av de 12 politidistriktene har politimester som øverste sjef. Politimesteren har ansvaret for å lede distriktet i henhold til de retningslinjene som er gitt av justis og politidirektoratet (Politiet, u.å).



(Politiets organisasjonskart, Politiet.no)

Det som skiller politiet fra andre organisasjoner, er at politiet har voldsmonopol i fredstid. Den mest brukte definisjonen på voldsmonopol er at politiet kan utføre legitim makt ovenfor befolkningen, hvis dette er nødvendig for å utføre tjenesteutførelsen (Weber, 2019). Dette betyr at politiet skiller seg ut fra andre organisasjoner ved at politiet kan utøve makt ovenfor befolkningen.

### 2.3.2 Hierarkiet i en organisasjon

Som de aller fleste organisasjoner er også politiet bygget opp etter hierarki, eller ulike beslutningsnivåer. I politiet vil det være politidirektøren som har øverste

beslutningsmyndighet, etterfulgt av politimestrene i distriktene. Som de fleste organisasjoner, kan man dele politietaten inn i tre ulike kategorier i form av ledelse.

**Operativ kjerne.** Den operative kjernen i politietaten regnes ofte som politibetjentene som utfører det daglige arbeidet. Det er i hovedsak disse tjenestemennene som leverer den daglige tjenesten til publikum. Dette kan være alt fra operativt personell til etterforskere.

**Mellomledelse.** Mellomlederne følger opp den operative kjernen og sørger for at disse har tilstrekkelig med ressurser til å utføre den tjenesten de er satt til å utføre.

**Toppleidelse.** Topplederne er de som setter føringene videre for organisasjonen og tar stilling til hvilke strategier som skal anvendes for å utvikle organisasjonene. Toppleidelsen i politiet består av politimesteren og dens stab. (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

## 2.4 Kompetanse

For å kunne jobbe i politietaten og utøve politimyndighet, må man ha gjennomført Politiskolen eller Politihøgskolen. Politihøgskolen ble innført i 1992 (Hove, 2012). Dagens utdanning for å bli politi består av en treårig bachelor utdanning, hvor andre året er praksisår. Etter endt utdanning skal man være en generalist, noe som betyr at man har de grunnleggende ferdighetene til å politiets hovedoppgaver (Politihøgskolen, u.å). Politiets hovedoppgaver består av forebyggende, kriminalitetsbekjempende og trygghetsskapende arbeid.

Kompetanse sier noe om en person er kvalifisert eller har den nødvendige kunnskapen for å inneha en stilling eller ta avgjørelser (Kompetanse, u.å) Søkelyset på økt kompetansekrav til stillinger er økende, samtidig som stadig flere jobber krever en form for formell kompetanse. Ved å ta utdanning er målet at en til slutt skal ha den nødvendige kompetansen til å utføre den jobben man har.

I Stortingsmeldingen fra 2020 (Meld. St 29) sies det at politiet skal satse mer på økt ledelse og utdanning. Dette gjenspeiler en endring i politiet, som i liten grad har fokusert på ledelse som

en kompetanse (Filstad, 2020; Johannessen & Glomseth, 2015). Det har i stor grad vært «eldstemannprinsippet» som har vært førende for hvem som har ledelsesfunksjon.

Politietaten er hieratisk bygd opp i form av rang og stilling. Stillingsfunksjonen man har, sier noe om hvilke arbeidsoppgaver man er satt til å utføre. Flere av disse innehar funksjoner hvor man har personal og ledelsesansvar. Personal og ledelsesstillinger i politiet tildeles gjerne personer som har jobbet flere år i etaten og innehar den nødvendige erfaringen og kunnskapen til å ha personalansvar og være leder for kollegaer. I mitt forskningsspørsmål ønsker jeg å se på om lederkompetanse har noen innvirkning på hvordan mellomledere utfører sin ledelsesfunksjon. For å se nærmere på dette, vil jeg studere ulikhetene mellom formell og reel kompetanse, og se hvorvidt og i hvilken grad den formelle lederkompetansen påvirker hvordan man utfører mellomlederjobben.

#### 2.4.1 Formal og realkompetanse

Formalkompetanse er den kompetansen man «har på papiret» og «kan på papiret». Denne formen for kompetanse kan være PHS-utdannelsen eller andre tilleggsutdannelser man har. Ved formalkompetanse i denne oppgaven, menes kompetanse innenfor ledelsesfaget, da denne er mest hensiktsmessig å se på i forhold til min problemstilling.

Realkompetanse er den kompetansen man opparbeider seg gjennom jobberfaring. En slik kompetanse handler om forståelse av hvordan ting faktisk fungerer i praksis og kunnskap man har plukket opp gjennom erfaringer. Denne formen for kompetanse er erfaringsbasert som betyr at den ofte gir kunnskap på hvordan oppgaver løses i praksis.

Det å øke sin egen kompetanse kan skje på flere måter. Det kan være gjennom seminarer på jobb, kursing eller videreutdanning. Kompetansen økes også ved å utføre selve jobben man har, da man til stadighet lærer nye ting gjennom jobben. Kursing og seminarer tilbys som oftest av arbeidsgiver. Denne kompetansehevingen er ofte rettet mot ansatte i en spesiell seksjon som har direkte nytte av kompetanseheving. Motivasjonen til dem som tar kurs og seminarer er et ønske om å utføre en bedre jobb i den stillingen man allerede er i (Statistisk Sentralbyrå, 2005, s.146). For de som tar videreutdanning, er motivasjonen annerledes.



Undersøkelser viser at kun en av fem personer som tar formell videreutdanning gjør dette for å gjøre en bedre jobb i stillingen de sitter i. Motivasjonen til å ta etterutdanning er som oftest knyttet til ønske om å stå sterkere i jobbmarkedet, enn det å faktisk utføre den jobben man har på en bedre måte (Statistisk Sentralbyrå, 2005, s.151). Avkastningen for de som tar videreutdanning, er størst hvis man velger å bytte jobb etter endt videreutdanning. Hvis man blir i samme stilling som man var, vil avkastningen i form av lønn være mindre enn ved bytte av jobb (Wiborg et al. 2013). Det kan være flere årsaker til dette. De senere årene har kravene til diverse stillinger økt. Det er ofte ønskelig med tilleggsutdanning når man søker jobber. Da vil ikke kursing i regi av jobben veie like tungt som en formell utdanning på et universitet eller høyskole. I tillegg til dette vil kursene man får i regi av jobben være mer rettet mot den faktiske jobben man skal utføre.

## 2.5 Rekruttering

De ansatte er organisasjonens viktigste ressurs. Det er de ansatte som utfører arbeidsoppgavene på vegne av organisasjonen. Ved for behov for flere ansatte, blir det foretatt en rekrutteringsprosess. For å forklare hvordan en rekrutteringsprosess fungerer, velger jeg å redegjøre for deler av Fredriksen og Sørbo sin 6-trinnsmodell. Denne prosessen tar for seg hvordan en rekrutteringsprosess fungerer i en organisasjon eller bedrift (Fredriksen & Sørbo, 2013; Fredriksen, 2017).

Trinn 1 består av å identifisere bakgrunnen for at man trenger bemanning eller nyansatte. Dette kan være som følge av at noen slutter i en stilling eller at det blir opprettet en ny stilling. Videre vil det bli gjennomført en vurdering av oppgavene som skal løses (trinn 2), før man foretar en stillingsanalyse (trinn 3). Stillingsanalysen søker å avklare hva den aktuelle stillingen innebærer. Trinn 4 inneholder stillingsbeskrivelsen. Dette er en forlengelse av trinn 3, som inneholder informasjon knyttet til oppgaver man er satt til å utføre og hvilke plikter og ansvar man får i sin stilling. Denne delen vil identifisere hva og hvordan jobben skal gjøres og hvilke forventninger arbeidsgiver har til arbeidstaker (Breaugh & Starke, 2000). De neste trinnene for 6-trinnsmodellen er kompetanseprofilen (trinn 5), hvor ønsket kompetanse blir belyst. Til slutt gjennomføres selve rekrutteringsprosessen i form av intervjuer (trinn 6).

I og med at politiet er en offentlig etat, vil Statens Personalthåndbok (2022) være veiledende for offentlige ansettelser. Lovverket gir klare føringer på hvordan en offentlig ansettelsesprosess skal utfolde seg. Stillinger som lyses ut skal være offentlige og kvalifikasjonsprinsippet gjelder. Dette betyr at den best kvalifiserte søkeren skal få stillingen (Statsansattloven, 2017, §3 & §4). Etter at søkerne er evaluert som følge av kompetanse, intervju og referansesjekker, vil ansettelsesrådet vurdere om innstillingen som blir foretatt er riktig opp imot de nevnte kriteriene. Unntaket fra nevnte ansettelsesprosess gjelder midlertidige ansettelser hvor man inntreer i en stilling inntil 6 måneder (§7).

## 2.6 Arbeidskultur

Når en og samme gruppe mennesker arbeider over tid vil det oppstå en form for felles kultur eller felles oppfattelse av hvordan noe er (Levin & Klev, 2002). Det finnes flere former for kultur. Det vil være ulikheter på kulturen på en arbeidsplass sammenlignet med kulturen på et fotballag. Enhver form for gruppe-kultur vil utvikle seg over tid ved at den samlede sosiale gruppen (ansatte/kamerater) i felleskap kommer frem til hva som er rett og galt. Hva som er rett og galt vil da fremstå som uskrevne normer og verdier og ikke være nedfelt. Normer kan sies å være forventinger om atferd og handlinger fra aktørene i en gruppe. Normene sier noe om hva som er akseptert og ikke. Hvis disse normene brytes, kan dette føre til ekskludering fra det felleskapet man er en del av. Verdier er ofte det bærende elementet i en sosial gruppe og danner grunnlaget for de normene som utvikler seg (Thomassen & Strand, 2000, s.171). Arbeidskultur er dermed normene og verdiene på hva som er rett og galt ved arbeidsplassen.

Sosioteknisk systemtenkning har stått sterkt i det norske arbeidslivet i flere år. Dette betyr at organisasjoner består av individer som har ulike behov og ønsker (Thomassen & Strand, 2000, s.88-89). Alle mennesker har behov for å ha et sted å høre til og føle betydning. Dette er noe man ofte får gjennom arbeidet. Ansatte i en organisasjon har ulike roller, der noen har mer makt og ansvar enn andre. For å forstå hvilke faktorer som har betydning for arbeidsmiljøet, er det nødvendig å forstå menneskets atferd, holdninger og verdier opp mot de

ulike behovene og ønskene de har. De mest vanlige kravene ansatte har til jobben for å skulle trives er å oppleve innhold i jobben, muligheten for å lære, bli sett og se sammenheng mellom jobbutførelsen opp mot resten av samfunnet. Summen av dette vil være med å påvirke om arbeidsmiljøet er godt eller dårlig.

En god arbeidskultur er nødvendig for at man skal kunne trives på jobb. For at man skal kunne trives i arbeidet burde det være relativt sammenfallende tanker rundt normene, verdiene og holdningene på arbeidsplassen. I tillegg til dette, må de ansatte føle seg sett og at det blir lagt til rette for at man skal utføre arbeidet på en god måte. Det er også viktig for de ansatte å oppleve kontroll på egen arbeidssituasjon, positiv ledelseskultur og følelse av fellesskap (Thomassen & Strand, 2000, s.138).

Det er mange faktorer som skal fylles for å skape et godt og trygt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet kan være forskjellig hos ulike organisasjoner, men alt i alt er mye av det samme som går igjen for at ansatte skal trives på jobben. Et godt og trygt arbeidsmiljø er viktig for at en organisasjon skal fungere på en god måte. Hvis arbeidsmiljøet blir dårlig, kan dette føre til usunne holdninger i bedriften, som igjen fører til et dårligere produkt og at ansatte får arbeidsrelatert fravær eller avslutter arbeidsforholdet.

Lederen i en organisasjon står ofte i en posisjon hvor han eller hun kan påvirke arbeidskulturen ovenfor de ansatte i positiv eller negativ retning. En studie foretatt av Lawshe og Nagle viser at dette handler om formell makt og beslutningsmyndighet, men at lederens holdninger og oppførsel påvirker arbeidet til de ansatte (Lawshe & Nagle, 1953, s. 162). Disse funnene viser at lederen har betydning for arbeidsmiljøet i en organisasjon. Likevel er det flere forskere som mener at lederens posisjon er gitt for mye oppmerksomhet og ikke har så mye å si for de resultatene som nås. Det hevdes for eksempel at de indre og ytre miljøfaktorene har større påvirkning enn leder når det gjelder resultatoppnåelse (Bass, 2015).

Schein (2010) hevder at lederen også i stor grad blir påvirket av kulturen som hen er en del av. Dette er fordi man har vanskeligheter for å se den kulturen man er en del av, siden man er implementert og være en del av kulturen (Bang, 2013). En leder vil derfor ofte ha den samme oppfattelsen av kulturen i den organisasjonen hvor en leder. Kulturen vil derfor i stor grad være med å påvirke lederen, i form at man er delaktig i den.

### 2.6.1 Arbeidskultur i Politiet

Det kan være vanskelig å definere hva politikultur faktisk er. Ifølge Johannessen (2013) er politikulturen det som skjer i den daglige tjenesten med tanke på språk, holdninger og arbeidsutførelsen i den aktuelle politiorganisasjonen. Den typiske «slik gjør vi det her» er nok noe flere polititjenestemenn kjenner seg igjen (Thomassen & Strand, 2000). Politiet kjennetegnes ofte ved at mye av kunnskapen en får, overføres fra mer erfarne til mindre erfarne kollegaer.

Som følge av at politiet er en stor organisasjon, vil det ofte oppstå flere former for kulturer på tvers av de ulike seksjonene. Dette kalles gjerne sub-kulturer og kan beskrives som en undergrupper av medlemmer i en organisasjon som tilbringer mye tid sammen og identifiserer seg som en egen gruppe (Bang, 2015). Ved en sub-kultur vil gruppens medlemmer danne sin egen kultur i form av holdninger og meninger. Denne oppstandelsen av kultur kan utvikle seg i en annen retning enn resten av organisasjonen. Sub-kulturer er ikke nødvendigvis negativt, men dette fører til at en egen gruppe som i større grad kan distansere seg og lever sitt eget liv i organisasjonen (Finstad, 2018). Politiet er kjent for å ha ulike sub-kulturer på tvers av ulike seksjoner. Dette kan eksempelvis være operative enheter eller etterforskningsenheter. Disse forskjellene kan bidra til at det er ulik oppfatning om hva som er viktig i jobben, og hvordan jobben skal utføres. Ved at ulike sub-kulturer opererer i samme organisasjon, kan det oppstå konflikter mellom de ulike kulturene, siden man har en ulik oppfatning av hvordan jobben bør gjøres.

Det er lite teori som omhandler hvordan arbeidskulturen påvirker ledere. Det meste av teorien omhandler hvordan ledere kan påvirke arbeidskulturen og ikke hvordan ledere selv blir påvirket. Likevel peker Bang (2013) på at ledere blir påvirket av arbeidskulturen, men at de også ofte er integrert og kanskje et produkt av denne kulturen. Med andre ord så vil politiledere som oftest selv forstå og være en del av sin arbeidskultur i egen organisasjon ettersom de selv er kjent med denne gjennom sitt arbeid i etaten. Mellomledere kan derfor være bærere av arbeidskulturen innad i etaten.

## 2.7 Reform

For å kunne svare på forskningsspørsmålet om nærpolitireformen har hatt innvirkning på mellomlederrollen starter jeg med å ta for meg reform og mostand mot endring. Dette vil danne grunnlaget for å kunne si om noe om mellomlederen blir påvirket av en reform og hvorfor man blir det.

### 2.7.1 Reform generelt

En reform vil i denne oppgaven forstås som en forandring av de bestående forhold til det bedre (Reform, 2018). Alle organisasjoner endres over tid. Noen ganger kan endringene være planlagte og skje over lengre tid uten at det merkes for de involverte. Andre ganger kan endringer skje raskt og spontant og føre til store omveltninger i en organisasjon. Krav til endring kan komme ovenfra, på et politisk nivå eller grunnet erkjente endringsbehov (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.198). Som definisjonen tilsier, er meningen med en reform å skape noe til det bedre enn hva det var.

Når en organisasjon utvikler eller endrer seg, vil det være flere trekk som påvirker endringene. Dette kan være alt fra endring av oppgaver, hvordan oppgavene skal løses, endring i organisasjonskultur, demografi og produksjon. Behovet for endring kan komme som en følge av at samfunnet endrer seg, at man ønsker å effektivisere produksjonen eller implementere ny teknologi i organisasjonen. Ved en planlagt endring, vil beslutningsprosessen kunne deles inn i fire faser, (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.374-275).

**Fase 1.** Det skjer en endring, eller man forventer at det vil skje en endring som organisasjonen må forholde seg til. Dette kan være endring på tjenester, produksjon eller krav til endring fra myndighetene.

**Fase 2.** Organisasjonen som skal endres analyserer de endringer som man forventer kommer til å skje og hvilke konsekvenser dette vil ha for organisasjonen. Man setter opp mål som skal gjennomføres for å forholde seg til dette.

**Fase 3.** Etter at målene er satt, analyserer man hvordan organisasjonen skal nå disse målene. Dette innebærer å finne ny struktur og organisering som vil fungere best til å møte de nye omstendighetene.

**Fase 4.** Endringen iverksettes.

### 2.7.2 Motstand mot endring

En organisasjon som gjennomgår endring, vil ofte møte på noen form for motstand. En reform innebærer at man går bort fra det trygge, slik man «alltid har gjort», og erstatter det med noe nytt og ukjent. Denne motstanden kommer derfor ofte som følge av de ansatte forsvarer noe som er kjent, mot det ukjente. Jacobsen og Thorsvik (2019), har trukket frem 10 grunner til hvorfor organisasjoner møter motstand mot endring.

Når endring iverksettes, vil dette skape usikkerhet blant de ansatte. Det stilles nye krav og det man tidligere kjente forsvinner. Som ansatt kan man oppleve at egen arbeidsidentitet forsvinner og man ikke lengre ser sin rolle i organisasjonen. Gjennom endringsprosessen vil man kunne oppleve dobbeltarbeid gjennom reformen med gamle og nye arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.379-381).

Det er med andre ord flere årsaker til at organisasjoner som endres møter motstand. Kotter og Schlesinger (1979) mener også at ansatte som er mot endring føler at de taper mer enn hva de tjener ved endringen. Dette kan være som følge av nye arbeidsoppgaver, omstillingen som arbeidstaker gjennomgår eller lav tillit til ledelsen.

### 2.7.3 Nærpolitireformen (2015)

Som organisasjon har politiet gjennomgått flere reformer og endringer i sin utvikling på veien til å bli det politiet vi kjenner i dag. På 1800-tallet var det gatevekkerne som bevarte ro og orden i hovedstaden. Dette ble endret da disse ble avløst fra sine stillinger i form av nye politikonstabler etter en reform i politiet i 1858 (Gjone u.å). En slik reform førte til store omveltninger da de som tidligere hadde hatt ansvaret for ro og orden i byen måtte overlate dette ansvaret til noen andre. Å gjennomgå reform er derfor ikke noe nytt i politiets historie og vil også skje i fremtiden i takt med utviklingen av samfunnet.

Nærpolitireformen av 2015 kom som følge av Politianalysen i 2013 og Gjørsvik kommisjonen sin rapport i etterspillet av terroren 22. juli (NOU 2013:9, NOU 2012:14). Som følge av de to nevnte rapportene så Stortinget et behov for å gjøre endringer i politietaten. Målet med reformen var å stille krav til responstid, effektivisere politiet, styrke fagmiljøene, håndtere store hendelser og øke tilstedeværelsen blant publikum.

#### 2.7.4 Reform oppsummert

Politireformen har ført til forandringer i etaten. Ved store endringer, vil det også være naturlig at mellomlederen i politiet har opplevd at deres rolle har endret, både i form av arbeidsoppgaver og forventinger. Dagens mellomledere vil måtte innføre seg som følge av endringer som skjer under en reform. I forhold til mitt forskningsspørsmål vil det være grunn til å undersøke hvorvidt mellomlederrollen har blitt endret som følge av politireformen, og videre på hvilken måte endringen har funnet sted.

## 3.0 Metode

Hensikten med metodekapittelet er å kunne si noe om troverdigheten og gyldigheten av den «virkeligheten» jeg finner i min oppgave. For å kunne gjøre dette, må empirien som benyttes være troverdig. Ut ifra min problemstilling, må jeg velge den undersøkelsesmetoden som er best egnet til å belyse de spørsmålene jeg har. Dette vil danne grunnlaget for å besvare problemstillingen på en troverdig og god måte. Metodekapittelet vil derfor ha som hensikt å dokumentere veien til målet i oppgaven.

### 3.1 Valg av metode- kvalitativt forskningsdesign

I samfunnsforskning er kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode de mest anerkjente paradigmene som brukes for å innhente informasjon om samfunnet (Tjora, 2021). Hvor den kvalitative metoden beskriver et samfunnsområde gjennom en persons tanker, refleksjoner og ord, baserer den kvantitative metoden seg mer på tall som standardiserer informasjonen (Jacobsen, 2015, s.251).

I min oppgave har jeg valgt å bruke kvalitativ metode. Jeg velger denne tilnærmingen siden jeg tror den kvalitative metoden vil gi meg den beste informasjonen, med utgangspunkt i min problemstilling. Ifølge Yin (2011) vil den kvalitative metoden kunne være med å belyse de synspunkter fra respondentene som er i den «verden» man ønsker å undersøke. Den kvalitative undersøkelsen vil derfor kunne bidra til å gi meg god dybdeforståelse av den aktuelle konteksten jeg ønsker å undersøke, da oppgavens problemstilling forutsetter inngående informasjon om hvordan mellomledere anser sin rolle. Gjennom dybdeintervju får jeg muligheten til å gjøre et dypdykk i refleksjoner og tanker til de som faktisk er mellomledere i sitt daglige virke og på den måten gi en helhetlig beskrivelse av deres erfaringer rundt tematikken.

En alternativ metodisk tilnærming for å besvare forskningsspørsmålene kunne vært gjennom en kvantitativ tilnærming ved bruk av spørreundersøkelser. På denne måten kunne jeg mer effektivt nådd ut til flere, noe som potensielt kunne styrket informasjonen om en populasjon. Spørreundersøkelse ville imidlertid ikke gitt meg informasjon om en større refleksjon fra respondentene da jeg som forsker er adskilt fra intervjuobjektet og den personlige relasjonen



ikke dannes i den kvantitative tilnærmingen. Jeg fant derfor ut at intervju som metode var bedre egnet til å besvare forskningsspørsmålene mine på best mulig måte.

### 3.1.1 Casestudie

Den kvalitative metoden gir forskeren flere mulige innfallsvinkler mot en oppgave. En av disse innfallsvinklene er casestudie. Det finnes mange definisjoner på hva case er, men en generell definisjon er at en case vektlegger en «inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter» (Jacobsen, 2015, s. 97). I min oppgave foretar jeg undersøkelse av mellomledere på nivå 4 i politiet. Formålet med en casestudie er å undersøke hva som skjer i en kontekst hvor det vi ønsker å studere skjer (Jacobsen, 2015). For min del vil dette bety at jeg ønsker å forske på hva som påvirker rolleforståelsen til mellomledere i politiet, innenfor en gitt kontekst. Ved å forske på noe få enheter, skal målet være å kunne generalisere for en større gruppe. Som følge av case, vil det være noen naturlige avgrensninger. Spørsmålet er om jeg ved denne tilnærmingen, beveger meg i ytterkanten av en case-studie. Utvalgsgrunnlaget er relativt stort, da det finnes mange mellomledere i politiet. Grunnen til at jeg likevel kaller det for case, er at jeg undersøker mellomlederen i en spesiell kontekst og en gitt stilling, som å være politiledere med personalansvar (Tjora, 2021).

## 3.2 Respondenter og utvalg av disse

Ved kvalitativ undersøkelse, ønsker man å kunne få et representativt bilde av en populasjon. Rent praktisk er dette ofte vanskelig, ettersom det finnes mange enheter. Det samme gjelder for min oppgave. Politiet som organisasjon består av flere mellomledere, av ulike størrelser og funksjoner. Utvalget av aktuelle respondenter bør derfor gjøres med henblikk på hva man faktisk ønsker informasjon om (Johannessen et al, 2021). På bakgrunn av oppgavens tematikk ble utvalget derfor følgende: Politiutdannet, mellomleder nivå 4 og personalansvar. Disse vil sitte på kunnskap og opplevelser rundt sin egen rolle i form av sin stilling i politiet. Aktuelle kandidater ble søkt opp på politiets intranett, med søkeord som avsnittsleder, seksjonsleder og leder. Jeg gikk deretter inn på mulige kandidater for å se om stillingen deres passet til min tematikk. Kandidatene jeg søkte var relativt likeverdige potensielle deltakere og jeg valgte derfor å invitere gjennom e-post (Tjora, 2021). Jeg sendte aktuelle deltakere e-post med informasjonsskriv om oppgaven og bakgrunnen på hvorfor aktuelle kandidater hadde mottatt e-post (Vedlegg 9.1). Kandidater som stilte seg positive til intervju mottok ny e-post med mer

informasjon om det praktiske rundt intervjugjennomføringen. Det ble gjennomført et strategisk utvalg, der nevnte kriterier måtte være oppfylt (Tjora, 2021; Johannessen et al, 2016).

Noen av personene som mottok invitasjon viste seg å ikke ha den nødvendige stillingen, i form av å ikke ha personalansvar. Disse ble derfor utelukket fra intervju. Jeg sendte ut 21 invitasjoner, hvorav jeg fikk svar på ni av dem. To viste seg å ikke passe, da disse hadde ikke personalansvar og ble derfor utelukket. En annen stilte seg positiv til intervju, men etter flere forsøk fant vi ikke en tid som passet for gjennomføringen. Det ble derfor ikke gjennomført intervju. Jeg endte derfor opp med 6 deltakere til intervju. Utvalget som ble gjort, anser jeg for å være i nedre sjiktet for nødvendig antall respondenter. Ideelt sett skulle jeg hatt en til to til, men fikk ikke gjennomført dette da flere ikke svarte eller ikke passet til kriteriene. Jeg begynte likevel å se et metningspunkt med informasjon etter det femte intervjuet og at mye av informasjonen jeg fikk var sammenfallende. Dette gjorde at jeg konkluderte med at de seks intervjuobjektene hadde gitt nok informasjon og data som jeg kunne bruke videre.

En annen faktor som var avgjørende var tidsaspektet, da jeg som forsker ønsket å bruke god tid på det innsamlede materialet. Jeg ville unngå at intervjuene og transkriberingen ble foretatt i hast, da dette kunne påvirke min etikk og analyse av den innsamlede empirien.

Av de som deltok i intervjuene, var kjønnsfordelingen fire kvinner og to menn. Gjennomsnittsalderen var 40 år, hvor den eldste var 49 år og den yngste var 31 år. Samtlige var utdannet ved politihøgskolen og hadde fast jobb i politiet. Av deltakerne, hadde fire av dem ytterligere utdanning/kurs innenfor ledelse. Utvalget er hentet fra to politidistrikter. Fire av deltakerne har lederfunksjon ved etterforskningsavsnittet. En er avsnittsleder ved et forebyggende avsnitt mens den siste var avsnittsleder for et arrestavsnitt.

### 3.2.1 Oversikt respondenter

Respondent	Antall år i politiet	Antall år som leder	Alder	Kjønn	Stilling	Lederutdanning/kurs
R-A	24	6	48	Mann	Seksjonsleder	Nei
R-B	22	12	45	Mann	Seksjonsleder	LOU1
R-C	6	1.5	31	Kvinne	Avsnittsleder	Master
R-D	9	4	33	Kvinne	Avsnittsleder	Nei
R-E	14	11	45	Kvinne	Avsnittsleder	LOU1, Diverse lederkurs
R-F	9	3	39	Kvinne	Avsnittsleder	LOU1

### 3.3 Forberedelser intervju

Forberedelsene til intervjuet ble gjort ved å lage en intervjuguide (vedlegg 9.2) som dannet grunnlaget for de temaene som jeg ønsket belyst. Temaene ble valgt på bakgrunn av problemstillingen, forskningsspørsmålene og naturligvis oppgavens tematikk. Spørsmålene i intervjuguiden åpnet for en relativt fri samtale, også kalt semi-strukturerte intervju, hvor hensikten er at respondenten reflekterer og snakker fritt om de aktuelle temaene (Tjora, 2021). Denne intervjusettingen, gjør det lettere og mer naturlig å stille oppfølgingsspørsmål som følge av hva respondenten sier. Dette gjør det mer forskningsmessig interessant, da det kan åpne seg ny informasjon og refleksjoner som kan belyse tematikken i bedre grad. Samtidig påpeker Kvale og Brinkmann (2015) at det er nødvendig å ha kunnskap om temaet og være dynamisk for å kunne stille de riktige oppfølgingsspørsmålene. Med min bakgrunn som politi, er dette en form for intervjusetting jeg kjenner igjen fra avhørssituasjoner. Jeg brukte egen erfaring fra avhør inn mot intervjuet, hvor jeg fokuserte på å være aktiv lytter og legge til rette for en åpen og fri samtale. Ved å bruke aktiv lytting, legger man til rette for at den man kommunisere med føler seg sett og forstått (Kolb et al, 1986). Samtidig måtte jeg også forberede meg rundt temaene, slik at jeg i større grad var fleksibel i forhold til intervjuobjektene og samtalen.

I forkant av intervjuet, sendte jeg intervjuguiden til respondentene. Dette gjorde jeg for at de skulle kunne forberede seg og gjøre egne refleksjoner rundt temaene. Flere av temaene i intervjuet kan være temaer som en leder ikke reflekterer rundt daglig. Jeg fikk forståelsen gjennom intervjuet at det var helt nødvendig for deltakerne å kunne gjøre egne refleksjoner i forkant.

### 3.3.1 Semi-strukturert intervju

Gjennom bruk av semi-strukturert intervju, åpner dette for å få innsikt og erfaringer fra respondentene. Ifølge Kvale og Brinkman (2009) er denne intervjuformen en planlagt og fleksibel samtale hvor man skal kunne fortolke respondentenes beskrivelse av den verden som de opplever. Det semistrukturerte intervjuet har en forhåndsbestemt tematisk oppbygning, men ikke fastbestemte spørsmål som følges utelukkende fra forberedelsene. Det skaper en annen type relasjon mellom intervjuer og intervjuobjektet. Ved denne intervjuformen legges det til rette for en samtale, heller enn spørsmål/svar. Dette kan bidra til mer informasjon fra respondentene, både relevant og irrelevant. Respondentene kan føle seg mer åpen og fri som følge av et slikt intervju, som åpner for en fri samtale heller enn å svare på spørsmål som kan tolkes, misforstås eller «skremme» (Kvale & Brinkman, 2015)

Ved formen for intervju, må man som intervjuer påse at samtalen ikke sporer av og at man holder seg temaene. Jeg følte denne formen for intervju var mest hensiktsmessig opp imot mitt tema. Jeg ønsket i stor grad å få respondentenes eget syn og refleksjoner rundt temaene uten min påvirkning.

### 3.3.2 Intervjuet

Under intervjuprosessen var jeg nøye på å begynne med å bygge tillitt mellom respondenten og meg som forsker. Dette gjorde jeg ved å redegjøre for intervjuets gang og formål. Jeg fortalte respondenten om meg selv, min stilling i politiet og bakgrunn for tema i masteroppgaven. Hvis intervjuobjektet føler tillit til intervjutaker, kan gjennomføringen og kvaliteten på informasjonen man får bli bedre (Tjora, 2021, s. 130). Videre gjorde jeg deltakerne kjent med at jeg kom til å bruke diktafon for å ta opp samtalen. Jeg noterte også

underveis i intervjuet. For enkelte kan diktafonen gjøre at man vegrer seg for å snakke, siden det blir dokumentert på lyd. Jeg gjorde dem derfor på forhånd kjent med at intervjuene ville forbli anonyme og at jeg forholdt meg til NSD sine retningslinjer. Jeg var videre tydelig på at opptaket kun ville bli brukt til det formålet jeg beskrev og at lydopptaket ville bli slettet så raskt som mulig og senest etter at oppgaven var sensurert. Dette ville igjen bygge tillit. Før selve intervjuet startet, lot jeg deltakerne få muligheten til å stille spørsmål og eventuelle avklaringer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160).

Hvert intervju varte cirka 50 minutter. Dette var planlagt på forhånd og var etter min vurdering en fin tidsramme, da en slik setting kan være en belastning for både intervjuer og intervjuobjekt (Jacobsen, 2015). Hvis intervjuet blir for langt kan dette føre til at intervjuobjektet mister motivasjonen og gir dårligere informasjon. Alle intervjuene ble foretatt under arbeidstiden til deltakerne, noe jeg måtte respektere opp mot tidsbruk. Selv om jeg forholdt meg til intervjukjemaet, forløp hvert intervju noe ulikt. Ettersom planleggingen av intervjuet var satt i en semi-strukturert metode var jeg forberedt på dette. Dette hadde å gjøre med deltakerne, da noen snakket mer om noen temaer og mindre om andre. Jeg brukte aktivt stille pauser hvis jeg så tegn til at deltakeren tenkte eller reflekterte. Dette for å sørge for at respondentene skulle svare så fritt og åpent som mulig rundt tematikken.

Etter jeg var ferdig med hvert tema, oppsummerte jeg hva jeg hadde notert. Dette gjorde jeg for å avklare hvis jeg hadde oppfattet eller tolket noe feil. Jeg gav også deltakerne muligheten til å legge til mer hvis de ønsket dette (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 161). Å oppsummere etter hvert tema følte jeg var en ryddig prosess for å avslutte hvert deltema. Det gir intervjuer og intervjuobjekt samme situasjonsforståelse og at man er samstemte om at informasjonen som er gitt er oppfattet korrekt.

Jeg merket selv hvordan jeg utviklet meg gjennom intervjuene. I det første intervjuet var jeg nervøs i forkant, som kan ha ført til at jeg ble opplevd som nervøs i settingen. Det er usikkert om dette har hatt noe å si for kommunikasjonen mellom respondenten og meg som intervjuer. I etterkant av intervjuet, hørte jeg gjennom lydfilen. Det viste seg at jeg i mindre grad enn forventet fremstod nervøs under intervjuet, noe som gjorde at jeg mest sannsynlig ikke hadde gått glipp av vesentlig informasjon med bakgrunn av dette. De videre intervjuene forløp med mindre nervøsitert for hver gang. Dette tror jeg er fordi man som forsker utvikler seg gjennom

prosjektet, som gjør at man blir tryggere i rollen som forsker som følge av erfaring man får i intervjusettingen.

### 3.4 Transkribering

I forkant av intervjuene visste jeg at transkriberingen kom til å bli en tidkrevende prosess. I etterkant av hvert intervju transkriberte jeg ut fra lydfilen jeg hadde. Jeg brukte et dataprogram som gav meg muligheten til å gå frem og tilbake i lydfilen på en enkel måte. Dette sparte meg for mye tid, ved at jeg hadde hurtigtaster som forenklet transkriberingsprosessen. Selv om transkriberingen var tidkrevende, gav dette meg en god oversikt over det innsamlede datamaterialet. Dette fikk jeg nytte av i analysedelen (Jacobsen, 2015). Det var helt avgjørende å bli godt kjent med dataen, slik at analysen kunne foregå mer effektivt. Transkriberingen ble skrevet så nøyaktig som mulig. Deretter gikk jeg gjennom og fjernet overflødige ord som gjentakelser eller påbegynte setninger som ikke ble fullført og var uten innhold. Dette gjorde jeg for at helheten av det informantene fortalte skulle være så presist som mulig.

### 3.5 Koding

For å skape mening til intervjuene, var det nødvendig å foreta koding av materialet. Ifølge Johannesen (2021) er koding et hjelpemiddel for å kunne fremheve viktige poenger som man finner i det innsamlede materialet. Ved å bruke koding, får man muligheten til å kategorisere funnene i materialet inn i emner. Dette gjør at den helhetlige forståelsen og innblikket i empirien som er innhentet blir lettere tilgjengelig og mer analyserbar (Yin, 2011).

Kodingen foregikk ved at jeg gikk gjennom dataen og noterte med fargekoder for de ulike temaene. Uttalelser som jeg anså som interessante ble derfor markert og tematisert. Deretter gjorde jeg en tematisk analyse av funnene. Tematisk analyse er den vanligste kvalitative analysemetoden (Johannesen et al, 2018). Ved denne formen for koding, måtte jeg være varsom på at jeg kunne overse viktige temaer (Yin, 2011, s. 186). Jeg brukte derfor mye tid på dette, ved å lese gjennom rådataen flere ganger. Kategoriseringen kom ettersom jeg jobbet med dataen. Dette gjenspeilte i noen grad temaene i intervjuguiden. Noen av temaene passet til flere kategorier, og ble derfor satt inn etter en helhetsvurdering

En problemstilling som kom opp ved gjennomføringen av dette, var at jeg ikke hadde en «djevelens advokat» ved siden av meg. Dette som følge av at jeg skrev alene. Jeg brukte derfor en del tid til å diskutere med venner og kollegaer med erfaring fra slike oppgaver. Disse kom med nyttige innspill og justeringer som bidro til å kvalitetssikre kodingen min i større grad. Etter at temaene var kategorisert i ulike temaer, hadde jeg nå oversikt over materialet som skulle brukes videre i analysen. I tillegg til dette er det viktig å unngå bias. Dette betyr at man tilegner funnene mening ut ifra egen oppfatning og forståelse av noe. Å være oppmerksom på dette var noe jeg hadde med meg gjennom hele kodingen.

### 3.6 Påvirkning av koronapandemien

Som følge av koronaviruset, valgte jeg å foreta intervjuene digitalt, over video. Dette som ledd for å minske risikoen for smitte innad i egen etat. Siden pandemien brøt ut, har bruk av møtevirksomhet via video økt i stort omfang. Dette gjelder også politietaten. Samtlige intervjuobjekt hadde ingen innsigelser på å ta intervjuet over Teams. Dybdeintervjuer betraktes i utgangspunktet som intervjuer som skjer ansikt til ansikt (Tjora, 2021, s. 183). Siden intervjuet ble gjennomført over video, kan man miste deler av kroppsspråket til intervjuobjektet, da man kun ser ansiktet. Dette var noe jeg måtte være ekstra oppmerksom på gjennom intervjuet. Det positive med denne formen for intervjusetting er at intervjuobjektet selv kan velge hvor en ønsker å utføre intervjuet. Respondenten føler seg da «hjemme» og kan påvirke innholdet man får gjennom intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 152).

Det at koronapandemien hadde vart i over et år, tror jeg bidro til å få gode intervju over video. Man har blitt tryggere i å se seg selv på skjermen og snakke til en annen over skjerm. Hvis intervjuene hadde blitt foretatt i begynnelsen av pandemien, kunne tryggheten å bli intervjuet over data vært annerledes. Det at man er kjent med plattformen man bruker, tar bort eventuelle stressmomenter som kan være ødeleggende i en intervjusetting.

### 3.7 Validitet og Relabilitet

### 3.7.1 Validitet

Validitet og relabilitet sier noe om gyldigheten og kvaliteten av det man finner i sitt forskningsprosjekt (Kvale & Brinkmann, 2015). Validiteten skal reflektere om tolkningen man har gjort av en virkelighet er gyldig (Thagaard, 2013, s. 205). Gjennom et forskningsprosjekt er det derfor nødvendig å se om vi faktisk måler det vi skal måle. For å sikre validiteten gjennom prosjektet er det nødvendig å tenke validitet gjennom hele prosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Ved å stille spørsmål og være kritisk, vil dette være med å styrke kvaliteten av de funnene som man gjør.

Den mest krevende delen av forskningsprosjektet sett opp mot validiteten, vil være gjennom analysearbeidet. Med en kvalitativ tilnærming har jeg selv gjort intervjuene og på den måten hentet inn «egen data». Jeg måtte derfor være nøyaktig og reflekterende rundt de dataene som er samlet inn. Å skulle tolke dataen stiller krav til nøyaktighet og disiplin. Det var derfor nødvendig å diskutere funnene med venner og bekjente for å sikre at de tolkningene jeg har gjort er valide (Bryman, 2016, s. 157). Ifølge Jacobsen (2015) må man som forsker vurdere om intervjuobjektene gir en riktig oppfatning av virkeligheten. I mitt tilfelle brukte jeg informanter med førstehåndskunnskap om det å være mellomleder i politiet. Mellomlederne er sentrale aktører for de funnene som er blitt gjort, da det er deres refleksjoner og tanker som danner grunnlaget for mine funn. Som forsker stilles det derfor krav til at man er oppmerksom på at informantene kan unnlate å svare ærlig på spørsmålene de får (Jacobsen, 2015). Dette kan være for å stille seg selv i et bedre lys eller for å fremstå mer suksessfull ovenfor meg som forsker. Jeg måtte derfor se om informasjonen som ble innhentet samsvarte med annen informasjon. Jeg så tidlig at flere av svarene informantene gav, var lik på tvers av intervjuene. For å sikre at jeg som forsker ikke har tolket noe av noen av utsagnene på en annen måte enn hva informantene har ment, var jeg under intervjuet påpasselig med å oppsummere under hvert tema. Dette gjorde jeg for å sikre at jeg ikke hadde tolket noe annerledes enn hva de hadde ment.

### 3.7.2 Relabilitet

Relabiliteten sier noe om andre kan gå tilbake å etterprøve det som er blitt gjort, å få samme resultat. Det betyr at jeg som forsker må dokumentere veien til målet, slik at dette kan etterprøves av andre (Jacobsen, 2015, s. 17). Dette innebærer at man redegjør for metoden



man har brukt, hvordan man har innhentet data og eventuelle endringer man har gjort gjennom studien. Dette er viktig for at studien skal være transparent (Kvale & Brinkmann, 2015, s.276). Som Jacobsen (2015) skriver, så finnes det ingen perfekt forskningsprosess. Hovedmålet med å redegjøre for relabiliteten er å understreke svakheter med de resultatene vi oppnår i en gitt undersøkelse (Jacobsen, 2015).

Ved å bruke et kvalitativt forskningsdesign, er det nødvendig å være klar over hvordan dette kan påvirke relabiliteten i oppgaven. På forhånd av intervjuene, fant jeg selv et utvalg som jeg trodde kunne være med å belyse min oppgave. Dette ble tidligere gjort rede for under delkapittel 3.2, utvalg av respondenter. Siden jeg gjennomførte semistrukturerte intervju av mellomledere i politiet, kan dette spille inn på relabiliteten, da intervjuesettingen bygger på prinsippene om en relativt fri samtale. Det å skulle etterprøve dette i ettertid å få samme resultat, kan være vanskelig (Bryman, 2016, s. 399).

Ifølge Tjora (2021), vil man som forsker også ta med seg sine subjektive holdninger inn i oppgaven. I og med at jeg selv jobber i politiet, har jeg gjort mine egne tanker og refleksjoner rundt de temaene jeg forsker på. Det er derfor vanskelig å holde seg fullstendig nøytral til enhver tid av forskningen. Dette er noe jeg har vært klar over og har selv prøvd å holde meg så nøytral som mulig. Det er spesielt viktig å holde seg nøytral under intervjuet, slik at man ikke påvirker respondenten.

### 3.8 Etikk

Når man går inn i forskerrollen har man ansvar for å opptre etisk gjennom studiet. Dette er en prosess som starter ved oppgavens begynnelse og fortsetter til man er ferdig med studiet (Yin, 2011). Som forsker er jeg selv ansvarlig for at jeg forholder meg til en god etisk standard. Det har derfor vært nødvendig å indentifisere mulig etiske dilemmaer eller problemstillinger jeg selv vil møte på gjennom prosjektet. Som følge av et kvalitativt forskningsdesign, har jeg brukt informanter for å gi meg data. Dette betyr at man har et stort ansvar for at man følger de reglene og forutsetningene man har gitt de som blir intervjuet. Dette betyr at respondentene kan forvente å holdes anonyme gjennom prosessen. Ved å sikre at lydfiler ligger sikkert, at notater og transkribering ikke inneholder person eller stedsnavn, vil dette redusere risiko for

indentifisering hvis dette havner på avveie. I forkant av intervjuet sendte jeg et samtykkeskjema (vedlegg 9.3) hvor jeg informerte om at det var frivillig, muligheten til å trekke seg når som helst gjennom prosjektet og informasjon om anonymitet.

Selv om mitt tema ikke er sensitivt, har jeg likevel et ansvar for de som har takket ja til å delta i studiet. Det er tross alt deres informasjon som gir oppgaven betydning til det jeg undersøker. Ved å ikke holde en høy etisk standard i arbeidet, kan dette føre til at folk vegrer seg til neste gang. En har derfor som forsker et ansvar for å opprettholde de etiske standardene som kreves, slik at forskningsprosjekt i fremtiden lar seg gjennomføre. Jeg var spesielt nøye med å være åpen under intervjuene. I en intervjusetting kan det bli et overmaktforhold, hvor jeg som utfører studiet sitter med makten. Det var derfor helt nødvendig å bruke tid på dette i forkant for å gjøre respondent tilpass med situasjonen. I tillegg til dette var jeg klar på terskelen for å si ifra eller stille spørsmål skulle være lav. Min oppfattelse av intervjuene var at alle respondentene følte seg trygge. Jeg fikk ingen negative tilbakemeldinger på at jeg hadde opptrådt uetisk under intervjuet.

### 3.9 Å forske på egen organisasjon

Jeg velger å nevne noen problemstillinger som jeg måtte reflektere rundt som følge av at jeg forsker på egen organisasjon. Å studere på egen organisasjon bringer med seg både positive og negative sider som det er nødvendig å reflektere rundt. Etter å vært ansatt i politiet i flere år, har jeg blitt godt kjent med organisasjonen og kulturen. Dette gir meg et fortrinn ved at jeg kjenner til hvordan politiet fungerer. Det var en klar fordel for meg å ha tilgang til intranettet, slik at jeg kunne søke opp aktuelle personer til intervju. Det at jeg selv er politi, tror jeg har bidratt til at kollegaer var villig til å stille til intervju. Jeg tror det hadde vært vanskeligere å få intervjuobjekter hvis jeg ikke hadde vært politi selv. Det etablerte fellesskapet i politietaten, ved at vi har samme utdanning, forståelse av organisasjonen og kulturen gjør at jeg er en «del av dem». Det kan ha spilt inn på hvorfor respondentene var villig til å stille i intervjuer.

Det finnes også negative sider ved å forske på egen organisasjon. Jacobsen nevner at det kan være vanskelig å beholde den «kritiske avstanden til det man skal studere» (Jacobsen, 2015, s. 57), som gjør at det blir en rollebrist som ansatt og forsker. Det nevnes også at de som deltar ikke anser deg som en nøytral part, og derfor vil være mer kritisk til hensikten bak studiet. Dette var momenter jeg hadde med meg under hele studiet. Man har et ekstra ansvar om å opptre samvittighetsfullt, både mot egen organisasjon og de som deler informasjon. Valg av

teama anså jeg som et tema som ikke kan komme til å skade organisasjonen utad, noe jeg tror bidro til at det var lettere å dele informasjon. Under intervjuet var jeg helt klar på ovenfor respondenten at jeg selv jobbet i politiet og at studiet ikke var på vegne av politietaten.

## 4.0 Empiriske funn

I følgende del vil jeg redegjøre for funnene gjort i intervjuene som en del av den kvalitative undersøkelsen. Kapittelet tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene for å kunne svare på oppgavens problemstilling.

### 4.1 Har lederkompetansen betydning for hvordan man utfører mellomlederjobben?

I denne delen av analysen vil jeg ta for meg hvordan respondentene føler at lederkompetanse påvirker deres jobbutførelse som mellomleder.

#### 4.1.1 Viktigheten av formalkompetanse

Respondentene forteller at formalkompetanse kan bidra til at man blir en bedre leder. De som har lederutdannelse, forteller at de ser gevinsten av dette knyttet til lederjobben sin.

*«jeg ser faktisk at jeg har hatt veldig godt utbytte av den utdannelsen som er knytta til ledelse.» (R-C).*

Respondenten forteller videre at lederutdanning har gitt henne mer trygghet i rollen som leder. Det å knytte teori opp mot praksis gjør at respondenten føler seg tryggere på at den teorikunnskapen som er opparbeidet, faktisk fungerer i den praktiske utførelse av lederjobben. R-E forteller at hun gjennom jobben som leder har kjent igjen teorier hun har lest gjennom sin lederutdannelse. Teorien har hjulpet henne å forstå bedre hvilke prosesser som skjer blant de ansatte.

*«Var trygg på hvilken leder jeg ville være og lederrollen. Da jeg kom hit, hadde jeg LOUI og hadde faktisk lest teori om det og kjente igjen mye fra det» (R-E).*

Videre forteller R-E at den formelle kompetansen gjør henne bedre egnet til å kjenne igjen situasjoner som hun opplever på jobb. Det gir trygghet for respondenten å vite at det har blitt forsket på ulike gruppedynamikker og ledelsesstiler som gjør at hun har teoribasert kunnskap å spille på.

Flere respondenter forteller at teorien fungerer som «knagger» de bruker i jobben. Disse «knaggene» er kunnskap som de har opparbeidet seg gjennom teori og bruker i den praktiske utførelsen av lederjobben. De «formelle knaggene» hjelper respondentene til å kjenne igjen situasjoner og formaliserer deler av jobbutførelsen. Dette gir trygghet i situasjoner de møter på i hverdagen.

*«Man var kasta uti og det hjalp meg rett og slett å ha de knaggene med teori» (R-E)*

R-F forteller at hun blir mer bevisst i mellomlederrollen som følge av formell lederutdannelse. *«Så er det jo noe med det der å være mer bevisst da opp mot hvilken ledelsesstil man bruker» (R-F)*. Videre forteller respondenten at dette gjør henne mer bevisst i kontakt med de ansatte. Det blir lettere for henne å ikke bli personlig involvert, noe hun føler gjør henne til en bedre leder. Respondenten føler også at den formelle utdannelsen bidrar til å respektere de man leder, siden man er trygg på formelle lederverktøy som man bruker i jobbsammenheng.

Respondent R-C sier hun blir mer bevisst i sin ledelse i mellomlederstillingen som følge av formalkompetanse. Hun forteller at hun i stor grad bruker 360 graders ledelse, som gjør *«at man har et bevisst forhold til å lede alle veier» (R-C)*. Videre sier respondenten at denne formen for ledelse gjøres ved å lede både oppover og nedover i linja. Hun føler hun blir mer bevisst på sin rolle og hvilken påvirkningskraft hun har som følge av dette. At hun som leder både kan påvirke de ansatte, men også kan påvirke på mer strukturelle nivåer. R-C føler at ved å være bevisst på 360 graders ledelse, i større grad klarer å påvirke fra sin mellomlederstilling. Ved å ikke ha denne kunnskapen om at ledelse foregår oppover og nedover, tror hun at hun ville fått mindre påvirkningskraft.

Den teoretiske kunnskapen hjelper mellomlederne til å stå tryggere i beslutninger. Flere trekker frem at kunnskap om regelverk og formelle regler er nødvendig å inneha i deres stilling.

*«Formalkompetanse opplever jeg som nyttig for å være bevisst mot et regelverk og at man står støtt inn i de vurdering man tar» (R-B)*

Samme respondent forteller at den formelle kunnskapen opp mot regelverk og personalhåndtering gir trygghet i rollen ved at vurderingene man tar står seg. Ved mangel på dette, sier respondenten at man da kan bryte instruksjoner og retningslinjer som er pålagt

mellomleder. Dette bidrar til å fjerne en stressfaktor fra jobben. Hvis man som leder er usikker opp mot regelverk, kan dette ta unødvendig kapasitet fra andre arbeidsoppgaver.

#### 4.1.2 Viktigheten av realkompetanse

Samtlige av respondentene trekker frem at realkompetanse er avgjørende for hvordan man utfører mellomlederjobben. Det nevnes at for å kunne utføre jobben, er det nødvendig å ha kjennskap til «hvordan jobben faktisk fungerer» og erfaring fra etaten i sin helhet. En respondent trekker frem å ha jobbet på et lensmannskontor gjennom flere år har vært en fordel i hans lederstilling.

*«Da er det nok fordel å ha jobbet på lensmannskontor i mange år, for da driver man med alt. Skrive ut pass, tok avhør og tok imot våpen. Du får liksom bred erfaring fra politi da. Kan være en fordel kanskje» R-A.*

Erfaringen som respondenten har opparbeidet seg gjennom flere år i politietaten, gjør at han føler han har den nødvendige kompetansen innenfor flere fagfelt. Han føler seg trygg i de ulike situasjonene man kommer opp i som leder. Videre påpekes det, at i hans lederstilling, forventes det av de ansatte at han skal kunne svare på de spørsmål som blir stilt. Han beskriver dette som at han føler seg som et «leksikon» på seksjonen.

En annen respondent nevner også viktigheten av å ha stått i ulike situasjoner tidligere.

*«Jeg ser at det er viktig å ha realkompetansen, hvor du har stått i forskjellige situasjoner tidligere, for eksempel å ha hatt den vanskelige samtalen eller personalsak og så videre» (R-B).*

Denne erfaringsbaserte kompetansen som kommer gjennom flere år i etaten, gjør at respondentene føler seg tryggere i sin lederrolle. De har selv opplevd krevende situasjoner tidligere som de aktivt bruker når de utfører jobben. Denne erfaringen gir dem nyttig kunnskap om hvordan krevende situasjoner i best mulig grad blir håndtert.

Flere av respondentene har hentet erfaringer fra sine tidligere ledere opp mot hvordan de ønsker å lede. En forteller at hun fra tidlig av har hentet inspirasjon fra sine tidligere ledere.

Hun har hentet inspirasjon på hvordan man utfører lederrollen, både positive og negative aspekter.

*«Helt fra jeg fikk jobb i politiet har hvert fall jeg reflektert rundt mine tidligere ledere. Av det jeg opplevde som positive sider og det jeg opplevde som negative aspekter med måten de har utøvd sin ledelse på. Det er noe jeg har tatt med meg ganske bevisst» (R-C).*

De aller fleste respondentene har hatt flere års erfaring på den seksjonen de nå leder. De har plukket opp kunnskap om den seksjonen de nå har en lederfunksjon i. Dette beskriver flere som viktig for å kunne håndtere lederstillingen. Flere tror det hadde vært vanskelig å fungere som leder, hvis man hadde kommet til en seksjon eller avdeling hvor man ikke visste hvordan «jobben gjøres». De erfaringene man opparbeider seg gjør at man får mer forståelse for stillingen.

*«For min del så er det jo tiden som har gått og hva man har lært som har endra mest. Og så har jeg jo brukt en del tid på da og prøve å finne ut og hvordan jeg skal gjøre det» (R-D).*

#### 4.1.3 Ønske/motivasjon om kompetanse

Flere av respondentene forteller at de ønsker eller har planer om å ta lederutdanning. De forteller at de ser viktigheten av å ha den formelle kompetansen for å kunne utføre lederjobben sin på best mulig måte. R-D sier hun har søkt lederutdanning til høsten for å kunne utføre jobben sin bedre.

*«Jeg føler jeg starta veldig på scratch. Det hadde vært lurt og hatt formalkompetansen og jeg har jo søkt lederutdanning til høsten, jeg tror det er veldig smart å ha noe å bygge avgjørelsene på».*

Noen av respondentene forteller at det hadde vært lurt og tatt mer formalkompetanse innenfor ledelse, men at motivasjonen for det er lav. R-A beskriver det slik; «Rett og slett fordi jeg er ferdig med å utdanne meg. Jeg tok VEF kurset for 4 år siden, bare det gjorde meg stressa og søvnløs til tider. Jeg mistet all fritiden min. Så da fant jeg ut at det er siste gangen jeg åpner en skolebok» (R-A). Noen av respondentene sier at studier tar for mye tid av fritiden, som gjør at det ikke blir prioritert. De forteller at de har innsett at «toget har gått» for å ta seg mer formalkompetanse innenfor ledelse.

En annen sier han har gitt opp å ta mer lederutdanning gjennom politiet. Dette fordi han ikke blir prioritert til studiene han søker på.

*«For det er klart i en tid hvor man ofte har et liv på si, knytta til småbarnsperiode osv, så er det ikke alltid det det passer å søke videreutdanning og det tenker jeg at skal arbeidsgiver respektere og ikke det bli brukt imot i nesteøyeblikk. At du hadde søkt på tre år, derfor kommer du bak i rekka» (R-B).*

Videre sier R-B at vanskelighetene med å komme seg inn på lederutdannelse gjør at han ikke kvalifiserer til noen høyere lederstilling i politiet. Han har innsett at det ledernivået han er på nå, kommer han til å måtte være resten på av karrieren.

#### 4.1.4 Oppsummering:

Realkompetanse blir ansett som den viktigste kompetansen å inneha. Det å «kunne jobben», stått i ulike situasjoner er viktig for å utføre mellomlederrollen. Det er positivt med formalkompetanse for mellomlederen. Dette gir teori som fungerer som knagger i møte med praktiske situasjoner man møter på jobb. Ved å ha teori til å underbygge sine avgjørelser på, bidrar dette til at de står tryggere i sine beslutninger. De mellomlederne som har formalkompetanse, bruker den teoribaserte kunnskapen i jobbutførelsen. De fleste tror en kombinasjon av real og formalkompetanse er mest hensiktsmessig. Da får man en blanding av teori og praksis som gjør at man i større grad kan utføre jobben på en god måte. Mellomlederne er delt på om de ønsker å ta videreutdanning. De fleste ser de positive sidene ved formalkompetanse, men at de ikke har nok motivasjonen til å ta dette ved siden av jobb.

## 4.2 Hvordan fokuserer rekrutteringsprosessen på rollen en har som leder?

I dette delkapittelet vil jeg ta for meg hvordan rekrutteringsprosessen fokuserer på rollen som leder, og om dette har noe å si for deres rolleforståelse. Av de seks respondentene er det fem som er ansatt i faste stillinger, mens en er ansatt i en midlertidig lederstilling.



#### 4.2.1 Rollen som leder i rekrutteringen

Flere av respondentene svarer at utlysningsteksten er avgjørende for om rollen tas opp i rekrutteringen. «*Det er jo naturlig. Hvis man ønsker en jobb så er man nødt til å fokusere på utlysningsteksten i et intervju*» (R-C). Respondenten sier videre at hun ble spurt om hva hun la i rollen som leder og hvilke oppgaver hun kom til å være ansvarlig for under jobbintervjuet. For respondenten sin del gjorde dette henne mer bevisst på hvilken funksjon og rolle hun faktisk skulle utføre da dette ble diskutert i rekrutteringsprosessen.

R-D opplevde mye av det samme i sin rekrutteringsprosess. Hun følte at rollen og forventningene til rollen ble diskutert på en slik måte at det hun var innforstått med hvilke oppgaver hun kom til å ha som mellomleder, «*det ikke noe rom for tvil der nå*». (R-F). Dette gav henne en klar forståelse av hva stillingen innebar. Respondenten syns rollen opp mot intervjuet samsvarte med den faktiske stillingen. Dette gjorde at hun i større grad var forberedt til å tre inn i stillingen som avsnittsleder. Rolleforståelsen hun fikk som følge av rekrutteringsprosessen bidro til at hennes forventninger til stillingen ble avklart.

Respondentene er samstemte i at utlysningsteksten for jobben er avgjørende for om lederrollen blir diskutert under rekrutteringen. «*Jeg tenker at rekrutteringsprosessen, utlysningsteksten spesielt, er et viktig element. Det legger premissene for arbeidet eller for denne rollen*» R-E.

De fleste mener rekrutteringsprosessen tar opp hvilken rolle man har som mellomleder. Det snakkes om hvilke arbeidsoppgaver man skal utfylle og ansvaret man har for de ansatte. Flere påpeker at man i hovedsak skal ha ansvaret for å holde «hjula i gang» og ta seg av det administrative som følger med jobben. Respondentene er relativt samstemte om at det ikke var uklarheter på hvilken rollefunksjon de hadde etter endt jobbsøking.

En annen forteller om en rekrutteringsprosess som ikke hadde søkelys på lederrollen. Han hadde blitt bedt om å søke, da tidligere søkere til stillingen ikke hadde hatt nødvendige kvalifikasjoner. Han søkte derfor stillingen, men med visse premisser. «*Da stilte jeg noen krav og det var at jeg skulle fortsette å være operativ, kunne kjøre litt ute.. er tross alt gammel lennsmann*» (R-A). R-A forteller videre at han endte opp med å ta på seg for mange roller, som førte til at han ble overarbeidet. Ledelsen kom etter hvert inn og endret muligheten for

han å være operativ. «*Det ble litt for mange arbeidsoppgaver en periode der*» (R-A). For respondenten sin del, gikk han inn i stillingen med en uklar rolle. Dette førte til at det ble for mange oppgaver og ansvar, som gjorde at totalbelastningen ble for stor.

#### 4.2.3 Midlertidig ledere

De fleste respondentene har fungert i en midlertidig lederstilling, før de fikk den permanent gjennom en jobbsøkerprosess. De har trådt inn som følge av tidligere avsnittsleder/seksjonsleder har sluttet eller blitt sykemeldt. R-D forteller at hun egentlig ikke hadde lyst på mellomlederjobben, «*for jeg ville jo egentlig ikke bli mellomleder så tidlig...jeg ble jo forespurt av min sjef*». Hun takket etter hvert ja, og fungerte midlertidig i et halvt år før hun søkte jobben permanent. De som har fungert i midlertidig stillinger forteller at selve rollen og funksjonen ble lite diskutert. R-D opplevde å tre inn som avsnittsleder stillingen slik; «*Vi tar det litt som det kommer og fikk opplæring litt på stående fot*». Videre forteller hun om usikkerhet opp mot rollen som mellomleder og hva som var forventet av henne. Dette gjorde at hun måtte bruke lengre tid på å komme seg inn i rollen, da hun ikke visste hva som var forventet. Hun påpeker at det hun hadde god kjennskap til seksjonen og de ansatte, noe som bidro til at det gikk seg til etter hvert.

R-D, som fungerer som midlertidig avsnittsleder forteller at mellomlederrollen har vært lite diskutert.

*«Ikke noe særlig konkret. Men jeg har jo også veldig kort vei til min nærmeste leder igjen som er seksjonssjef, vi har fortløpende dialog».*

De aller fleste trekker frem at det har vært helt nødvendig å ha kjennskap til den seksjonen man har fungert i en midlertidig stilling. Respondentene føler de er blitt «kastet ut» i en lederstilling med stort ansvar og arbeidsmengde. Det å ha kjennskap til hvordan seksjonen fungerer og hvilke arbeidsoppgaver man har, har vært nødvendig for å kunne fungere som midlertidig leder. Selv om flere respondenter føler at tiden som midlertidig leder var krevende og arbeidsom, er det ingen av respondentene som angerer på valget.

*«Jeg ble jo sittende og jeg søkte på stillinga. Har ikke angret på valget» R-E.*

#### 4.2.4 Oppsummering:

Respondentene føler at rollen som mellomleder blir diskutert gjennom rekrutteringsprosessen. Den blir ofte diskutert opp mot utlysningsteksten, hvor forventinger til rollen som mellomleder er beskrevet. Ved å diskutere forventningene og rollen i rekrutteringsprosessen, opplever respondentene at de går inn med en god rolleforståelse som mellomleder.

De som har fungert i en midlertidig mellomlederstilling opplever i liten grad å ha diskutert sin rolle. De føler de er blitt «kastet ut» ut i stillingen uten særlige føringer på rollen. Det er avgjørende for midlertidige mellomledere å ha kjennskap til seksjonen og hvordan jobben fungerer før man trer inn i midlertidig lederstilling.

### 4.3 Hvordan har Nærpolitireformen endret mellomlederrollen i politiet?

I dette underkapittelet vil jeg se nærmere på hvordan politireformen har påvirket mellomlederrollen i politiet.

#### 4.3.1 Mellomlederens syn på Nærpolitireformen

Respondentene er delte i hvordan de stiller seg til Nærpolitireformen. De opplever både positive og negative sider med reformen. Flere nevner at ansvarsområdet har vokst seg såpass stort at det er vanskelig å ha kontroll på sitt område. En informant sier han har mistet oversikten over hva som skjer i sitt område etter reformen.

*«Vi har jo 55.000 innbyggere nå tror jeg. Der jeg jobba før var det 3500. Var på fornavn med halvparten av dem. Så det er klart blir endring» (R-A).*

Flere respondenter nevner det samme, at man har mistet oversikt over hva som skjer i eget området. Distriktene og de geografiske enhetene har vokst seg såpass store at man som leder ikke har den samme kontrollen som man hadde tidligere. I forkant av reformen var det normalt å ha hadde oversikt over hva som foregikk i området. Man kjente til aktuelle personer og hadde god kontroll på de ulike miljøene. I etterkant av reformen, peker flere på at

avstanden til befolkningen har blitt såpass stor at de ikke har kontroll på miljøer og trender i like stor grad som tidligere.

Respondent R-B forteller politiet er blitt mer robust, men at de har mistet nærheten til det lokale.

*«Så sann sett er det positiv at vi er blitt større og blitt mer robust. Det er bra. Samtidig så mister man det lokale» (R-B).*

Som følge av reformen har flere av mellomlederne fått flere ansatte som er samlokalisert på en stasjon. Respondentene føler at seksjonen står sterkere og tåler mer belastning, som de ser på som positivt. Ved at distriktene har vokst seg mer robuste blir hendelser utenfor arbeidstiden håndtert i større grad uten å involvere mellomlederne. I forkant av reformen var det normalt at seksjonsledere/avsnittsledere fikk telefoner utenfor arbeidstid hvor man måtte håndtere akutte situasjoner i større grad. Flere respondenter forteller at dette er et positivt trekk som følge av reformen, at skillet mellom jobb og fritid er blitt klarere etter reformen.

#### **4.3.2 Påvirkning av mellomlederrollen som følge av reformen**

De fleste respondentene forteller at mellomlederrollen har endret seg som følge av Nærpolitireformen. Som følge av strukturelle endringer, har mellomlederen fått flere ansvarsområder. Flere nevner at man kuttet et ledernivå og delegerte mer personalansvar til avsnittslederne.

*Personalansvaret er kanskje den største forskjellen. Tidligere lå jo personalansvar et nivå over. Nå er det lagt til avsnittslederne, så de må være mye tettere på medarbeiderne i tillegg til det faglige så har de en større oppgave med å med å lede det avsnittet og lede medarbeiderne (R-C).*

De andre respondentene forteller at det går mer tid til det administrative som følge av at seksjonene og avsnittene har blitt større. Oppfølgingen av fag blir delegert bort for å kunne holde tritt med arbeidsoppgavene. Flere ser en endring hvor mellomlederen går mer bort fra det faglige, og mer over til det administrative som følge av reformen.

*«Vanskeligere med det at jeg føler jeg ikke har den samme kontrollen som jeg hadde før...i hvertfall i forhold til hva jeg skal ha ansvar for da... med faget. Man må gi litt mer slipp på å ha kontroll og delegere mer enn jeg gjorde før». (R-E).*

*«Fordi vi avsnittsledere ikke hadde tid til å være etterforskningsleder. Men det gikk jo lang tid før vi fikk formalisert det. Vi har fått kutta et ledernivå. Vi har fått et større ansvar rett og slett» (R-E).*

Mellomlederne bruker mye tid på det administrative, da de i større grad har fått ansvaret for føring av arbeidstid, sykdom og fri. Som følge av dette må de bruke mye tid i administrative systemer for å være a jour med de ansatte. I tillegg til dette skal man melde på ansatte til diverse kurs og blir mer involvert i møtevirksomhet og arbeidsgrupper.

*«Det er mye flere møter enn det det var for noen år tilbake. Sitter mye i møter. Er ikke alt som er like interessant... Det er fordi organisasjonen er i utvikling og man ønsker at alle som kommer med noen ideer innimellom. Da blir det mindre fag igjen» (R-A).*

En annen forteller at han til stadighet må forholde seg til ny informasjon knyttet til forskjellige fagfelt. Etter reformen har det kommet flere fagmiljøer, som verner om sitt fagmiljø. Respondenten opplever derfor å havne i et krysspress der alt skal prioriteres like mye.

*«Du får altså så mange som sitter og forteller hvor viktig sitt fagfelt er, men du skal sitte å forene dette med den praktiske hverdag da....samtidig så skal vi levere bedre tall, får flere saker som du skal bedre saksbehandlingstiden på. Skal bedre oppklaringsprosent og kvaliteten. Samtidig så skal vi drive med mer fagutvikling så vi klarer ikke å sjonglere de ballene samtidig... så er det sykdom... Jeg opplever at det er et vanvittig krysspress som mellomleder og det kjenner jeg på» (R-B).*

Dette oppleves som en påkjenning fra respondenten. Han får stadig føringer på nye arenaer som skal prioriteres, samtidig som det skal leveres bedre på tall enn tidligere. Det blir for mye informasjon og forventinger som fører til at respondenten opplever et stort press opp mot forventningene som mellomleder. Denne formen for krysspress fører til at mellomlederen opplever en større belastning i sin stilling.

Som følge av reformen, opplever respondentene å få tildelt nye arbeidsoppgaver, som tidligere var delegert til sivilt ansatte. Dette er praktiske oppgaver som tar mye tid og kapasitet. R-F beskriver det slik:

*«Gå med posten, redigere saker og oversender dokumenter til forsvarere, registrere anmeldelser. En del sånne oppgaver man kanskje ikke trenger å være politi for å utøve da, tenker jeg».*

*«Det er jo klart, når man ikke har konsulentene til å gjøre arbeidsoppgavene, så blir det jo ofte jeg som må gjøre det da. Det er ingen andre som kommer til å gjøre det for meg» (R-F).*

Flere nevner at de aller fleste nye arbeidsoppgavene som er kommet etter reformen er lagt til mellomlederen. Det er stadig flere forventinger og små administrative gjøremål som skal utføres. Som følge av dette går mye tid til å utføre denne type arbeid istedenfor å faktisk lede. Respondentene er samstemte at som følge av reformen, har mellomlederen i større grad beveget seg bort fra den faglige rollen og mer inn mot en administrativ leder. Det faglige ansvaret har i stor grad blitt delegert til andre.

#### 4.3.3 Inkludering av mellomlederen

Respondentene føler at toppledelsen i politiet legger til rette for at mellomlederen skal forstå sin rolle etter reformen. Det blir trukket frem at de ofte deltar på ledermøter eller seminarer hvor ledelse og rollen blir diskutert. Respondentene anser dette som positivt for å forstå sin rolle som mellomleder.

*«Dem gjør oss mer bevisst på hva slags rolle vi har så det er jo noe som gradvis har endret seg fra tidligere» (R-A).*

De fleste forteller at de i begynnelsen av reformen følte seg glemt av toppledelsen. De ble ikke inkludert på seminarer eller ledermøter. Toppledelsen prioriterte istedenfor å inkludere de øvrige ledelsesnivåene, mens mellomlederne på nivå fire ikke deltok. De siste årene ser man derimot et skifte hvor avsnittslederne blir mer inkludert av toppledelsen.

*«Vi på nivå fire ble glemt. Da er det vanskelig å føle at du en del av toppledelsen og den gode delen av kjeden som vi er. Men så er vi blitt huka på etter hvert. Det har vært mer fokus å få oss med de siste årene» (R-E).*

Respondent R-F trekker frem at hun ser nytten av å delta på ledermøter med andre ledere med personalansvar på stasjonen. Da får man avklart rolleforventningene mellom andre seksjoner slik at man blir minnet på hvilken rollefunksjon man har som leder. Hun tror at hvis man ikke hadde hatt slike møter, kunne det blitt uklart hvilke rolle og funksjon man har.

#### **4.3.4 Oppsummering:**

Nærpolitireformen har ført til at mellomlederne har fått flere administrative gjøremål. Dette gjør at det blir lengre distanse til selve faget, som blir delegert videre. Mellomlederen blir stadig tildelt nye arbeidsoppgaver som tar mye kapasitet. Som følge av reformen har organisasjonen blitt mer robust, slik at mellomlederen i mindre grad trenger å ta tak i akutte hendelser som skjer utenfor arbeidstid. Toppledelsen legger til rette for at mellomlederen skal forstå sin rolle og funksjon. Dette gjøres ved å inkludere mellomledere i diverse ledermøter og seminarer. Slike tiltak gjør at mellomlederen blir mer bevisst rundt sin egen rolle og sin funksjon.

## **4.5 Hvordan påvirker arbeidskulturen mellomlederen i politiet?**

I denne delen av analysen, vil jeg ta for meg hvordan arbeidskulturen innad i politiet påvirker mellomlederen. Dette vil bli belyst gjennom empirien som er fremskaffet gjennom intervjuene.

### **4.5.1 Arbeidskultur på egen arbeidsplass**

For samtlige av respondentene, er arbeidskulturen på arbeidsplassen viktig. En stor overvekt av respondentene anser det å bevare en god arbeidskultur blant de viktigste arbeidsoppgavene som mellomleder. Mellomlederne bruker mye tid på å følge opp at alle har det bra og ivareta den enkelte på den seksjonen/avsnittet de leder.

Flere respondenter har opplevd en krevende arbeidskultur, hvor det har vært misnøye innad i seksjonen de har ledet. De respondentene som har opplevd dette beskriver en situasjon som har tatt mye energi og tid å endre. Likevel har dette vært nødvendig å ta tak i for å kunne utøve den jobben og ansvarsområdet som respondentene har hatt. Av respondentene, er det kun en som opplever dagens arbeidskultur på egen enhet som krevende, «*Og vi har også helt klart krevende elementer i arbeidsmiljøet her... ja som ikke bidrar med positivitet*» (R-C)..

#### 4.5.2 Hvordan arbeidskulturen påvirker mellomlederen

Flere av respondentene blir direkte påvirket av arbeidskulturen i på sitt avsnitt. De beskriver at kulturen innad påvirker dem. En respondent opplever å ha en arbeidskultur der de ansatte er motiverte og ønsker å utgjøre en forskjell. Dette påvirker ved at hun strekker seg lengre i jobben.

*«Og at alle er veldig opptatt av å jobbe for enkeltpersoner, gjøre en forskjell og er en veldig motivert gjeng. Og det gjør at jeg strekker meg veldig langt for at vi skal få til alt. At man skal føle seg sett. Så for min del prøver jeg å hele tiden å gå foran med eksempelet om hvordan man får gjort veldig mye hvis du planlegger og strukturerer godt. Legger på en måte sjela di i jobben da» (R-E).*

Respondentene forteller om ansatte som er motiverte og utfører de arbeidsoppgavene de har. Det er flere som nevner at mange «går av seg selv» og er selvdrevne i jobben. Flere peker på at det er viktig fra leders perspektiv å være til stede og ha «en åpen dør» til kontoret. Det å være tilgjengelig som leder er noe som går igjen. De opplever at det er lettere for de ansatte å ta opp ting hvis de er tilgjengelige. Det forventes i stor grad at de skal kunne svare ut de spørsmålene som de ansatte kommer med. En respondent tror dette kommer av at de ansatte er trygge på at leder har svarene på de spørsmålene som kommer opp.

På motsatt side opplever respondentene med en negativ arbeidskultur, en mer strevsom og krevende hverdag. Som leder må man da i mye større grad følge opp enkeltpersoner og være tettere på de ansatte.

*«I tillegg til at det påvirker i den grad at jeg opplever jobben som mye mer krevende og slitsom hvis man kan kalle det det. Så det er jo behov for at jeg er mye mer tettere på. Det krever jo faktisk mer av meg i en sånn type gruppe da» (R-C).*



Videre forteller R-C at hun må ta i bruk ulike «verktøy» for å håndtere dette. Respondenten skiller mellom formelle og uformelle verktøy. Formelle verktøy kan være skriftlig advarsler, mens uformelle lederverktøy har vært bruk av samtale og dialog

To respondenter forteller at de kom til arbeidsmiljø hvor de visste at det forelå misnøye blant de ansatte. Begge to forteller om en krevende tid der de ansatte hadde mye negative følelser, spesielt rettet mot ledelsen. Dette hadde bakgrunn i at ansatte følte seg forbigått ved flere anledninger som hadde skapt et miljø hvor det var mye negativitet.

*«Hadde vært på (tidligere arbeidssted) i alle de åra før og skulle inn her og lede en gjeng som var veldig fortvila, skuffa og sint. Så det var så mye følelser du aner ikke» (R-E).*

De to respondentene svarer at det gikk seg til etter hvert, men at det var en krevende prosess som kostet mye. De forteller om at de var nødt til å bruke tiden til hjelp, være tålmodige og vise at de ønsket de ansattes beste.

En annet faktor som blir pekt på, er hvis de ansatte føler det ikke er nok folk til å utføre jobben. I tider med høyt sykefravær merkes dette på stemning blant de ansatte på jobb. De ansatte får da økt arbeidsmengde, som påvirker arbeidsmiljøet negativt.

Respondentene peker på at det er viktig for mellomlederen å fange opp hva som skjer på sitt avsnitt. Flere forteller om formelle og uformelle arenaer hvor man får inntrykk av hvordan den enkelte har det på jobb. En respondent forteller at de uformelle samtalene skjer i gangene, ved spisebordet og på kontoret. I disse settingene, hvor man snakker om «løst og fast» er det rom for å skaffe seg et inntrykk av hvordan de ansatte har det. De formelle settingene gjøres ofte gjennom felles gruppemøter eller medarbeidersamtaler. Flere uttrykker ønske om å få til flere formelle møter med sin gruppe, men at tiden ikke strekker til og at de formelle settingene da fort blir nedprioritert.

#### 4.5.3 Arbeidskultur på tvers av seksjoner

Noen av respondentene forteller om hvordan de selv opplever forskjeller mellom ulike arbeidskulturer innad på egen stasjon og ser behov for å prøve å justere det de kaller en «kultur».

*«Jeg prøver å gripe an og jobbe med det jeg mener som dels kan beskrives som en ukultur og det finnes alle steder, men jeg er veldig bevisst på hva jeg selv står for og hva jeg ønsker og hvilken rolle jeg skal ha som mellomleder» ( R-B).*

Videre forteller respondenten at han jobber aktivt opp mot de andre seksjonene hvor han mener det er oppstått en ukultur, hvor arbeidsoppgaver som forventes blir gjort, ikke blir utført.

*«For det er jeg som sitter og rydder opp i etterkant» (R-B).*

Selv om denne lederen ikke har ansvar for stasjonen i sin helhet, føler han behov for å være tett på stasjonssjef for å justere denne ukulturen. Dette gjør han for å hindre ukulturen å spre seg og påvirke egen seksjon.

#### 4.5.4 Implementering av kultur til nyansatte

Det å kunne gjøre nyutdannede trygge i jobben syns noen er det mest givende i jobben. R-E forteller;

*«Det som er mest gøy med vår jobb er å få nyansatte som kanskje kommer fra PHS og være med å få dem trygge i rollen sin og sende dem ut i den store politiverden».*

Det å kunne forme nyansatte til å bli trygge i jobbutførelsen er noe som respondentene syns er givende. Å påvirke i form av kultur og arbeidsoppgaver i en positiv retning. Det kommenteres også fra en annen, at nyutdannede er motiverte, men at man i noe større grad må lære dem opp i hvordan arbeidslivet fungerer.

*«De var jo også helt unge. De hadde sin første jobb i politiet, nesten utelukkende alle. Og de er jo mye enklere å påvirke, samtidig som man da måtte sørge for å gi de veiledning i forhold til en del grunnleggende ting i arbeidslivet da» (R-C).*

De nyansatte blir sett på som lettere å påvirke blant respondentene, enn ansatte som har jobbet i etaten i flere år.

#### 4.5.5 Koronapandemiens påvirkning

Respondentene forteller om en krevende tid under koronapandemien. De forteller om hvordan hjemmekontor har påvirket hvordan de leder, men også hvordan det har påvirket de ansatte.

Respondentene forteller at de har prøvd å ha minst mulig hjemmekontor selv, da det har vært

lettere å lede og ha kontroll fra stasjonen de tilhører. En respondent forteller at fjernledelse under koronapandemien har vært vanskelig,

*«Jeg opplevde det som vanskelig å bedrive fjernledelse. Jeg fikk nok i større grad en oppfatning av at fysisk tilstedeværelse faktisk er viktig som mellomleder». (R-C).*

Flere forteller at produksjonen falt som følge av hjemmekontor. R-A forklarer at enkelte ansatte ikke åpnet PC-en gjennom arbeidsdagen til jobb.

*«Og det er ikke alle som åpner PC-en gjennom dagen på hjemmekontor».*

Oppfølging av de ansatte har vært viktig for å kunne holde kontroll på at produksjonen opprettholdes. Noen har tatt i bruk i telefonsamtaler for oppfølging og «check in», mens andre har hatt felles morgenmøter for å samle de ansatte å dele ut plan for dagen. R-D brukte telefonkonferanse og Teams.

*«Da hadde vi telefonkonferanse hver morgen for å opprettholde morgenmøte ... så ble det teams etterhvert.. og hver dag har jeg egen liten bolk med informasjon, oppdatering».*

Respondentene har i liten grad selv brukt hjemmekontor. Dette er fordi de mener det har vært enklest å lede fra stasjonen. Flere forteller om viktigheten av at lederen faktisk møter på jobb, slik at de ansatte vet hvor lederen deres befinner seg fysisk. Respondent R-B forteller at han møtte på jobb for å være til stede hvis noe skulle skje,

*«Jeg tror jeg har to eller tre dager på hjemmekontor, men ellers har jeg vært fysisk på jobb hele tiden nettopp på grunn av at folk skal vite hvor jeg er, at det er noen som er fysiske på jobb hvis noe skulle skje».*

I og med at politiet har en spesiell funksjon i samfunnet, opp mot beredskap og sikkerhet, fikk flere ansatte møte på jobb enn resten av befolkningen. En forteller om streng avstandskontroll, hvor de ansatte oppholdt seg på eget kontor under pandemien. Hun mener at oppmøte på jobb var avgjørende for å kunne utføre jobben.

*«Jeg tror det redda oss litt egentlig at vi i så hverandre da med jevne mellomrom» (R-F).*

#### 4.5.6 Oppsummering:

Respondentene føler arbeidskulturen påvirker mellomlederen. Det å være leder i en negativ arbeidskultur er krevende og slitsomt. De som opplever en positiv arbeidskultur, gir mer av seg selv i jobben. Mellomlederen anser det som en av de viktigste rollene å ta vare på de ansatte, og se at de trives på jobb. Koronapandemien har vært krevende for arbeidskulturen. De fleste mellomlederne har møtt fysisk på jobb for å være til stede. Å bedrive fjernledelse er krevende og kan påvirke arbeidsmiljøet negativt.

## 5.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg diskutere de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket som er presentert. Diskusjonsdelen er kategorisert på bakgrunn av forskningsspørsmålene.

### 5.1 Har lederkompetansen betydning for hvordan man utfører mellomlederjobben?

I denne delen av drøfting vil jeg se nærmere på hvordan formal og realkompetanse påvirker jobbutførelsen til mellomlederen.

Samtlige av respondentene har den nødvendige kompetansen til å være politi. Dette har de fått gjennom å fullføre Politihøgskolen, hvor man etter endt utdanning blir en politigeneralist som kan utføre politiets hovedoppgaver. De har opparbeidet seg den nødvendige formalkompetansen for å utføre politiyrket (Politihøgskolen u.å; St.meld.nr. 29 (2020)).

Empirien viser at respondentene tror at en kombinasjon av real og formalkompetanse er det beste for å utføre jobben som mellomleder. Dette samsvarer med teori, hvor det pekes på at den beste formen for ledelse i politiet kommer som følge av en kombinasjon av de to kompetansene (Schafer, 2008; Pearson-Goff & Herrington, 2013, s.33). Dette betyr at man bør ha utdanning innenfor ledelse, men samtidig ha erfaringen med å utføre ledelse.

De som har formalkompetanse, trekker frem at de tar i bruk «teoretiske knagger» som de har opparbeidet seg gjennom formell lederutdanning. Denne kunnskapen gjør at de står tryggere i situasjoner, siden de kan støtte seg på teori. Ved å ha kunnskap om ulike ledelsesteorier, kan man også i større grad tilpasse ledelsesstilen sett opp imot sin egen seksjon eller avsnitt. Dette går igjen i empirien, hvor en respondent forteller at hun aktivt bruker 360 graders ledelse. Dette betyr at man som mellomleder bevisst leder både oppover og nedover i organisasjonen (Manning, 2013; Filstad & Karp 2018, s.13). I dette tilfelle er kunnskapen kommet som følge av ledelsesstudier. Utdannelsen er med på å bevisstgjøre hvordan man som mellomleder kan

påvirke oppover og nedover i organisasjonen. Som leder vil man stå i flere ulike situasjoner og det er derfor viktig for lederne å kunne ta beslutninger som har grunnlag i teori. Andre eksempler fra empirien viser en respondent som opplevde en dårlig arbeidskultur. Ved å støtte seg på teori, visste hun at dette kan oppstå på arbeidsplassen og hvilke dynamikker som førte til at dette oppstod. Dette gjorde at hun i større grad klarte å håndtere situasjonen.

Føringer lagt fra regjeringen og politiledelsen om å heve kompetansenivået innenfor ledelse blir ansett for å være en del av profesjonaliseringen til politiet (Noordegraaf & Steijn, 2013, s. 212). Ved at politiledere profesjonaliseres i større grad, er hensikten at ledelsen som utføres er bedre og mer kunnskapsstyrt. Politiets arbeid har de siste årene rettet seg mer mot det kunnskapsbaserte politiarbeidet, istedenfor det erfaringsbaserte (Barstad & Gladsø, 2021). Ved å ha kunnskap om et tema, vil man være bedre egnet til å ta vurderinger og avgjørelser. Som leder blir man mer oppmerksom hvordan lede hensiktsmessig og få gjennomført de mange gjøremålene som oppstår i løpet av en dag. Av de seks respondentene, er det fire som har videreutdanning innenfor ledelse. Dette samsvarer med at politiet de siste årene har ønsket at flere politiledere skal ta videreutdanning innenfor ledelse, både gjennom Politihøgskolen og andre universiteter/høyskoler (St.meld.nr 29 (2020)). Samtlige av respondentene ser verdien av å ta videreutdanning innenfor ledelse i den stillingen de er i, noe som samsvarer med regjeringens syn på lederutvikling.

På den andre siden, gir realkompetansen mellomlederen den nødvendige erfaringen for hvordan å håndtere ulike situasjoner. Dette gjelder i hovedsak situasjoner de tidligere har opplevd som følge av erfaring. Det å ha kunnskap om hvordan den praktiske jobben utføres er viktig og er et gjentakende funn i de empiriske dataene. Realkompetansen er høyt anerkjent innad i politiet, som også er en mening som gjenspeiler respondentene i denne studien (Hellesø Knutsen, 2013). Dette samsvarer med Haaland og Dale (2005), som mener at å utføre ledelse er en praktisk egenskap og kompetanse. Politirollen består av flere arbeidsområder og fagfelt. Det å ha erfaring fra ulike oppdrag, situasjoner og problemstillinger er et godt hjelpemiddel for å ta beslutninger. Det å forstå hvordan jobben fungerer i praksis er nødvendig for å skulle opptre effektivt som leder. Politiarbeidet blir ansett som en praktisk jobb og mye av kunnskapen man lærer og utøver i den daglige driften er ting som læres gjennom arbeidet (Hellesø Knutsen, 2013). Dette samsvarer med empirien, der flere respondenter har blitt inspirert av sine tidligere ledere på hvordan de selv ønsker å utføre ledelse. Gjennom å ta kunnskap fra tidligere erfaringer og ledere, bidrar dette til at de

selv ser hvilke ledelsesstiler som fungerer og ikke. Denne erfaringen tar de videre med seg når de selv havner i en lederstilling. Politiledere lærer fra andre og tidligere politiledere (Gaston & King, 1995).

### 5.1.1 Oppsummering:

Respondentene i denne studien og teorien er samstemte om at formell lederutdanning har betydning for hvordan man som mellomleder utfører jobben. Flere av respondentene trekker frem at de føler seg tryggere i beslutninger når de har teori som underbygger disse. De «teoretiske knaggene» gjør mellomlederen tryggere. Ved å ha teoretisk tilnærming til beslutninger blir man som leder mer profesjonell i lederutførelsen. Det er likevel enighet blant respondentene at realkompetanse er helt nødvendig for å utføre mellomlederjobben på en god måte. Realkompetansen er den formen for kompetanse som blir anerkjent og verdsatt høyest i politiet. Dette samsvarer med eksisterende teori.

## 5.2 Hvordan fokuserer rekrutteringsprosessen på rollen en har som leder?

Fra den innsamlede dataen kommer det frem at politietaten fokuserer på mellomlederrollen under rekrutteringsprosessen i politiet. Mellomlederrollen blir diskutert gjennom intervjuet, opp mot utlysningsteksten. Dette fører til at de som blir ansatt har en klar formening om hvilken rolle de trer inn i som mellomleder. Ifølge Breugh og Starke (2000) er utlysningsteksten viktig for å gi klarhet om ansvaret stillingen innebærer. Dette for å legge føringer på hva som forventes i den nevnte stillingen. Ved å diskutere rollen som mellomleder, kan dette være med å forhindre at man gjør feilansettelser. Når arbeidsgiver klargjør forventningene og rollene i intervju, vil den som blir ansatt i større grad være klar over hvilke ansvarsområder man har. Ved å ikke diskutere hvilke roller og forventinger man har, kan dette føre til man trer inn i rollen med en uklar rolleforståelse. Den ene respondenten som opplevde å ikke ha noen klar rolleforventning, påtok seg for mange roller da han ble ansatt som mellomleder. Dette førte til at han etter hvert fikk for mange roller som resulterte i at han ble overarbeidet.

Det vises i empirien at respondentene har en klar rolleforståelse av jobben etter rekrutteringsprosessen. Å gi tilstrekkelig informasjon i rekrutteringsprosessen om hvordan jobben faktisk er i praksis skaper en større tillit mellom den nyansatte og organisasjonen en jobber for (Wanous, 1992).

### 5.2.1 Midlertidige ansettelser

Som følge av Statsansattloven (2017, §7), kan polititjenestemenn ansettes midlertidig i seks måneder uten å gjennomføre offentlig utlysning. Et stort antall av respondentene hadde i forkant av å få fast stilling, fungert som midlertidig mellomleder. Ved den midlertidige ansettelsen forteller de at rollen i liten grad ble diskutert. Dette førte til at flere opplevde å ikke ha kontroll på hvilken rolle man hadde. De måtte i stor grad rådføre seg med egen leder hvis det var ting man var usikker på. Den innsamlede teorien sier ikke nok om hvilken rolleforståelse midlertidige mellomledere opplever. Det kan være et tegn på at de som blir ansatt i midlertidige funksjoner i liten grad opplever å diskutere hvilken rolle man har som mellomleder. Ved midlertidige ansettelser, vil grunnlaget ofte være hvis det er sykemelding eller annet, noe som gjør at man må ha en som fyller en viss funksjon på kort tid. Dette kan eventuelt føre til at man som midlertidig ansatt ikke får klarhet i rollen i like stor grad som ved en rekrutteringsprosess.

Studien jeg har gjennomført har ikke undersøkt midlertidige ansettelser eksplisitt. Likevel antyder studiens funn at midlertidig ansettelse kan være utfordrende med tanke på viktigheten av realkompetanse. Midlertidig ansettelse gir mindre mulighet for å oppnå god realkompetanse. Dette med mindre den som ansettes har erfaring med ledelse fra før. Gitt tilfelle at den midlertidig ansatte ikke har realkompetanse kan dette gå på bekostning av ledelsen til tross for god teori i bunn. Blant funnene i denne studien understrekes viktigheten av kombinasjonen teoretisk kompetanse og realkompetanse for å utføre god ledelse. Manglende realkompetanse kan da potensielt være et hinder for god rolleforståelse.



### 5.2.2Oppsummering:

Rekrutteringsprosessen fokuserer på hvilken rolle og ansvar man har som leder. Det er viktig at arbeidsgiver skriver en god stillingsutlysning som samsvarer med oppgavene man skal utføre. Ved å avklare rollen, vil man som mellomleder i større grad gå inn i stillingen med klarhet av ansvaret man har. Dette kan gjøre mellomlederen tryggere i rollen.

Ved midlertidige ansettelser kommer det frem fra empirien at rollen som mellomleder i liten grad blir diskutert og at rolleforståelsen kommer som følge av erfaring og uformelle settinger. Teorien sier for lite om hvordan midlertidige mellomledere føler at deres rolle blir diskutert.

## 5.3 Hvordan har Nærpolitireformen endret mellomlederrollen i politiet?

I denne delen av drøftingen vil jeg se på om empirien og teorien stemmer overens med om nærpolitireformen har endret mellomlederrollen.

Nærpolitireformen har ført til flere institusjonelle endringer i organisasjonen. Som følge av regjeringens ønske om reform og endring, var meningen at politiet skulle bli mer effektivt og robust. Flere lensmannskontorer ble lagt ned og man fikk større enheter og ansvarsområder. Dette går igjen i min empiri, hvor flere av mellomlederne har fått et større geografisk ansvarsområde som følge av sammenslåinger (NOU 2013:9, NOU 2012:14, Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det kommer frem av empirien at respondentene er splittet i sitt syn om reformen. De forteller at de ser både positive og negative sider som følge av den. De trekker frem at de i mindre grad blir kontaktet utenfor arbeidstid, noe samtlige nevner som en positiv endring. Det blir pekt på at dette kommer som følge av at distriktet har blitt mer robust og samorganisert, noe som gjør at distriktet i stor grad drifter seg selv utenfor arbeidstid. Dette samsvarer med reformens ønske om å gjøre enhetene sterkere (NOU 2013:9, NOU 2012:14).

Ved en gjennomføring av reform vil det ofte oppstå motstand mot endring. Empirien og teorien er relativt samstemte og hvorfor man er mot endringer og reformer. Man får nye

arbeidsoppgaver, går bort fra det trygge og må forholde seg til en ny hverdag (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette samsvarer med empirien hvor flere forteller om en ny hverdag, ved å bli tildelt nytt ansvarsområde og arbeidsoppgaver. For å effektivisere politiet, har flere av respondentene opplevd å bli tildelt flere administrative gjøremål. Ledelsesnivåer har blitt kuttet og flere har mistet sivile konsulenter som tidligere bistod med arbeidsoppgaver. Videre opplever mellomlederne å bli tildelt flere arbeidsoppgaver som fører til at man blir trukket vekk fra det faglig. De administrative gjøremålene blir såpass tidkrevende at det faglige ansvaret blir delegert bort. Som nevnt fra Vøxted (2007), ser man her et eksempel på at mellomlederen får flere roller og oppgaver som skal utføres. Det er både faglige og administrative roller. Som følge av reformen kan det se ut til at rollen som omhandler fag er blitt delegert bort og mellomlederen må konsentrere seg mer om de administrative gjøremålene på sin seksjon eller avsnitt (Filstad & Karp 2018).

Som følge av reformen, opplever mellomledere en ny form for krysspress. Dette ved at fagmiljøer i politiet har vokst seg sterkere etter reformen og til stadighet prøver å påvirke mellomlederne. Mellomlederen føler de ulike fagmiljøene prøver å påvirke i den retning at deres fagmiljø skal prioriteres. Samtidig som dette, skal mellomlederen etter reformen levere bedre på tall og minske saksbehandlingstiden. Denne kombinasjonen fører til at mellomlederen opplever å havne i krysspress, der man ikke klarer å gjøre de ulike aktørene fornøyde. Mellomlederen må derfor vurdere hvor mye av informasjonen som skal formidles videre til de ansatte, siden det kommer stadig nye føringer og prioriteringer (Gallos, 2002; Alvesson & Gjerde, 2020).

De respondentene som var negative til reformen, peker på at man som leder har mistet oversikt over sitt eget området, som følge av at seksjonen eller avsnittet er blitt større. Politireformen har flere ganger blitt kritisert for å være en sentraliseringsreform, hvor de mindre stedene har mistet sitt lokale politi (Filstad & Karp, 2018). Flere av respondentene føler man har mistet den lokale tilknytningen. De ser derfor ikke hele gevinsten av hvilke bedringer som reformen bringer med seg (Kotter & Schlesinger, 1979). Ved å ikke se gevinsten av en endring, vil man i større grad møte på motstand. Motstand mot endring er normalt, da dette endrer arbeidshverdagen og arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Undersøkelsene til Filstad og Karp (2018) viser at de mellomlederne som beholdt sine stillinger som følge av reformen, ofte stiller seg mer positiv til den. Dette samsvarer delvis med empirien, hvor flere av respondentene enda er delte i om reformen har ført til det bedre. Det kommer også frem at jo lengre ned på ledelsesnivået man går, jo mer misnøye til reformen finner man (Filstad og Karp, 2018). Det nevnes også at man må gi reformen tid til å sette seg, før man kan konkludere med om den har vært vellykket eller ikke. Gjennom empirien ser man konturene av at de aller fleste har godtatt reformen og begynner å se de positive følgene av dem. Likevel er det elementer som påvirker i negativ retning. Mellomlederen i politiet har i tidligere studier blitt trukket frem som lite endringsvillig (Vito, et al, 2005, s.491). Dette ser ikke ut til å stemme med empirien som er funnet. Selv om flere har vært negative, kommer det frem at de har godtatt endringene som har skjedd, både de positive og negative aspektene. For mange av respondentene har både ansvaret og rollen vokst etter reformen, noe som de virker til å ha håndtert på en god og profesjonell måte.

### 5.3.1 Legger toppledelsen til rette for rollen til mellomlederen?

Ved begynnelsen av reformen ble det som tidligere nevnt gjennomført store omveltninger for organisasjonen. Den innhentede dataen viser at mellomlederne i begynnelsen ikke følte seg inkludert av toppledelsen, da det ble prioritert å fokusere på ledere på de øvre nivåene. For at mellomledere skal se nytten av reformen må de bli inkludert og brukt som formidlere av toppledelsen (Karp, 2014). Det kan derfor se ut til at i begynnelsen av reformen ble fokuset på mellomlederne glemt, noe som gjorde dem mer negativt innstilt til reformen. På den andre siden føler mellomlederne seg nå mer inkludert, ved at de inviteres til ledersamlinger og får deltatt mer aktivt opp mot organisasjonen. Dette fører til at mellomlederne føler at deres rolle blir mer tydelig. Gjennomføringer av reformer er tidkrevende, og det er først de siste årene at mellomlederen blir inkludert. Dette støttes av funnene til Filstad og Karp (2018). De mener at mellomlederen ikke ble godt nok utnyttet i begynnelsen og gjennom reformen. Toppleidelsen har begynt å inkludere mellomlederne i større grad opp mot deres utvikling. Dette skjer gjennom å inkludere mellomlederen i ledelsesmøter og seminarer. Dette kan forklares ved at reformer er tidkrevende (Jacobsen & Thorsvik, 2019). For politidistriktene har det vært store omveltninger som kan ha ført til at mellomlederne ikke har blitt prioritert før nå. Det er først i senere tid at politireformen har satt seg, noe som kan forklare at de nå har mulighet og kapasitet til å inkludere mellomlederne i større grad enn tidligere.

### 5.3.2 Oppsummering:

Som følge av reformen har mellomlederne opplevd å få større og mer robuste seksjoner, men har mistet den lokale forankringen til samfunnet man hadde tidligere. Mellomlederen har fått tildelt nye arbeidsoppgaver i form av flere administrative gjøremål, noe som trekker mellomlederen mer bort fra faget. Fagansvaret har blitt delegert bort for å kunne utføre de administrative oppgavene. Som følge av flere fagmiljø, opplever flere et økt krysspress. Dette betyr at mellomlederne opplever å skulle prioritere stadig flere ting, samtidig som den daglige driften skal gå rundt. I begynnelse og gjennom politireformen opplevde mellomlederne å ikke bli inkludert av toppledelsen. Etter flere år hvor de følte seg ekskludert, blir mellomlederne i større grad involvert på ledermøter og seminarer. Dette bidrar til å legge til rette for en felles rolleforståelse i større grad enn tidligere.

## 5.4 Hvordan påvirker arbeidskulturen mellomlederen i politiet?

### 5.4.1 Arbeidskultur på egen arbeidsplass

De aller fleste respondentene forteller om en god arbeidskultur på den seksjonen/avsnittet de leder. Arbeidskulturen er som tidligere nevnt, hvordan de ansatte har det på jobben (Thomassen & Strand, 2000). Å skape en god arbeidskultur blir trukket frem som en av de viktigste arbeidsoppgavene for mellomlederen blant respondentene. Funnene til Filstad og Karp (2021) trekker frem at det å bevare og opprettholde en god arbeidskultur er viktig for mellomlederne. Dette blir prioritert blant de mange arbeidsoppgavene. De strekker seg langt for å holde de ansatte fornøyde, både når det gjelder arbeidsoppgaver, selvutvikling og ledelse. Som mellomleder står man i en posisjon hvor man kan påvirke arbeidskulturen, i positiv eller negativ retning (Lawshe & Nagle, 1953, s. 162-163). I og med at man som leder har beslutningsmakt og ansvar, er de i større grad ansvarlige for å påvirke arbeidskulturen i positiv retning. Dette samsvarer med empirien som er funnet, hvor leder bruker mye tid til å følge opp de ansatte. Mellomlederen ønsker å sørge for at de ansatte har det bra. Dette gjøres gjennom formelle og uformelle settinger. De formelle settingene blir sett på som medarbeidersamtaler eller andre møtesettinger. De uformelle settingene er det som skjer i gangene på stasjon eller ved lunsjbordet. Det er i disse settingene mellomlederen fanger opp hvordan de ansatte har det på jobben. Balogun (2003, s. 80) peker på de samme faktorene, hvor mellomlederen må klare å se «hintene» til hvordan de ansatte har det på jobben. Mellomlederen må derfor ha gode sosiale egenskaper for å oppfatte stemningen på jobb, både

i formelle og uformelle settinger. En måte lederen bidrar til å skape positiv arbeidskultur, er gjennom valg av ledelsesform. Det kommer frem av empirien at respondentene har en «åpen dør» og ofte blir involvert av de ansatte når de har spørsmål. Dette kan tyde på at mellomlederne i stor grad benytter seg av den personorienterte ledelsen (Jackobsen og Thorsvik). Ved denne stilen er lederen inkluderende og sammen med de ansatte kommer frem til den beste løsningen. Gjennom denne formen for ledelse, er den ansatte i større grad selvstendig på hvordan oppgavene skal løses. Dette underbygges også av empirien, hvor flere av respondentene peker på at mange av deres ansatte er selvdrevne.

#### **5.4.2 Hvordan arbeidskulturen påvirker mellomlederen**

En seksjon eller avsnitt har som hovedoppgave å utføre en bestemt arbeidsoppgave for organisasjonen (Floyd og Wooldridge, 1997). For en etterforskningsseksjon vil dette være å behandle straffesaker og påse at disse blir etterforsket i henhold til gitte retningslinjer fra toppledelsen. For å nå disse målene, har mellomlederen en spesiell rolle da det er hen som har ansvaret for at disse målene nås (Politidirektoratet, 2022). Det kommer frem av empirien at de mellomlederne som opplever å ha en positiv arbeidskultur, blir påvirket av dette i form av at dem gir mer av seg selv i arbeidet. På den motsatte siden forteller de som opplever en dårlig arbeidskultur at dette tar mye krefter og energi ved at man må følge opp de ansatte i større grad. Det teoretiske rammeverket støtter empirien ved disse funnene. At arbeidskulturen på er med å påvirke lederen (Schein, 1998). Ifølge Vøxted (2007) vil man som mellomleder både bedrive faglig og generell ledelse. For de som opplever dårlig arbeidskultur, vil det være nødvendig å bruke mer kapasitet på å følge opp de ansatte, noe som tar tid fra andre ledelsesformer. Da må man i større grad ta i bruk formelle verktøy for å få bukt med dette.

Det viser seg av empirien, at noen av respondentene prøver å påvirke inn mot andre seksjoner. Dette som følge av at man ser at det oppstår en «ukultur» på en annen seksjon som fører til at det blir mer belastning for de ansatte på mellomlederens egen seksjon. Ved å se på teorien, oppstår det en form for konflikt og ulik oppfattelse av politijobben innad i organisasjonen. I empirien, trekkes det frem at den operative avdelingen har en «ukultur» som fører til mer arbeid for mellomlederen og hans seksjon. En kan derfor se tegn til at det er oppstått en sub-kultur, på tvers av etterforskningsseksjonen og det operative. Dette samsvarer med teorien om at sub-kulturer oppstår i større organisasjoner (Bang, 2013). De ser ulikt på hvordan jobben

skal utføres, noe som fører til at det mellomlederen i dette tilfelle opplever at flere arbeidsoppgaver havner hos han. Mellomlederen prøver å beskytte sin egen enhet fra «ukulturen» som finnes hos de andre. Videre ser man også tegn til at mellomlederne, bevisst eller ubevisst former nyansatte til å bli bærere av egen kultur i form av at de prøver å gjøre dem trygge i jobben og klare for den store politiverden.

Vi kan derfor si at det er funn i studien som tyder på at mellomlederen blir påvirket av arbeidskulturen på sin seksjon. Hvordan de ansatte trives på jobben, påvirker mellomlederen i positiv eller negativ retning.

#### 5.4.3 Hvordan koronapandemien har påvirket mellomlederen

Koronapandemien har vært krevende for mellomlederen. Når lederen blir fjernet geografisk fra de ansatte, stilles det nye krav til lederen. Man må følge opp de ansatte på en annen måte enn tidligere, samtidig som det er mange ansatte. Funn i teorien peker på at når man bedriver fjernledelse, er det ekstra viktig å følge opp de ansatte som er på hjemmekontor. Det stilles strengere krav til at man som leder må planlegge og følge opp de ansatte (Bergum, 2014; Molstad & Aspeli, 2020). Hvis man som leder ikke er klar over dette, vil ledelsen man utøver bli mer krevende. Dette gjør at man som mellomleder blir påvirket i negativ retning som følge av fjernledelse. Empirien viser at flere av mellomlederne opplevde det som krevende å bedrive fjernledelse. De aller fleste prøvde i så stor grad som mulig å møte opp på arbeidsplassen for å lede derfra. De forteller at de gjennom pandemien har sett fall i produksjonen og vanskeligheter for å følge opp de ansatte. Dette ser ut til å stemme med teorien, at man som leder stilles større krav til å følge opp de ansatte og planlegging (Molstad & Aspeli, 2020).

Det er naturlig at produksjonen vil gå ned i begynnelsen av en slik situasjon, da det er nytt for både mellomleder og de ansatte. Det blir påpekt fra flere av respondentene at det var nødvendig å ha daglige telefonmøter og «check ins», for å opprettholde produksjonen og arbeidsmiljøet. Ved å ha felles arenaer hvor de ansatte møtes, kan dette i større grad føre til at man som ansatt føler seg som en del av felleskapet som er viktig for at man skal trives på jobb (Thomassen & Strand, 2000, p. 138). Ved å ikke ha slike møter, kan det oppleves for de ansatte å miste en del felleskapet, som igjen fører til at produksjonen går ned. Empirien sier

ikke noe om dette er tilfelle for nedgang i produksjonen. Ifølge Balogun (2003) er det nødvendig for mellomlederen at man klarer å skape mening for de ansatte. Dette betyr at man som mellomleder må få de ansatte til å føle seg sett og at arbeidet som utføres føles meningsfylt. Teorien og empirien viser at man som mellomleder har et ekstra ansvar for å følge opp de ansatte ved fjernledelse (Bergum, 2014; Molstad & Aspeli, 2020). Under koronapandemien har det vært nødvendig å være enda tettere på de ansatte, slik at de føler at de er en del av ett arbeidsmiljø og at de føler at jobben de gjør er betydningsfull.

#### 5.4.4 Oppsummering:

Empirien og teorien viser at mellomlederen i politiet blir påvirket av arbeidskulturen.

Gjennom empirien presenteres flere eksempler på hvordan mellomlederne blir påvirket som følge av arbeidskulturen på sin seksjon/avsnitt. De som opplever en negativ arbeidskultur, må i større grad bruke tid på å endre dette til en positiv kultur, samtidig som de må være tettere på de ansatte. De som opplever en positiv arbeidskultur, opplever i større grad å gi av seg selv i jobben. Funnene i empirien underbygges av teori. Vi kan derfor si at mellomlederen i politiet blir påvirket av arbeidskulturen.

## 6.0 Avslutning/konklusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg oppsummere funnene som er blitt gjort på bakgrunn av det innhentede materialet. Deretter vil jeg ta for meg om dette samsvarer med problemstillingen:

*Hvilke faktorer påvirker mellomlederrollen i politiet og hvilken betydning har det for mellomlederens rolleforståelse?*

### 6.1 Konklusjon

Gjennom oppgaven har jeg presentert teori som omhandler min problemstilling og forskningsspørsmål. Mine funn i denne oppgaven viser at det er flere faktorer som påvirker mellomlederen og dens rolleforståelse. Det er mange hensyn som skal tas, samtidig som det er forventinger fra både toppledelsen og de ansatte på hvordan en skal utføre sitt virke.

Mellomlederen i politiet har en felles forståelse av rollen, men rolleforståelsen til mellomlederen påvirkes av flere faktorer. Gjennom rekrutteringsprosessen legger politiet til rette for en god rolleforståelse av mellomlederrollen. Dette gjøres spesielt gjennom intervjuprosessen, hvor rollen blir diskutert opp mot den daglige driften av den seksjonen eller avsnittet de skal lede. Samtidig som dette, viser mine funn at det er nødvendig for mellomlederen å kjenne til den seksjonen de skal lede. Dette får de gjennom erfaring fra politietaten, samtidig som de innehar mye kunnskap om egen seksjon. Videre legger toppledelsen til rette for å øke rolleforståelsen til mellomledere ved å inkludere dem i seminarer og ledermøter. Dette bidrar til at mellomlederne får en økt forståelse av hvilken funksjon de har i organisasjonen. Å inneha formell lederkompetanse påvirker mellomlederen i form av å stå tryggere i beslutninger, da beslutninger tas på bakgrunn av teori. Den formelle kompetansen fungerer som et godt supplement til realkompetanse.

Politireformen har bidratt til å endre mellomlederen. Mellomlederen har fått større ansvarsområde og flere administrative oppgaver. Som følge av reformen har mellomlederen i større grad gått bort fra den faglige ledelsen og over til en administrativ rolle. Vi kan derfor si at mellomlederen er blitt en administrativ leder etter politireformen.

Mine funn viser at arbeidsmiljøet innad på egen seksjon eller avsnitt påvirker mellomlederen i stor grad. Dette som følge av teori og empiri som er presentert. Mellomlederen anser det å bevare en god arbeidskultur som en av deres viktigste oppgaver. De prøver gjennom



hverdagen å stille opp for de ansatte, samtidig som de sjonglerer de mange oppgavene. Ved å opprettholde en god arbeidskultur, viser mine funn at mellomlederne gir mer av seg selv, samtidig som de trives bedre. Ved en negativ arbeidskultur, blir mellomlederen påvirket ved at man må bruke mye tid på oppfølging av de ansatte. Dette oppleves som slitsomt og strevende for mellomlederen.

## 7.0 Videre forskning

Mine funn viser at det er flere faktorer som påvirker mellomlederen i politiet. Dette tema er interessant og bør forskes mer på i fremtiden. Forskningen jeg har gjort kan styrkes gjennom en parallell kvantitativ tilnærming til de samme forskningsspørsmålene jeg har besvart for å underbygge eller avvise mine konklusjoner. En annen tilnærming kan være å utvide hvilke faktorer som påvirker mellomlederen for å se om dette har større påvirkning enn hva mine funn viser. Rollen til mellomlederen nok for all tid ha en viss dynamikk til seg og det vil være hensiktsmessig for politiet og andre organisasjoner og forske videre på denne rollen gjennom nærmere studier.

Et annet funn som kan være aktuelt å forske videre på, er midlertidige ledere. Som mine funn antyder, er det flere midlertidige ledere som går inn i en stilling med en uklar rolleforståelse. Ved å gjøre en undersøkelse som i større grad sammenligner midlertidige ledere versus faste ansatte ledere kan man finne ut hvordan man i større grad legger til rette for den midlertidige lederen.

## 8.0 Litteraturliste

- Alvesson, M., & Gjerde, S. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *The Tavistock Institute.*, Vol. 73(1) 124–151.
- Arnulf, J.K. (2020). *Hva er ledelse (Vol.2): Universitetsforlaget*
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management. British Journal of Management*, 69-83.
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur (4. utg, 2.oppl utg.)*. Oslo: Universitetsforlag
- Barstad, H.N & Glasø, K.H (2021). *Kunnskapsbasert politiarbeid, teori og praksis*. Gyldendal.
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse: Karakteristika og utfordringer. I A. O. Haugen & Å. S. Hole (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 39-60). Vallset: Oplandske bokforl.
- Breaugh, J.A. & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management* 2000, Vol. 26, No. 3, s.405–434
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5. utg.)*. Oxford: Oxford university press.
- Bystrøm, F-A. (2014). «*Ny som leder i politiet*». (Masteravhandling). Norges tekniske- og naturvitenskaplige universitet.
- Campbell, I., & Kodz., J. (2011). What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A Rapid Evidence Review. *National Police empowerment agency*, 27.
- Filstad, C, & Karp, T. (2018). Ledelse, Implementering, Effekter og Resultater av Nærpolitireformen. *Politihøgskolen*, 33.
- Filstad, C, & Karp, T. (2021) Police leadership as a professional practice, *Policing and Society*, 31:7, 767-783
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.

Gallos, J.V (2002). The Dean's Squeeze: The Myths and Realities of Academic Leadership in the middle. *Academy of Management Learning & Education*, Dec., 2002, Vol. 1, No. 2 (Dec, 2002), pp. 174-184

Gaston, K and King, L (1995). 'Management development and training in the police: a survey of the promotion process'. *An International Journal*, 19(7): 20-25.

Gjone, Gunnar. (u.å): *politiet i Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 8. mars 2022 fra <https://snl.no/politiet>

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

Hove, K. (2012). *Politiutdanning i Norge: fra konstabelkurs til bachelorutdanning*. Oslo: Politihøgskolen

Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer (Vol. 5)*: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? (Vol. 3)*: Cappelen Damm Akademiske.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*: Akademika.

Johannessen, S. (2013), *Politikultur*. Akademika forlag, Trondheim.

Karp, T. (2014). *Endringer i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2019). *Psykologi i organisasjon og ledelse. (5.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget

Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (1986). *Organisasjons- og ledelsespsykologi : basert på erfaringslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kompetanse i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 20. desember 2021 fra <https://snl.no/kompetanse>

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategy for change. *Harvard business review*, Vol. 57 (2).

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lawshe, C.H. & Nagle, B.F (1953). Productivity and Attitude Toward Supervisor. *The Journal of Applied Psychology*, Vol.37, No3. S. 159-162.

Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis - læring og utvikling i organisasjoner*: Fagbokforlaget.

Manning, T. (2013), "Reclaiming 'management' from the margins: some evidence from 360 degree assessments", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45 No. 3, pp. 150-158.

Molstad, MH., &Aspeli, AK. (2020). *Fjernledelse. Fred, frihet og ensomhet*. 1.utgave. Gyldendal forlag.

Noordegraaf, M & Steijn, B. (2013). *Professionals under Pressure: The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*. Amsterdam University Press. S.244.

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

NOU 2013:9. (2013). *Norges offentlige utredninger: NOU 2013:9 Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer*. Politianalysen

Pearson-Goff., M., & Herrington., V. (2013). *Police Leaders and Leadership Development A Systematic Literature Review*. *Australian institute of police management.*, 45.

Politidirektoratet, (2022). *Politiets årsrapport 2021*. Hentet fra: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/rapporter/politiets-arsrapport-2021.pdf>

Politi-loven. (1995). Lov om politiet (LOV-202-01-10-1). Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>

Politiet. (u.å.) Om oss. Hentet 29 april 2022 fra <https://www.politiet.no/om/>

Politi høgskolen. (u.å.) Bachelor-politiutdanning. Hentet 28 april 2022 fra <https://www.politihogskolen.no/bachelor-politiutdanning/>

*Reform* (2018) i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 13. april 2022 fra <https://snl.no/reform>

- Ritzer, G. (2008). *Sociological Theory* (7. ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Schafer, J.A. (2009) - Developing effective leadership in policing: perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 32 No. 2, 2009 pp. 238-260 q Emerald Group Publishing Limited
- Schein, E.H. (2010), *Organizational culture and leadership*. 4. utgave, Jossey-Bass, San Francisco
- Schiefloe, P. M. (2011), *Mennesket og samfunnet*, 2 utgave, Bergen: Fagbokforlaget.
- Solem, Geir. (2016). "*Mellomledere i politireformen – translatører mellom idé og praksis?*". (Masteravhandling). Masterstudium i organisasjon og ledelse, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, Høgskolen Østfold.
- Statsansattloven (2017). Lov om statens ansatte mv.( LOV-2017-06-16-67). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2017-06-16-67>
- Statens personalthåndbok, (2022). SPH. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2022>
- StatistiskSentralbyrå. (2005). *Utdanning 2005 deltakelse og kompetanse*
- Strand, T. (2012). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- St.meld nr. 29 2019-2020 (2020). Politimeldingen- Et politi for fremtiden. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- St. meld nr. 42 2004-2005 (2005). Politiets rolle og oppgaver, Politirølemeldingen Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomassen, Å., & Strand, P. O. (2000). *Ledelse i Politiet*: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis* (Vol. 4): Gyldendal.
- Valland, T.D. (2015). «*Lojalitet og profesjonell standard, en studie av mellomledere i politiet*». (Doktorgradsavhandling). Høgskolen Oslo og Akershus.
- Vito, G. Walsh, W & Kunselman, J. (2005). Community policing: The middle manager's perspective. *Police Quaterly*, 8(4), s. 490-511.
- Voxted, S. (2007). *Den nye mellemlider*: Hans Reitzels Forlag.

Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Wiley

Weber, M. (2019). *Economy and Society*: Harvard University Press.

Wiborg., Ø., Børing., P., & Skule., S. (2013). *Livslang læring og mobilitet i arbeidsmarkedet*.

Retrieved from

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*: The Guilford Press.

## 9.0 Vedlegg

### 9.1 Invitasjon til forskningsprosjekt (e-post)

Hei!

I forbindelse med deltidsstudiet på Høgskolen i Innlandet holder jeg nå på med min masteroppgave, som omhandler rolleforståelsen blant mellomledere i politiet.

I den forbindelse er det ønskelig med intervju av personer som har noen form for ledelse/personalansvar i politiet- i hovedsak avsnittsledere og seksjonsledere. Intervjuet vil fokusere på ulike faktorer som påvirker rolleforståelsen, tilknyttet lederutdanning, rekruttering, politireformen og arbeidskultur.

Intervjuet er selvfølgelig frivillig og vil være anonymt i henhold til retningslinjene til Norsk senter for forskningsdata. Du er heller ikke bundet til å delta selv om du takker ja nå.

Grunnen til at akkurat du får mail er fordi jeg ser ut ifra kilden at du er leder og har noen form for personalansvar.

Intervjuet er beregnet til å vare ca 1 time og jeg er fleksibel når det gjelder tidspunkt og lokasjon.

Det er ønskelig med tilbakemelding om dette er aktuelt for deg, også dersom du ikke ønsker å delta. Gi gjerne beskjed dersom du ønsker mer informasjon før du tar en avgjørelse.

Med vennlig hilsen.

Jon-Sverre Sande



## 9.2 Vedlegg, Intervjuguide.

Personlige opplysninger.

Alder.

Kjønn.

Antall år i politietaten.

Antall år som leder.

Utdannelse/kurs.

### **1. Overordnet spørsmål:**

Hvordan anser du din rolle som mellomleder i politiet?

Hva er de viktigste oppgaven og den viktigste funksjonen?

### **2. Hva er betydningen av kultur og kompetanse:**

I hvilken grad mener du arbeidskulturen i din enhet påvirker din rolle som mellomleder? Kan du komme med eksempler?

I hvilken grad mener du at lederkompetanse har betydning for mellomleder-rollen? Kan du komme med eksempler?

### **3. Hva er betydningen av institusjonelle faktorer**

I hvilken grad tenker du at føringer lagt i selve rekrutteringsprosessen har hatt betydning for hvordan du ser på mellomlederrollen i din enhet?

b. Har Nærpolitireformen hatt betydning for mellomlederrollen i politiet? Og i så fall på hvilken måte

c. Legges det, etter ditt syn, til rette for at mellomledere skal forstå sin rolle av toppledelsen i politiet?

### **4. Koronapandemien – hvordan opplevde du å lede under koronapandemien?**

Hvordan ble du påvirket av fjernledelse?

Har koronapandemien endret ditt syn på egen rolle som mellomleder?

Er mellomlederrollen dynamisk eller statisk?

Er rollen i endring ut ifra føringer som blir satt fra toppledelsen?

## 9.3 Vedlegg, Infoskriv

### **Samtykke til intervju**

Du er invitert til å intervjues i forbindelse med min masteravhandling som omhandler rolleforståelsen til mellomledere i politiet.

#### **Om oppgaven.**

I min oppgave ser jeg på hvilke faktorer som er med på å påvirke mellomlederen sin rolleforståelse.. Disse faktorene omhandler rekruttering, lederutdanning, arbeidskultur og reformen. For å svare på disse spørsmålene har jeg utformet en intervjuguide som skal kunne belyse dette nærmere.

#### **Om meg selv.**

Jeg heter Jon-Sverre Sande og jobber som etterforskningsleder ved FSI, Øst PD. Jeg gikk ut av politihøgskolen i 2016 og har jobbet mesteparten av karrieren jobbet ved Follo politistasjon.

#### **Gjennomføring av intervju.**

Intervjuet gjøres over Teams/VTC til avtalt tid og valgfritt sted. Dette gjøres grunnet smittesituasjonen i landet som følge av koronapandemien. Intervjuet vil tas opp på lyd. Deretter vil det transkriberes og analyseres.

#### **Formaliteter**

Jeg er innforstått med at oppgaven skrives av Jon-Sverre Sande via Høgskolen Innlandet (HIN). Besvarelsene vil brukes som en del av materialet for å besvare problemstillingen i min masteravhandling. Samtykket er frivillig og kan når som helst trekke dette samtykket. Du trenger ikke å oppgi noen grunn hvis du trekker samtykket. Hvis respondent velger å trekke

seg etter at intervjuet er gjennomført og oppgaven er skrevet, kan dette være vanskelig. Intervjuet er meldt inn til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste) og blitt godkjent for gjennomføring. Eventuelle personopplysninger som kommer frem i under intervjuet, vil anonymiseres. Lydfiler vil bli slettet når oppgaven er blitt sensurert.

Jeg \_\_\_\_\_ samtykker den \_\_\_/\_\_\_ 2022 til å la meg bli intervjuet i forbindelse med masteravhandling.

Kontaktinformasjon: Jon-Sverre Sande. Tlf 90804189. Mail: jon-si@hotmail.com

Veileder: Pernille Riker. Tlf 91729804. Mail: [pr@nupi.no](mailto:pr@nupi.no)

## 9.4 Vedlegg. Norsk senter for forskningsdata



### Vurdering

#### Referansenummer

408609

#### Prosjekttittel

Faktorer som påvirker mellomlederen i politiet sin rolleforståelse

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bent Sofus Tranøy, bent.tranoy@inn.no, tlf: 99706184

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Jon-Sverre Sande, jon-si@hotmail.com, tlf: 90804189

#### Prosjektperiode

01.07.2021 - 25.08.2022

#### Vurdering (1)

---

##### 25.11.2021 – Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.11.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

##### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 25.08.2022.

##### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER** Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

