



**Høgskolen
i Innlandet**

Handelshøgskolen i Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Line Hamsaas, Karoline Gjelsvik Lynggaard og Emily Nerland

**Masteroppgave
Motivasjon for ledelse**

«Motivation to lead»

Masteroppgave i offentlig ledelse og styring

MAMPABR4901

2023

FORORD

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på et tre-årig masterstudium i offentlig ledelse og styring ved Handelshøgskolen i Innlandet. Tiden har vært preget av Covid-tilstander og mange forelesninger har foregått digitalt. Det har skapt sine utfordringer, men på tross av dette har det vært tre lærerike år, hvor vi har fått nye bekjenskaper og ny kunnskap.

Temaet for masteroppgaven er tjenestepersoner i politiet sin motivasjon til å lede. Vårt ønske har vært å finne hvilke motivasjonsfaktorer som ligger til grunn når tjenestepersoner velger å bli ledere. Dette har vi gjort ved å intervjuer ni avsnittsledere i Øst politidistrikt.

Å jobbe med denne oppgaven har vært en krevende prosess, som har gått over et halvt år. Samtidig har det vært svært lærerikt og spennende. Vi ønsker å takke informantene våre i Øst politidistrikt for at de sa seg villig til å delta i denne studien, og at de delte sine tanker og erfaringer med oss. Vi vil også takke veilederen vår, Åse Storhaug Hole, for god oppfølging med støtte, kommentarer og hjelp underveis. Dette setter vi stor pris på.

Vi må også sende en stor takk til familie, venner og kollegaer som har vært gode støttespillere og samtalepartnere gjennom hele masterløpet.

Eidsvoll, Ski og Fredrikstad, 12.05.2023

Line Hamsaas, Karoline G. Lynggaard og Emily Nerland

SAMMENDRAG

Store deler av forskningen på motivasjon og ledelse konsentrerer seg om hva lederen kan gjøre for å motivere ansatte, mens det har vært lite forskning på motivasjon for å lede. Det er like viktig, om ikke enda viktigere, å forstå hva som motiverer ledere. Dette for å få en bedre forståelse av hva som ligger til grunn når mennesker velger å bli ledere. Hensikten er å se om de som søker lederstillinger har riktig motivasjon for å lede, noe som vil gagne organisasjonen, medarbeidere og lederen selv.

Formålet med studien er å undersøke motivasjonsfaktorer som bidrar til at tjenestepersoner i politiet velger å bli ledere. Følgende problemstilling er utarbeidet for å undersøke formålet:

«Hva er tjenestepersoner i politiet sin motivasjon for å lede?»

For å kunne besvare problemstillingen har vi produsert to forskningsspørsmål:

1. Hva motiverer tjenestepersoner i politiet til å bli ledere?
2. Hva oppleves som motiverende for stillingen i dag?

Vi gjennomførte en kvalitativ studie av avsnittsledere i Øst politidistrikt for å svare på problemstillingen. Vi utførte ni dybdeintervjuer av avsnittsledere på patruljeavsnittet, fordelt på fire politistasjoner i Øst politidistrikt.

Studien tydeliggjør hvor kompleks motivasjonen til avsnittsledere i politiet er. Den viser seg å være et produkt av både ytre, indre og prososial motivasjon. Det er flere faktorer som markerer seg. Lederne ville ha personlig utvikling, men samtidig beholde det operative faget. De har sterk motivasjon for å bidra, og har stor tro på det de holder på med. Dette betyr mye for avsnittslederne. Lønn, turnus og karrieremuligheter spiller også inn som motivasjonsfaktorer, men ikke i like stor grad som den indre og prososiale motivasjonen. Muligheten for å kunne påvirke blir med tiden en sterkere motivasjonsfaktor for å lede. Den faglige identiteten er en stor del av avsnittslederne sin identitet, både før og etter de ble ledere. Motivasjon for å lede er avhengig av både kontekst, personlige forhold, tilfeldigheter og utenforliggende faktorer. Det har vist seg vanskelig å skille mellom hva som var motivasjon for å bli leder og hva som er motivasjon for å lede, da det kan se ut til at motivasjonen er noe som videreutvikles sammen med erfaring.

ABSTRACT

While a lot of the research on motivation and leadership focuses on what leaders can do to motivate employees, less research deals with leaders' actual motivation to lead. This is to gain a better understanding of what is the basis when people choose to become leaders. In order to see if those applying for management positions have the right motivation to lead, which will benefit the organization, employees, and the manager himself.

The purpose of the study is to investigate motivational drivers that contribute to police officers choosing to become leaders. To look further into this topic, the following research question has been produced:

"What is the motivation of police officers to lead?"

In order to be able to answer this question, we have prepared two additional research questions:

1. What motivates officers in the police to become leaders?
2. What is perceived as motivating for the position today?

We conducted a qualitative study of section leaders in the Eastern Police District to answer the research question. We carried out nine in-depth interviews with section leaders in the patrol section, distributed across four police stations in the Eastern Police District.

The study clarifies how complex the motivation of section leaders in the police is, which turns out to be a product of external, internal, and prosocial motivation. There are several factors that stand out. The managers wanted personal development, but at the same time retain the operative subject. They have strong motivation to contribute and have great faith in what they are doing. This means a lot to the section leaders. Salary, shift work and career opportunities also come into play as motivational factors, but not to the same extent as the inner and prosocial motivation. The possibility of being able to influence becomes over time a stronger motivational factor for leading. The professional identity is a large part of the section leaders' identity, both before and after they became leaders. Motivation to lead depends on both context, personal circumstances, coincidences, and external factors. It has proven difficult to distinguish between what was motivation to become a leader and what is motivation to lead, as it can appear that motivation is something that is further developed along with experience.

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	IV
ABSTRACT	V
INNHOLDSFORTEGNELSE	VI
FIGUROVERSIKT	VIII
TABELLOVERSIKT.....	VIII
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 OPPGAVENS FORMÅL	2
1.3 PROBLEMSTILLING, FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AVGRENSNING.....	2
1.4 MASTEROPPGAVENS STRUKTUR	2
2. POLITIET SOM ORGANISASJON	3
3. TEORETISK RAMMEVERK.....	5
3.1 ORGANISASJON	5
3.1.1 Instrumentelt og institusjonelt perspektiv	5
3.1.2 Organisasjonsstruktur	5
3.1.3 Organisasjonskultur.....	6
3.2 LEDELSE	8
3.2.1 Lederegenskaper	8
3.2.2 Ulike typer lederstiler.....	9
3.2.3 Lederrolle.....	10
3.2.4 Førstegangsledelse	11
3.2.5 Makt, påvirkning og innflytelse	12
3.3 MOTIVASJON.....	13
3.3.1 Behovsteorier.....	14
3.3.2 Kognitive motivasjonsteorier	15
3.3.3 Sosial teori	18
3.3.4 Jobbkarakteristikamodeller	19
3.3.5 Motivasjon og mestring.....	21
3.3.6 Motivasjon til å lede	22
4. METODE	24
4.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE.....	24
4.1.1 Forforståelse.....	25
4.2 FORSKNINGSDESIGN	26
4.2.1 Å lage en problemstilling	27
4.2.2 Metodisk tilnærming	27

4.2.3	<i>Forskningsdesign</i>	28
4.3	DATAINNSAMLING	28
4.3.1	<i>Intervjuer</i>	28
4.3.2	<i>Semistrukturert intervju</i>	30
4.3.3	<i>Utarbeidelse av en intervjuguide</i>	31
4.3.4	<i>Gjennomføring av intervju</i>	32
4.4	ANALYSE.....	33
4.4.1	<i>Transkribering</i>	33
4.4.2	<i>Koding</i>	34
4.5	ETISKE BETRAKTNINGER.....	37
4.5.1	<i>Informert samtykke</i>	37
4.5.2	<i>Konfidensialitet</i>	38
4.6	FORSKNINGSKVALITET	38
4.6.1	<i>Intern gyldighet</i>	38
4.6.2	<i>Overførbarhet</i>	39
4.6.3	<i>Pålitelighet</i>	39
5.	EMPIRI	41
5.1	ET ØNSKE OM PERSONLIG UTVIKLING.....	41
5.2	PERSONLIGE FORUTSETNINGER	43
5.2.1	<i>Personlig egnethet</i>	43
5.2.2	<i>Tro på egen mestringsevne</i>	45
5.2.3	<i>Betydningen av kompetanse</i>	46
5.2.4	<i>Sterk faglig interesse</i>	47
5.3	TILBAKEMELDINGER	49
5.4	AUTONOMI - Å STYRE EGEN ARBEIDSHVERDAG	50
5.5	ANSVAR OG PÅVIRKNINGSMULIGHET	51
5.5.1	<i>Ansvar</i>	51
5.5.2	<i>Behov for innflytelse, påvirkning og makt</i>	52
5.6	PROSOSIAL MOTIVASJON	54
5.7	YTRE MOTIVASJONSFAKTORER	56
5.8	FORHOLD VED ORGANISASJONEN	58
6.	DISKUSJON	60
6.1	BEHOV FOR UTVIKLING.....	60
6.2	PERSONLIGE FORUTSETNINGER	62
6.2.1	<i>Personlig egnethet</i>	62
6.2.2	<i>Kvinnelige ledere</i>	65
6.2.3	<i>Selvbestemmelse</i>	67
6.2.3	<i>Motiverende arbeidsoppgaver</i>	71
6.3	ANSVAR OG PÅVIRKNINGSMULIGHET	72
6.4	MOTIVASJON GJENNOM ANDRE	76

6.5 YTRE MOTIVASJON	80
6.6 FORHOLD VED ORGANISASJONEN	81
6.6.1 Organisasjonsstruktur	81
6.6.2 Organisasjonskultur.....	82
6.7 STUDIENS BIDRAG	83
6.7.1 Praktiske implikasjoner.....	83
6.7.2 Studiens begrensninger	84
6.7.3 Forslag til videre forskning.....	84
7. KONKLUSJON	86
LITTERATURLISTE	88
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE – MOTIVASJON FOR LEDELSE	94
VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OM FORSKNINGSPROSJEKT	96
VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING.....	98
VEDLEGG 4: VURDERING AV BEHANDLING AV PERSONVERNOPPLYSNINGER	99

FIGUROVERSIKT

FIGUR 1: VALG AV METODE.....	26
------------------------------	----

TABELLOVERSIKT

TABELL 1: OVERSIKT OVER INFORMANTER	30
TABELL 2: EKSEMPEL PÅ KATEGORISERING	37

1. INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN

Det er mye forskning på hvordan ledere kan motivere sine ansatte, men vesentlig mindre på hva som motiverer mennesker til å søke seg til lederstillinger. I 2017 lagde Statistisk Sentralbyrå (SSB) en rapport som viste at det totalt var 209 000 ledere i Norge, hvorav statlige ledere utgjorde 16 000 (SSB, 2017). Med dette som utgangspunkt, kan en spørre seg hva som motiverer ansatte til å søke seg til lederstilling. Motivasjon er noe som ikke er håndfast, og det er vanskelig å definere hva motivasjon faktisk er, da det avhenger av både individuelle faktorer og kontekst. Det vil si en kan være motivert til å lede, men allikevel ikke være motivert til å gjøre enkelte arbeidsoppgaver som følger med posisjonen (Brochs-Haukedal, 2013, s. 397-398).

Mennesker handler for å oppnå ønsker, og for å få dekket preferanser og behov. Det dreier seg i hovedtrekk om psykologiske prosesser, og det å ha forståelse for disse prosessene vil hjelpe med å få innsikt i hva som gir motivasjon for å lede. Det kan også være andre faktorer som motiverer folk til å bli ledere, som eksempelvis lønn eller det å være til nytte for andre. Hovedtyngden av forskning på området dreier seg om den indre motivasjonen hos mennesker. Sammen med motivasjon for å lede, viser teoriene at mennesker har et indre behov for å kunne utvikle seg selv gjennom å få utnyttet sitt potensiale og ferdigheter (Brochs-Haukedal, 2013, s. 400-401).

I denne studien er fokuset på førstelinjeledere i politiet. Innenfor organisasjonsteori defineres dette som operativt ledernivå, som er det laveste nivået innenfor ledelse. Ledere på dette nivået har ansvar for den daglige driften, og for kjerneaktivitetene til virksomheten. Oppgavene til lederen vil være tydelig definert til den gruppen mennesker man har ansvaret for, og vil som regel både innebære koordinering og veiledning av hvordan man skal utføre arbeidet. Dette betyr at lederen ofte må ha utfyllende kunnskap om hva arbeidet går ut på og hvordan arbeidsoppgavene skal løses (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 384).

De senere årene har det vært et skifte i politiet, hvor en har gått fra ansiennitet («eldstemannsprinsippet») til også å vektlegge andre faktorer, deriblant lederegenskaper, lederkompetanse og lederferdigheter i ansettelsesprosessen av nye ledere (Fjærli, 2015). Det vil derfor være interessant å undersøke hvilke psykologiske mekanismer som gjør at mennesker har lyst til å søke utvikling og nye utfordringer i en rolle som leder.

1.2 OPPGAVENS FORMÅL

Temaet som masteroppgaven vil belyse er hvilke forhold som bidrar til motivasjon for ledelse, slik som ytre, indre og prososial motivasjon, individuelle og organisatoriske forhold. Formålet med studien er å undersøke motivasjonsfaktorer som bidrar til at tjenestepersoner i politiet velger å bli ledere.

1.3 PROBLEMSTILLING, FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AVGRENSNING

Vi har utarbeidet følgende problemstilling:

«Hva er tjenestepersoner i politiet sin motivasjon for å lede?»

For å kunne besvare problemstillingen har vi laget to forskningsspørsmål:

1. Hva motiverer tjenestepersoner i politiet til å bli ledere?
2. Hva oppleves som motiverende for stillingen i dag?

Vi ønsket i utgangspunktet å se på motivasjon for ledelse på laveste ledernivå i tre samfunnsbeskyttende etater; politi, forsvar og toll. Forutsetningene for oppgaven og kompleksiteten i forhold til tilganger, teori og informanter gjorde at politiet ble valgt ut som den etaten vi ville konsentrere oss om i vår studie. Vi har videre valgt å se nærmere på avsnittsledere fordelt på fire politistasjoner i Øst politidistrikt. Dette politidistriktet er et av Norges største politidistrikt – og strekker seg fra Halden i sør til Eidsvoll i nord.

1.4 MASTEROPPGAVENS STRUKTUR

Masteroppgaven består av sju kapitler. I det andre kapitlet vil vi beskrive politiet som etat, og hvordan den er organisert. I det tredje kapitlet vil vi presentere teori som er benyttet i forhold til empiri og analyse. Organisasjonsteori, teori om ledelse og aktuelle motivasjonsteorier vil være en del av dette. I avhandlingens fjerde kapittel vil vi redegjøre for metoden og de valgene vi har gjort i løpet av studien. Vi vil beskrive vår forforståelse, valg av problemstilling og det forskningsdesignet som ble valgt for å best mulig kunne besvare problemstillingen vår. Videre vil vi presentere valg knyttet til datainnsamling, betraktninger tilknyttet vår metode, etiske betraktninger samt kvaliteten til studien. I studiens femte kapittel vil vi presentere empiri som er innhentet gjennom intervjuer av avsnittsledere på patruljeavsnittet i Øst politidistrikt. I kapittel seks vil vi drøfte sentrale funn i lys av det teoretiske rammeverket i kapittel to. Til slutt vil vi avrunde studien med en konklusjon som vil svare på problemstillingen.

2. POLITIET SOM ORGANISASJON

Jacobsen & Thorsvik (2019) viser til Etzioni og definerer organisasjoner som: «sosiale system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). Begrepet «sosialt system» viser til at organisasjonen består av individer som samhandler med hverandre. Med «bevisst konstruert» vises det til at organisasjonen er utformet på en bestemt måte. Formålet er at organisasjoner skal ha en struktur som er mest mulig effektive og hensiktsmessige i forhold til de oppgavene og målene organisasjonen har (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Politiet er en formell offentlig organisasjon som styres gjennom et skrevet lov- og regelverk og handler på vegne av politisk valgte myndigheter. Politiet er underlagt sterk politisk, demokratisk og juridisk kontroll (Meld. St. 29 (2019-2020)). Organiseringen til politiet, som offentlig organisasjon, er et politisk spørsmål (Christensen et al., 2015). Politiet, som organisasjon, forsøker kontinuerlig å bli organisert, tildelt ressurser og utstyrt slik at den kan løse oppgavene den er tillagt på en forsvarlig måte, med den kvaliteten, ressursbruken og etiske standarden samfunnet forventer av dem (Glomseth, 2015, s. 43). Dette blir effektivt gjennom statsbudsjettet, tildelingsbrev fra Justis- og beredskapsdepartementet, mål og prioriteringer fra Riksadvokaten, og disponeringsskriv fra Politidirektoratet.

Som følge av samfunnsutviklingen og endringen i kriminalitetsbildet, må politiet som organisasjon stadig endres. De ulike reformene politiet har vært igjennom de siste 15 årene har hatt som mål å tilpasse organisasjonen til de oppgavene og utfordringene samfunnsutviklingen innebærer. «Grunnleggende utviklingstrekk i samfunnet utfordrer den norske politimodellen og stiller nye krav til hva som er god polititjeneste. Utvalget mener at politiet ikke i tilstrekkelig grad er organisert, styrt og ledet for å møte denne utviklingen» (NOU 2013:9, s. 9).

Politianalysen viste til at kriminalitet hadde blitt mye mer kompleks, og konteksten politiet opererte i hadde blitt langt mer utfordrende. Dette hadde store konsekvenser for hvordan politiet var organisert. Nærpolitireformen (Prop. 61 LS (2014–2015)) videreførte mange av forslagene fra Politianalysen. Nærpolitireformen var regjeringens forslag til Stortinget om endringer av politiet. Den tok for seg politiets struktur, oppgaveportefølje og ansvarsdeling, og var samtidig en gjennomgang av ledelsen og kulturen i politiet. Reformen har ført til store endringer i organiseringen av dagens politietat, samt måten tjenesten utføres på.

Politietaten består av 22 enheter, fordelt på tolv politidistrikt, fire enheter med nasjonale oppgaver, fem særorganer og politiets sikkerhetstjeneste. I tillegg kommer Svalbard som eget politidistrikt. Politidistriktene har fått en ensartet organisering basert på størrelse. Politidistriktet ledes av en politimester, videre er politidistriktene inndelt i funksjonelle og geografiske driftsenheter. Funksjonelle driftsenheter, er fellesenheter som har det faglige ansvaret og politioppgaver knyttet til et bestemt fagområde. Geografiske driftsenheter er delt i et eller flere politistasjonsdistrikt. Det er her den lokale polititjenesten er organisert. I det nye organisasjonskartet er hoveddelen av det patruljerende politiet, i førstelinjetjeneste, plassert i de geografiske driftsenheter og er underlagt politistasjonene (NOU 2017: 9).

Politidistriktene består av fire eller fem ledernivåer. Øverst på nivå 1 er politimester, nivå 2 er ledere for de funksjonelle og geografiske driftsenhetene og lederstøttestab, nivå 3 er tjenesteenhetsledere (stasjonssjefer), nivå 4 er seksjonsledere, og nivå 5 er avsnittsledere. Ifølge SSB var det i 2022 1098 ledere innenfor Politi- og påtalemyndighet (SSB, 2023).

Orden/patruljeseksjonen består av to ledernivåer. Seksjonslederen har en eller flere avsnittsledere under seg, avhengig av størrelsen på seksjonen. Det er avsnittslederne som har personalansvar for patruljemannskapene på sitt avsnitt. I denne masteroppgaven er det avsnittslederne på nivå 5, det laveste ledernivået i politietaten, vi ønsker å se nærmere på.

Avsnittsledere på nivå 5 i Øst politidistrikt har ansvar for å følge opp mannskap, og arbeidsoppgaver i henhold til de målene som er satt for avsnittet og seksjonen. De skal sørge for at avsnittet administreres ut fra et forebyggende perspektiv, og at avsnittets arbeidsoppgaver blir ivaretatt med kvalitet og presisjon. De mest sentrale arbeidsoppgavene er å forme en kultur hvor både seksjon og avsnitt arbeider etter det som er hovedstrategien, samt å utføre tjenesten ut fra et proaktivt perspektiv. Dette skal skje i et tett samspill med resterende avsnitt, seksjoner og distriktsenheter (Arbeidsplassen, 2023).

3. TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet vil vi redegjøre for masteroppgavens teoretiske forankring. Først presenteres relevant organisasjonsteori. Videre beskrives ulike ledelsesteorier, blant annet lederstiler og førstegangsledelse. Til slutt forklares sentrale motivasjonsteorier. Teoriene er vesentlige for å besvare problemstillingen.

3.1 ORGANISASJON

Først vil vi forklare det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet på organisasjon. Deretter presenteres organisasjonsstruktur og organisasjonskultur.

3.1.1 INSTRUMENTELT OG INSTITUSJONELT PERSPEKTIV

Ifølge Christensen et al. (2015) er det to hovedperspektiver som legges til grunn for å analysere offentlige organisasjoner; det instrumentelle perspektivet og det institusjonelle perspektivet. De formelle elementene står sentralt i det instrumentelle perspektivet og består blant annet av mål, strategi og organisasjonsstruktur. Disse elementene har betydning for hvordan ansatte i organisasjonen handler og tenker. Perspektivet tar utgangspunkt i hvordan formelle strukturer som lover og regler styrer beslutningsprosesser, og hvordan aktører tar avgjørelser basert på rasjonelle vurderinger. Det institusjonelle perspektivet er ikke en motsetning, men tar i tillegg hensyn til uformelle elementer, blant annet organisasjonskultur og organisasjonens maktforhold. I dette perspektivet påvirkes aktørenes handlinger og holdninger i tillegg av kulturelle faktorer, deriblant organisasjonens historie, skjønsmessige vurderinger og uformelle normer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Når en formell organisasjon får uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får organisasjonen institusjonelle trekk (Christensen et al., 2015).

3.1.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR

Organisasjonsstruktur kan forstås som arkitekturen for aktivitetene i en organisasjon. Organisasjonsstruktur fremheves i det instrumentelle perspektivet, hvor de formelle normene er nedfelt i organisasjonskart, regler og stillingsinstrukser. En klassisk byråkratisk

organisasjonsform slik den er beskrevet av Weber, er preget av hierarki, rutiner og arbeidsdeling (Christensen et al., 2015). En formell organisasjonsstruktur har en klar fordeling av hvem som har myndighet til å bestemme hva som skal gjøres, og avgjørelser tas etter formelle lover og regler. I en formell organisasjonsstruktur er det videre et fokus på styring, koordinering og kontroll av oppgavene organisasjonen skal utføre (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjonsstrukturen har to hovedformål: den koordinerer organisasjonens aktiviteter, og den kontrollerer aktivitetene og handlingene til organisasjonens medlemmer (Glomseth, 2015, s. 43).

Glomseth (2015) viser til Handy, som hevder at roller er nært knyttet til byråkratiet med tanke på regler, prosedyrer og funksjonsbeskrivelser. Rollekulturen som preger den hierarkiske organisasjonsstrukturen i politiet, fungerer gjennom rasjonalitet og logikk. Posisjoner er den viktigste kilden til makt i byråkratiske organisasjoner. Dette samsvarer med begrepet posisjonsmakt. Posisjonsmakt, eller stillingsmakt som det også blir kalt, er den formelle makten som er knyttet til ulike posisjoner i hierarkiet (Lai, 2014, s. 22). Politiet er preget av en byråkratisk og hierarkisk organisasjonsstruktur hvor det er en tydelig rangordning. I organisasjonen er roller, myndighet og ansvar godt beskrevet og avklart (Glomseth, 2015, s. 48). Hierarki blir gjerne knyttet til et karrieresystem, der de ansatte i organisasjonen ønsker å stige i gradene og få opprykk på bakgrunn av prestasjoner og kvalifikasjoner (Christensen et al., 2015, s. 38).

I denne masteroppgaven vil vi undersøke om organisasjonsstrukturen i politiet har hatt en innvirkning på informantenes motivasjon til å bli leder i politietaten. Vi vil finne ut om informantenes ønske om å bli avsnittsleder stammer fra en ambisjon om å klatre oppover i hierarkiet. Vi vil også se på om motivasjonen for å bli leder er påvirket av makten som ligger til stillingen. Både organisasjonsstruktur og organisasjonskultur påvirker atferd i organisasjoner, og derfor vil vi kort redegjøre for organisasjonskultur i neste avsnitt.

3.1.3 ORGANISASJONSKULTUR

Christensen et al. (2015) skriver at det er de uformelle normene og verdiene som vokser fram og som blir etablerte tradisjoner som organisasjonsmedlemmene tilegner seg, eller som internaliseres gjennom erfaring og daglig arbeid med kollegaer. Organisasjonskulturen fungerer som lim ved at den binder organisasjonsmedlemmene sammen. Videre fungerer den som et

kompass, fordi den styrer atferd som følge av en felles forståelse av organisasjonens oppgaver, mål og strategi (Glomseth, 2015, s. 52).

Politiets organisasjonskultur har Stig Johannessen definert slik: «[...] de komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen. Politiets organisasjonskultur er med andre ord måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen» (Glomseth, 2015, s. 53).

Politikulturen oppstår gjennom utdanning og den sosialiseringen som skjer der, og i kollegafellesskapet. Gjennom praksis og erfaring læres yrkets innhold, arbeidsmetoder, kunnskaper og ferdigheter. I tillegg til dette blir de uformelle yrkesmessige normene, verdiene og holdningene i politiet internalisert (Glomseth, 2015, s. 145). Organisasjonskultur beskriver politiet som organisasjon, mens profesjonskultur omhandler det spesielle ved profesjonsutøverne i etaten og deres yrkeskultur. Profesjoner betraktes som fag, hvor det kreves spesialisert fagkompetanse. Oppgavene profesjonene er ilagt, kan derfor ikke utføres av andre enn de som har denne kyndigheten. Profesjonen har eksklusiv kontroll over et avgrenset fagfelt, og det er et stort fokus på kvalitet (Glomseth, 2015, s. 54, s. 145; Døving, 2016, s. 260).

Lojalitet i samsvar med hierarkiet er sentralt, og den er sterkest innad i egen gruppe. Undersøkelser viser at operative politibetjenter som arbeider på patruljeavsnittet er de som er mest kritiske til ledelsen (Johannessen, 2013, s. 45). Glomseth (2015) viser til Reuss-Ianni sin klassiske artikkel om politikultur hvor politiet har to klart adskilte subkulturer som knyttes til politiledere og operative politibetjenter. De omtales som «Management Cop Culture» og «Street Cop Culture». De to kulturene kan ha konkurrerende perspektiver, og deres syn på prosedyrer, praktisk politiarbeid og hva som er beste løsning er ofte svært motstridende. Dette skillet kan skape utfordringer i utøvelsen av lederskap, spesielt om endringen som skal iverksettes ikke stammer fra de som tilhører førstelinjen og «Street Cop»-kulturen (Glomseth, 2015, s. 54, 56).

Politikulturen bidrar til at politiansatte deler de samme verdiene og normene, samt en felles måte å tenke, føle og handle på. I masteroppgaven vil vi undersøke om det er de samme forventningene til opprykk og karriere, og om dette har vært en motivasjon for å bli leder. Vi vil undersøke om politikulturen har hatt innflytelse på informantenes valg om å bli leder.

Vi vil nå gå over til å beskrive utvalgte ledelsesteorier som vil kunne hjelpe oss med å forstå motivasjon for å lede. Kunnskap om lederegenskaper kan antyde hva som karakteriserer de som

velger å bli ledere. Videre vil kunnskap om lederroller og lederstiler gi innsikt i lederoppgaver og ansvar.

3.2 LEDELSE

Yukl og Gardner III (2020) definerer ledelse slik: «Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individuals and collective efforts to accomplish shared objectives» (Yukl & Gardner III, 2020, s. 26).

Når det kommer til forskning på ledelse har den i stor grad vært konsentrert om lederegenskaper (trekkteori), lederferdigheter (lederstilteorier), institusjonell ledelse og lederroller (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 407-408). Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for disse ulike retningene innen forskning på ledelse.

3.2.1 LEDEREGENSKAPER

Forskning indikerer at det er felles kjennetegn blant de som er ledere som kan ha stor innvirkning i lederjobben. Femfaktormodellen består av fem generelle personlighetstrekk, som også blir brukt innen ledelsesforskning (Martinsen, 2015, s. 179-180). Disse fem personlighetstrekkene er ekstroversjon, omgjengelighet, samvittighetsfullhet, åpenhet for endringer og nevrotisisme (Martinsen & Glasø, 2014).

Det er tydelige forbindelser mellom personlighet og ledelse. En undersøkelse som ble gjort i 2002 viste at fire av personlighetstrekkene var positivt korrelert med det å bli leder, med unntak av omgjengelighet. Ekstroversjon var sterkest knyttet til det å være leder (Martinsen & Glasø, 2013). Martinsen og Glasø (2014) gjennomførte en liknende studie som gikk på personlighet og ledelse i forbindelse med AFF-undersøkelsen i 2013. Denne undersøkelsen viste at personlighet kan beskrive lederkompetanse på en indirekte måte. De fem personlighetstrekkene knyttes til indre motivasjon. Alle, bortsett fra nevrotisisme var positivt tilknyttet indre motivasjon. Det ble også trukket frem at ledere i offentlig sektor skårer høyere på åpenhet, omgjengelighet og samvittighetsfullhet enn ledere som jobber i privat sektor. Det var klare kjønnsforskjeller hvor de kvinnelige lederne skåret høyere enn menn på samtlige personlighetstrekk (Martinsen & Glasø, 2014).

Det kan se ut til at personlighet spiller en vesentlig rolle i forbindelsen mellom det å bli leder og det å oppnå resultater som leder. Det er i denne sammenheng også essensielt å se koblingen mellom personlighet og hvordan en opptrer i lederrollen (Martinsen, 2015, s. 190). Personligheten er viktig for å få makt, og er spesielt avgjørende for behovet for å få makt. De som har et behov for det, vil i større grad søke posisjoner der de kan få makt, samt gjøre seg synlige og bygge nettverk. Personlighetstrekket som henger mest sammen med ønske om makt, er ekstroversjon (Lai, 2014).

3.2.2 ULIKE TYPER LEDERSTILER

En kan skille mellom flere former for lederstiler. I denne masteroppgaven har vi valgt å fokusere på oppgaveorientert ledelse, relasjonsorientert ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse

Oppgaveorientert ledelse handler om planlegging, avklaring, overvåking/observasjon og problemløsning. Det innebærer atferd som inkluderer beslutningstaking som gjelder mål, prioriteringer, strategier, arbeidsorganisering, tildele ansvar, aktivitetskalender og allokering av ressurser. En skal definere arbeidsoppgaver og arbeidskrav, sette resultatmål og tildele spesifikke oppgaver, og guide og koordinere arbeidsaktivitet – slik at ansatte vet hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det (Yukl & Gardner III, 2020, s. 46-47).

Relasjonsorientert ledelse inkluderer støtte, utvikling og anerkjennelse. Støttende ledelse handler om å vise hensyn, aksept og bekymring for behovet og følelsene til andre mennesker. Fokuset er på mellommenneskelige relasjoner. Utvikling går ut på å øke medarbeiderens ferdigheter og legge til rette for jobbtilpasninger og karriereutvikling. Anerkjennelse involverer det å gi ros og vise verdsettelse av andre for effektiv prestasjon, signifikante oppnåelser og viktige bidrag til organisasjonen (Yukl & Gardner III, 2020, s. 54-56).

Både oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse er positivt forbundet med trivsel, motivasjon, utvikling og innsats hos medarbeidere (Døving et al., 2016, s. 43).

Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

Transaksjonsledelse går ut på at det er en sosial forbindelse mellom leder og medarbeidere, der det foregår en bytte-utveksling mellom dem. Lederen må få til støtte oppunder målene til

organisasjonen ved å bruke belønninger. Denne type ledelse kjennetegnes av betinget belønning, og aktiv og passiv unntaksledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429; Skogstad & Notelaers, 2013, s. 226; Bass, 2015, s. 112).

En leder som derimot utvikler og styrker medarbeiderne sine interesser utøver transformasjonsledelse. Ledere vil skape en bevisstgjøring og forventning om gruppens distinkte, langsiktige og strategiske mål. De vil også arbeide for at medarbeiderne skal se gruppens interesser som sine egne. Det som kjennetegner transformasjonsledelse er karisma, inspirasjon, individuelle hensyn og intellektuell stimulering (Judge & Pocco, 2004, s. 755; Bass, 2015, s. 111-112).

Ledere må relatere seg til flere mennesker på samme tid, det være seg andre ledere, organisasjonen som helhet og/eller medarbeidere. Vi vil derfor forklare lederroller kort nedenfor.

3.2.3 LEDERROLLE

Til en lederrolle hører det med forventninger til både fremtreden som leder og holdninger fra andre, samt forventningene en har ovenfor seg selv (Glomseth, 2015, s. 152). Ledere arbeider for utvikling av en lederidentitet som en sentral del av deres selvoppfatninger. Når ledere utøver denne rollen ønsker de å bli oppfattet som ledere av andre, og av seg selv. De gjør bevisste forsøk på å vise egenskapene de tilskriver lederens rolle (Guillén et al., 2015, s. 803-804). Ledere i politiet skal, ifølge Glomseth (2015), sikre tre roller. Den første rollen handler om å lede det avsnittet man er leder for, i tillegg til forpliktelsen man har ovenfor egen organisasjon. Den andre rollen går ut på å utøve faglig ledelse, ha oversikt over mannskap og ferdighetene som behøves for å kunne utføre oppdrag. Den tredje rollen dreier seg om det å lede mennesker, i form av oppgaveløsning, samarbeid og måloppnåelse. Det er utfordrende å skulle mestre alle tre rollene, og veie dem opp mot hverandre på en god måte i forhold til oppgaver og kontekst (Glomseth, 2015, s. 152-154).

Rollemodell

Rollemodeller er mennesker vi ønsker å etterlikne, og mennesker vi beundrer eller ønsker å identifisere oss med (Jakobsen, 2004; Bang, 2011). De blir sett på som kunnskapsbærere, og det å ha en god rollemodell på arbeidsplassen synes å ha avgjørende betydning for ansattes

kunnskapsutvikling (Jakobsen, 2004). Bang sier «Ledere er per definisjon rollemodeller rett og slett fordi de har makt i organisasjonen» (Bang, 2011, s. 173). Disse menneskenes nærvær eller verdisett kan være nok til at andre ønsker å sammenlikne seg med dem. Dette kalles referansemakt (Vecchio, 2015, s. 321). Referentmakt refererer også til den formen for makt som en person har på grunn av at en blir sett på som et forbilde. Maktformen handler om å ha innflytelse på andres atferd og holdninger gjennom personlige egenskaper, altså gjennom personlig makt, og ikke i form av posisjonsmakt (Lai, 2014, s. 34-35).

For å forklare overgangen fra medarbeider til leder, må vi redegjøre for hva førstegangsledelse handler om, og hvordan det er med på å påvirke identitet og profesjonstilknytning.

3.2.4 FØRSTEGANGSLEDELSE

Lederutvikling begynner idet man blir leder, og da formes atferdsmønstre, en lederkarakter vokser frem og det dannes trekk som påvirker gjennom karrieren. Dette er en fundamental del av lederrollen, og mye går ut på å lære seg hvordan en leder skal tenke, føle og handle. Denne omstillingen er det essensielt å igangsette når man går over til lederyrket og rollen som leder (Haaland & Dale, 2005b). Dette er en prosess hvor en skal avvikle en rolle, og samtidig utvikle en ny rolle og identitet som leder (Haaland & Dale, 2005a, s. 22).

Det å bli leder for første gang er et elementært skifte i yrkeskarrieren, og kommer ofte som følger av tilfeldigheter og ikke nødvendigvis overveiende valg. Det betyr at man får en ny rolle som krever at en må opparbeide seg ny kompetanse. På samme tid skal en skille seg fra den faglige identiteten en har opparbeidet seg som fagperson og utvikle en lederidentitet (Haaland & Dale, 2005a, s. 22). Lederidentitet kan uttrykkes som «[...] atferd man må vise for å leve opp til krav rollen stiller: tenke strategisk, være tydelig, vise vei og inspirere, stille seg litt utenfor og la andre skinne, være upartisk og se alle, ta upopulære avgjørelser mm.» (Skorge & Svantesen, 2016, s. 174).

Førstegangsledere i politiet har i utgangspunktet sin identitet som fagperson og medarbeider. De tilhører politiprofesjonen, og har vært en del av det som over blir kalt “Street Cop”-kulturen. Flere studier viser til at førstelinjeledere fortsatt ser på seg selv som en del av kollegagrappa, og ikke som leder og representant for arbeidsgiversiden (Glomseth, 2015, s. 159). En førstegangsleder må utvikle en identitet som politileder, og i forbindelse må en avlære en del

holdninger, adferd, normer og verdier. De må utvikle en lederidentitet med en bevisst holdning til lederrollen, og en klar lojalitet til organisasjonen og lederskapet. Det kan samtidig være av stor betydning for lederen at han/hun har den faglige innsikten og tilhørigheten til politiprofesjonen, da dette kan gi en trygghet i lederrollen som ikke skal undervurderes. Faglig innsikt gir ledere legitimitet oppover og nedover i organisasjonen, samt evnen til å utøve faglig ledelse. Dette kan forstås som ekspertmakt, som handler om at man har personlig makt som følge av sine ferdigheter og kompetanse (Glomseth, 2015, s. 145; Døving et al., 2016, s. 48).

Vekslende forventninger er noe en kan erfare hos ledere som er rekruttert fra profesjonsyrker når det handler om å være leder og profesjonstilknyttet. Hvis identiteten som profesjonsutøver og leder er utfordrende å kombinere, kan det oppstå personlig dilemma (Døving et al., 2016, s. 48). Det kan være at man trekkes mellom beslutninger tatt på et høyere nivå, og perspektivet man har på denne beslutningen fra et faglig ståsted.

Gjennom posisjonen en har som leder har man muligheten til å påvirke, og vi vil derfor tydeliggjøre dette nedenfor.

3.2.5 MAKT, PÅVIRKNING OG INNFLYTELSE

Makt blir definert av Max Weber slik: «Ved 'makt' vil vi her allment forstå et eller flere menneskers sjanse til å sette gjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand» (Weber, 1971, s. 53). Lai (2014) refererer til sosialpsykologene John P. Frensch og Bertram Ravens klassiske artikkel om fem vanlige kilder til makt. Makt-kildene består av belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt (stillingsmakt), ekspertmakt og referentmakt. Makt handler også om kontroll over informasjon, personlige argumentasjonsevner (definisjonsmakt), makt i form av personlighet og tilfeldige situasjonsrelaterte triggere (Lai, 2014, s. 29).

Påvirkning blir definert som «[...] de mulighetene makt gir for å oppnå det man ønsker» (Lai, 2014, s. 29). Makt gir ikke påvirkningskraft i seg selv, det handler om hvordan andre oppfatter deg. Det er det som er avgjørende for hvor stor påvirkningskraft, og dermed hvor mye makt man har, uavhengig av om denne oppfattelsen er riktig eller gal. Dette blir sett på som autoritet. Personer som oppnår autoritet gjennom sin stilling, ekspertise eller væremåte, får som regel stor påvirkningskraft (Lai, 2014).

Ifølge Weber (1971) er autoritet legitimert makt, og det er autoriteten som gir individer rett til å utøve makt. Dette fordi de underordnede anerkjenner maktutøverens rett til å utøve makt. I et moderne samfunn mener Weber at det finnes tre ulike prinsipper for å rettferdiggjøre seg selv for å oppnå autoritet. For det første kan autoriteten stamme fra legal-rasjonell autoritet, det vil si autoritet som følge av rasjonelle regler og forpliktende normer. Denne formen for autoritet knyttes til stillingsmakt, ettersom det ikke er personen i seg selv som adlydes. For det andre kan autoritet oppnås som følge av kulturelle tradisjoner. Slik tradisjonell autoritet stammer fra internaliserte holdninger, ferdigheter og verdier. Til sist har vi karismatisk autoritet, som gir personen autoritet som følge av væremåte, personlighet og personlige egenskaper (Weber, 1971, s. 91-92).

I denne masteroppgaven søker vi å finne svar på hva som er motivasjonsfaktorene for å lede. Det er derfor vesentlig å redegjøre for hvilke motivasjonsteorier som er relevante for å svare på problemstillingen.

3.3 MOTIVASJON

Ordet motivasjon stammer fra det latinske ordet «movere» som betyr «å bevege seg» (Saus & Sjöberg, 2018, s. 119; Kaufmann & Kaufmann, 2015), og motivasjon blir sett på som årsaken til at vi handler og gjør som vi gjør. Brochs-Haukedal definerer motivasjon som «psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd» (Brochs-Haukedal, 2010, s. 109).

Motivasjon handler om energi, retning, utholdenhet og ekvifinalitet, som alle er aspekter av aktivering og intensjon. Innenfor fagfeltet psykologi har motivasjon vært et evigvarende og sentralt tema, fordi det er kjernen i biologisk, kognitiv og sosial regulering. I den virkelige verden er motivasjon verdsatt høyt på grunn av sine konsekvenser, som er å produsere handling. Ofte blir motivasjon behandlet som én konstruksjon, men mennesker velger å handle som følger av svært ulike faktorer med varierte opplevelser og konsekvenser. Mennesker kan være motivert fordi de verdsetter en aktivitet, eller fordi det er en sterk ytre påvirkningskraft. Det kan være man foretar en handling basert på en interesse eller en bestikkelse. Mennesker kan oppføre seg ut fra en følelse om å ville bli sett, eller i frykt av å bli overvåket. Et vesentlig spørsmål er om mennesker handler fordi det er deres interesse eller verdier, eller fordi det er årsaker som ligger utenfor en selv. Dette spørsmålet representerer en elementær dimensjon som gir mening til menneskers egen, og andres, handling (Deci & Ryan, 2000, s. 69).

Sentrale motivasjonsteorier er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale motivasjonsteorier og jobbkarakteristikamodeller. Vi har også valgt å inkludere teori på motivasjon og mestring, samt motivasjon for å lede. Dette er teorier som er med på å forklare hvorfor tjenestepersoner i politiet motiveres til å lede.

3.3.1 BEHOVSTEORIER

Maslows behovshierarki/behovspyramide

Ifølge Maslow deles menneskelige behov inn i to hovedtyper: Behov for underskuddsdekning og behov for vekstmulighet. Disse er igjen delt inn i fem kategorier, hvor de tre første nivåene går innunder behov for underskuddsdekning, og er nært knyttet til ytre motivasjonsfaktorer. De to øverste nivåene omhandler behovet for vekstmuligheter, og er behov som ikke avtar. Dette henger sammen med individets indre motivasjon, og handler om individets behov for personlig vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Maslow mente at behovene måtte oppfylles nedenfra og opp i pyramiden. De fysiologiske behovene, som mat, vann og søvn, ligger i bunn da de er grunnleggende for individets overlevelse. Trygghetsbehovet er det neste nivået. Behovet for trygghet innebærer et sted å bo, stabil inntekt, formaliserte ansettelsesforhold og et trygt samfunn. Det tredje nivået handler om sosiale behov, og dreier seg om et behov for å bli likt, akseptert og føle tilknytning til andre, i form av venner, gode kollegaer og partnere. Behovet for anerkjennelse er det første nivået av vekstmotiver. Det handler om å utvikle selvspekt og få anerkjennelse fra andre, i form av blant annet tilbakemeldinger. På dette nivået ligger også behovet for å prestere, ha prestisje og suksess i livet. På toppen av pyramiden er behovet for selvaktualisering, som handler om å utnytte sitt potensiale til det fulle (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Alderfers ERG-teori

Alderfer bygger sin behovsteori på Maslows behovspyramide, men inneholder kun tre elementer: eksistens, relasjon og vekst. Eksistens kan knyttes til Maslows to første steg i pyramiden: fysiologiske behov og trygghetsbehov. Relasjonsbehovet kan knyttes til tilhørighet og anerkjennelse, og vekstbehovet kan knyttes til Maslows behov for selvaktualisering. Alderfer mente at vekstbehovet var situasjonsbestemt og at det endres i takt med at omgivelsene endres. Individet ønsker å tilegne seg ny kunnskap og personlig vekst for å kunne mestre de nye omstendighetene på en effektiv måte (Brochs-Haukedal, 2010).

Alderfer mente at behovene ikke kunne settes opp i et hierarki, og at alle behovene var virksomme til enhver tid (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

McClelland: Prestasjon og makt

McClelland argumenterer for at alle mennesker handler ut fra de tre behovene: tilhørighet, makt og prestasjon. Behovet for tilhørighet omfatter det samme som Maslows sosiale behov. Behovet for makt handler om et ønske om påvirkning, og han skiller mellom rå/personlig makt, og institusjonell/kultivert makt. Rå makt er når påvirkningen styres av et ønske om å råde over andre. Institusjonell makt er når målet med påvirkning er å få gjennomslag for egne tanker og ideer, og påvirke andres atferd til det beste for organisasjonen som helhet (Brochs-Haukedal, 2010; Kaufmann & Kaufmann, 2015). McClelland har forsket på fremgangsrike forretningsmenn, og fant ut at de i stor grad var prestasjonsmotiverte. Det var personer som tok personlig ansvar og kalkulert risiko i arbeidssammenheng, og de ønsket også å få tilbakemeldinger og bli sett for det de gjorde (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

3.3.2 KOGNITIVE MOTIVASJONSTEORIER

Kognitive motivasjonsteorier er dominerende innen prosessteorier da en ser på hvordan mennesket motiveres til å utføre handling (Brochs-Haukedal, 2010, s. 109). Disse teoriene ser på bakgrunnen for menneskers atferd og handlinger, basert på forventninger, samt indre og ytre motivasjon. De kognitive motivasjonsteoriene tar utgangspunkt i at mennesket er rasjonelt, og at valg er basert på rasjonell tenkning (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kognitiv evalueringsteori

Kognitiv evalueringsteori vektlegger det å evaluere oppgavens indre motivasjonsverdi. Dette kan beskrives som den motivasjonen man automatisk får ved å utføre et arbeid som oppleves som interessant og meningsfylt for den enkelte. Deci og Ryan presenterte tidlig to ulike former for motivasjon, hvor de skiller mellom ytre og indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). De hevder indre motivasjon er en essensiell konstruksjon, som uttrykker den naturlige disposisjonen vi mennesker har for å lære og tilpasse oss. Ytre motivasjon varierer mye i sin relative autonomi, og på denne måten kan den reflektere ekstern kontroll eller ekte selvregulering (Deci & Ryan, 2000, s. 54).

Indre motivasjon

Indre motivasjon vil si at en gjør en aktivitet på grunn av at en får indre tilfredsstillelse. Det vil si at dersom en person er indre motivert, vil personen handle fordi det er morsomt eller som følger av utfordringer handlingen medfører. Vi mennesker har en naturlig motiverende drivkraft, som er et kritisk element i kognitiv; sosial og fysisk utvikling – dette fordi det er gjennom å handle ut fra ens indre interesser man kan utvikle kunnskaper og ferdigheter (Deci & Ryan, 2000, s. 55-56). Hovedfokuset er primært på psykologiske behov. Disse vil bli beskrevet i selvbestemmelsesteorien nedenfor.

Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelse kan forstås som at en selv får bestemme over de handlingene man gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Selvbestemmelsesteorien (SDT) studerer menneskers indre veksttendenser og medfødte psykologiske behov som er grunnleggende for selvmotivasjon og personlighetsintegrasjon, og forhold som kan stimulere slike positive prosesser (Deci & Ryan, 2000, s. 68). SDT antyder at både ansattes prestasjoner og trivsel påvirkes av hvilken type motivasjon de har for jobbaktivitetene sine (Deci et al., 2017, s. 19).

I SDT er det snakk om tre indre behov; behovet for kompetanse, tilhørighet og autonomi. Disse behovene ser ut til å være avgjørende for å kunne tilrettelegge optimal funksjon av de naturlige tendensene for vekst og integrasjon, men også konstruktiv sosial utvikling og personlig trivsel (Deci & Ryan, 2000, s. 68). Å legge til rette for behovene vil gjøre at den indre motivasjonen spirer dersom omgivelsene tillater det. Det er sterke knytninger mellom indre motivasjon og tilfredshet av behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000, s. 70-71). SDT-forskere hevder arbeidsplasser som støtter tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene vil legge til rette for autonom motivasjon, psykisk og fysisk trivsel, og forbedret innsats. Positive tilbakemeldinger på innsats i arbeidssammenheng vil også styrke indre motivasjon. Autonom motivasjon vil si at mennesker identifiserer seg med verdien og viktigheten av arbeidet sitt, og vil på denne måten vise høyere grad av arbeidsmotivasjon. De har blant annet funnet ut at autonom motivasjon er positivt predikativ for kunnskapsdeling (Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 2017, s. 22-24).

Ytre motivasjon

Når en person er ytre motivert, ligger motivasjonen i å oppnå en belønning utenfor selve aktiviteten (Brochs-Haukedal, 2010). Ytre motivasjon handler om at en person er motivert av

ytre belønninger som penger, status eller ros (Deci & Ryan, 2000). I arbeidssammenheng kan ytre belønning være bonus, økt lønn og materielle vilkår og oppfattelse av status. Målet for utførelsen av arbeidsoppgaven blir å oppnå slike belønninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Ifølge Deci og Ryan (2000) har vi fire former for ytre motivasjon. Den laveste graden av ytre motivasjon er ekstern regulering hvor det er belønning eller straff som fører til handling. Deretter finner vi innført regulering, som dreier seg om en form for indre tvang der handlingen drives av skam eller dårlig samvittighet. Etter det har vi identifisert regulering, hvor handlingen begynner å oppfattes som akseptert og frivillig. Til slutt finner vi den høyeste graden av ytre motivasjon som er integrert regulering, hvor oppgaven er akseptert og handlingen oppfattes selvbestemt og autonom, til tross for at handlingen fremdeles er ytre regulert. Dette er den mest autonome formen for ytre motivasjon. Handlingen går fra å være identifiserbar til å bli en integrert del av en selv (Deci & Ryan, 2000; Olafsen, 2018).

Kognitiv forventningsteori

Forventningsteorien har som hensikt å se på motivasjon på arbeidsplassen, og teorien er spesielt fokusert på at valgene som tas er basert på menneskets kognitive og rasjonelle tenkning. Forventningsteorien tar for seg den ansattes forventning til fremtidig gevinst på bakgrunn av innsats som legges i arbeidet som utføres. Individet ser på hva man tjener på innsatsen en legger i jobben som gjøres. Teorien fokuserer på verdi, instrumentalitet og forventning. Verdi handler om verdien av utfallet for den enkelte, og man kan derfor ikke forvente at noen yter noe ekstra for noe de ikke er interessert i. Instrumentalitet handler om hva den som utfører en handling tror utfallet blir og om en får noe tilbake. Forventning handler om troen på at det som utføres er mulig og at det gir ønsket utfall. Personen som utfører en handling må ha en forventning om at en får noe tilbake for innsatsen for at det skal være motiverende (Brochs-Haukedal, 2010, s. 129-133).

Målsettingsteori

Motivasjonsfaktoren i målsettingsteorien er målets formål, hvor det å arbeide mot et spesifikt mål har betydning for motivasjonen. Å ha mål sier noe om hva en må gjøre, og hva det koster å komme dit. Det handler blant annet om individets tro på at en kan mestre og lykkes med en arbeidsoppgave. En som har troen på seg selv har en opplevelse av å være både fagkyndig og erfaren (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 124-125). Å sette seg mål i seg selv vil føre til økt behag da det er selve prosessen som tilfredsstillende. I målsettingsteorien dreier det seg om to

ulike mål. Den ene formen er prestasjonsmål, hvor en skal produsere et resultat, seire eller få anerkjennelse. Dette går på den ytre formen for motivasjon, fordi det ligger utenfor ens egen kontroll. Den andre formen er mestringsmål, som dreier seg om å definere fremgangsmåten som en skal mestre for å oppnå et resultat eller for å ha selvutvikling. Det betyr at en søker å utvikle eller utvide egen kompetanse. Dette omfavner den indre formen for motivasjon, fordi det er en selv som påvirker atferden (Manger & Wormnes, 2015, s. 42-43; Saus & Sjøberg, 2018, s. 128).

3.3.3 SOSIAL TEORI

Prososial motivasjon

Prososial motivasjon handler om å ville gjøre en innsats som kan hjelpe andre, og å være til nytte for andre mennesker (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 57; Grant, 2008, s. 48-49). Forskning viser at mange beskriver hensikten med arbeidet sitt i forhold til det å gjøre en positiv forskjell i andres liv. Motivasjonen for å gjøre en prososial forskjell handler om mellommenneskelige relasjoner, som både dyrker og er et resultat av et ønske om å gjøre en forskjell (Grant, 2007, s. 393-394). Den prososiale motivasjonen kommer frem gjennom opplevelsen av to psykologiske tilstander, hvor den ene er opplevd innvirkning på mottaker og den andre er affektiv forpliktelse overfor mottaker. Opplevd innvirkning går ut på at en er bevisst om at ens handlinger påvirker andre mennesker, og affektiv forpliktelse betyr at en har en bekymring for trivselen til disse menneskene (Grant, 2007, s. 399).

Kriteriet for denne type motivasjon er at eksempelvis kollegaer er den beste kilden til inspirasjon (Škerlavaj, 2016, s. 195). Generelt sett kan prososial motivasjon forklares som en vilje til å påvirke andre mennesker i en positiv retning, blant annet ved å gjøre noe ekstra som kommer andre til gode. Tidligere har man trukket linjer fra prososial motivasjon til personlige egenskaper som medmenneskelighet, medfølelse, hjelpsomhet og omtenkksomhet (Škerlavaj, 2016, s. 198; Grant, 2008, s. 49).

Adam Grant (2022) kaller det å være «en giver», hvor en som menneske foretrekker å gi fremfor å få selv. En slik person velger å hjelpe til om det viser seg at nytteverdien for andre er større enn hva det koster å hjelpe. Det kan til og med være slik at en ikke vurderer sin egen innsats og hjelper andre uten å ville ha noe tilbake. Om man er en giver på jobb, så jobber man hardt for å dele kunnskap, ferdigheter og ideer med de man jobber sammen med – og som kan ha nytte

av dem. De motiveres av å hjelpe andre mennesker (Grant, 2022, s. 15). Mennesker har et ønske om å være til nytte for andre mennesker når de opplever prososial motivasjon, som igjen vil oppmuntre til å se andres perspektiver (Grant & Berry, 2011, s. 74).

Prososial motivasjon skiller seg fra indre motivasjon på tre områder: selvregulering, målrettethet og tidsdimensjon. Prososial motivasjon baserer seg på andre verdier som internaliseres i varierende grad og de innebærer primært et fokus på å produsere gunstige resultater i fremtiden (Grant & Berry, 2011, s. 78). Slik motivasjon kan være gjeldende for ulike former for trivsel, eksempelvis personlig utvikling eller psykisk tilfredshet (Škerlavaj, 2016, s. 199). De som er prososialt motiverte vil være drevet av å utvikle ideer som kan være bra for kollegaer og ledere som kan dra nytte av deres innsats. Når graden av indre motivasjon er høy, så er prososial motivasjon preget av identifisert regulering hvor ansatte føler at det å fullføre oppgavene sine er fordelaktig for deres egne selvvalgte mål. Dette fordi de liker prosessen med å jobbe og verdsetter resultatet av å hjelpe andre (Grant, 2007, s. 396; Grant, 2008, s. 50).

Adam Grant og Justin M. Berg (2011) presenterer tre ulike nivåer å studere prososial motivasjon på: globalt, kontekstuel og situasjonsbestemt (Grant & Berg, 2011). Batson (2022), på sin side, beskriver fire ulike former for prososial motivasjon. Den første er egoisme, hvor motivasjonen mot det endelige målet er å øke egen velferd. Den andre er altruisme, der motivasjonen er å øke andres velferd. Kollektivism er den tredje formen for prososial motivasjon, som handler om å øke en gruppes velferd. Den siste formen er prinsippisme, hvor en vil fremme en moralsk standard eller ideal (Batson, 2022, s. 3).

3.3.4 JOBBKARAKTERISTIKAMODELLER

Vesentlige kjennetegn ved arbeidssituasjonen er også utslagsgivende for arbeidstakernes motivasjon, og for å forklare dette kan vi bruke jobbkarakteristikamodeller (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

Herzbergs tofaktor-teori

Fredrick Herzbergs forskning på trivsel på arbeidsplassen er et betydningsfullt bidrag til tankemåten som gjelder virkemidler for å motivere medarbeidere. Studien viste at tilfredshet og mistriivsel var tilknyttet ulike faktorer. Medarbeideres tilfredshet var koblet til

arbeidsoppgaven, mens mistriivsel var koblet til arbeidsmiljøet og hvordan en ble behandlet. Herzberg valgte å skille mellom motiveringsfaktorer, som fremmer jobbtrivsel når de er tilstede, og hygienefaktorer, som kan bidra til mistriivsel dersom de ikke er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Motivasjonsfaktorene er nært knyttet til det øvre nivået i Maslows behovspyramide, som er tidligere beskrevet, og dette er faktorer som anerkjennelse, ansvar, feedback, forfremmelse og utviklingsmuligheter. Hygienefaktorer er tettere tilknyttet de laveste nivåene i Maslows behovspyramide, og disse faktorene er arbeids- og lønnsforhold (som personalpolitikk og leder-medarbeider-relasjoner), status og arbeidssikkerhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138-139). Forskning i andre land viser at arbeidstakere knytter tilfredshet til kjennetegn ved selve arbeidsoppgavene og mistriivsel til det som gjelder hvordan en løser arbeidsoppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244).

Jobbkarakteristikamodellen

Denne modellen viser hvordan arbeid burde utformes for å kunne tilrettelegge for at arbeidstakere kan få bruke sine evner og ferdigheter, og ved å gjøre dette vil man kunne støtte utviklingsbehovet som hver arbeidstaker har (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 141; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246). Hackman og Oldham (1975) hevder det er fem nødvendige kjennetegn ved arbeidsoppgaver som kan sies å bidra til å motivere arbeidstakerens indre motivasjon for arbeidet. Det omfatter mulighetene for å bruke egne ferdigheter, det å identifisere seg med arbeidsoppgaven, betydningen av oppgaven, autonomi og tilbakemelding på atferd og resultater. Tilbakemelding er en fundamental forutsetning for at en skal kunne lære av erfaring. De tre første kjennetegnene kan sies å skape en følelse av å ha en jobb som betyr noe, og jo høyere en oppgave skårer i forhold til de fem kjennetegnene – jo større anlegg for motivasjon (Hackman & Oldham, 1975, s. 162; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 141-142; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246).

Tilstedeværelse av de fem kjennetegnene ovenfor vil kunne føre til tre betydningsfulle psykologiske forhold hos arbeidstakerne som kan fremme motivasjon og innsats i arbeidet. Det første er en følelse av å ha arbeidsoppgaver som gir mening, det andre er at en må føle en personlig forpliktelse til resultatene av arbeidet, og til slutt må en ha resultatkunnskap for å kunne avgjøre om et resultat er positivt eller negativt. Jobbkarakteristikamodellen belyser arbeidstakerens subjektive opplevelse av arbeidssituasjonen. Det betyr at to arbeidstakere i samme stilling som gjør de samme arbeidsoppgavene, kan ha to helt ulike oppfattede «virkeligheter» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246-247).

Kompetansemobilisering

Linda Lai (2021) hevder medarbeidere må mobilisere sitt kompetansepotensial gjennom aktuelle oppgaver og utfordringer for at en skal kunne bidra til innsats, måloppnåelse og verdiskaping. Det å kunne få bruke sin egen kompetanse er vesentlig for de fleste mennesker, og vil inkludere fundamentale psykologiske behov tilknyttet mestring og tilhørighet. Det er en nær forbindelse mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, som betyr at man har en genuin interesse for oppgavene sine og at disse påvirker hverandre over tid (Lai, 2021, s. 151-153). Kompetansemobilisering går ut på at medarbeidere skal få utnyttet sitt kompetansepotensialet på en best mulig måte, uavhengig av hvilke forhold det er snakk om (Lai, 2021, s. 155).

3.3.5 MOTIVASJON OG MESTRING

Mestringstro er ens tro på sine evner til å mobilisere motivasjon, kognitive ressurser og handlingsforløp som en behøver for å kunne ha kontroll over hendelsene som skjer i livet (Wood & Bandura, 1989, s. 364). Schyns & von Collani (2002) definerer mestringstro, eller mestringsforventning, i forhold til arbeid, med at en har tro på sine evner og kompetanse til å prestere på en vellykket og effektiv måte i situasjoner, og på tvers av arbeidsoppgaver (Schyns & von Collani, 2002, s. 227).

Lai (2021) hevder det er klare sammenhenger mellom mestringstro og autonomi tilknyttet kompetansemobilisering og selvbestemmelsesteorien. Dette fordi de tre behovene presenteres som betydningsfulle for den indre arbeidsmotivasjonen. Dette støtter den nære forbindelsen mellom kompetansemobilisering og indre arbeidsmotivasjon, som handler om medarbeiderens opplevelse av arbeidsoppgaver som motiverende i seg selv (Lai, 2021, s. 155). Lai (2011a; 2011b) knytter troen på egen kompetanse sammen med mestringstro, som igjen reflekterer troen på at en har den påkrevde bakgrunnen for å møte forskjellige krav, arbeidsoppgaver og utfordringer. Tilbakemeldinger kan være med på å forsterke viljen til å yte og samtidig øke sjansen for opplevelse av mestring. Mestringsorientert støtte fra både ledelse og kolleger henger også tett sammen med kompetansemobilisering, hvor man får nyttige tilbakemeldinger på arbeidet man gjør (Lai, 2021, s. 164, 175-178).

Det er fire sentrale dimensjoner innenfor mestringsopplevelse. Den første er autentiske mestringsopplevelser, som er nært tilknyttet faget eller aktiviteten en vil forbedre. Den andre er

vikarierende erfaringer, som vil si at en lærer av andres erfaringer. Den tredje er verbal overtalelse, som betyr at verbal kommunikasjon fra andre kan føre til økt mestringsforventning, eller reduksjon av nevnte forventning. Til slutt er det fysiologiske reaksjoner, som er kroppens måte å reagere på, og som gir informasjon om den emosjonelle tilstanden (Manger & Wormnes, 2015, s. 116-121).

3.3.6 MOTIVASJON TIL Å LEDE

Motivasjon til å lede, heretter forkortet til MTL, blir sett på som en av de viktigste individuelle forskjellene som kan forklare hvorfor noen vil bli ledere, og andre ikke. Chan og Drasgow (2001) har forsket på MTL og har definert dette som: «[...] individuelle forskjeller som påvirker en leders, eller en som vil bli leder, sine beslutninger og antagelser om ledertrening, roller og ansvar, og hvordan det påvirker vedkommendes intensitet og innsats i ledelse, samt standhaftigheten som leder» (Chan & Drasgow, 2001, s. 482).

En sentral antakelse i teorien er at ikke-kognitive evner som personlighet og verdier, relaterer seg til lederatferd gjennom individets MTL, som igjen påvirker individets deltagelse i lederroller og lederaktiviteter. MTL kan endres når individet får ledererfaring og ledertrening. Det er ingen antagelse om at folk er født med en motivasjon til å lede, og en persons lederegenskaper og lederstil er derfor en lært adferd. Personlighet, sosialkulturelle verdier og tidligere ledelseserfaring påvirker lederens følelse av mestringsevne, samt motivasjonen til å lede (Chan & Drasgow, 2001, s. 484). Personlighet representeres av de fem sentrale personlighetstrekkene, som ble forklart tidligere under 3.2.1. Chan og Drasgow (2001) mener sosialkulturelle verdier påvirker MTL ettersom ledelse er lært, og gis forskjellig mening i ulike samfunn og kulturer.

Mennesker føler seg mer i stand til å lede om de ser seg selv som de forestillingene de har av effektive ledere. Motivasjon for å lede er indre drevet av våre individuelle kjennetegn, uavhengig av forutsetninger. Mentale bilder av ledere og ens egen personlighet er en viktig del av mennesker utvikling som leder. Det er en klar forbindelse mellom det å ha tro på at en kan nå sine mål gjennom handlinger og motivasjon for å lede. En må føle seg i stand til å lede for å ville lede (Schyns et al., 2020, s. 2-4). Dette kan knyttes til mestringstro, som ble beskrevet i 3.3.5.

MTL deles inn i tre kategorier, «affektiv», «ikke-kalkulerende» og «sosial-normativ», ut fra hvilke individuelle egenskaper som ligger til grunn for motivasjonen til å lede. «Affektiv» MTL har ledere som ønsker å lede andre, og som selv mener de har lederegenskaper. De har høy grad av ekstroversjon personlighet, og ser på seg selv som utadvendte og omgjengelige. «Ikke-kalkulerende» MTL har ledere som ikke forventer belønninger eller privileger for å lede, men som vil lede fordi deres personlighet er preget av evnen til omgjengelighet. «Sosial-normativ» MTL har ledere som motiveres av en følelse av sosial plikt og som aksepterer sosiale hierarkier, men avviser sosial likhet. Personlighetstrekkene omgjengelighet og samvittighetsfullhet er dominerende for ledere med sosial-normativ MTL (Chan & Drasgow, 2001, s. 490).

Charles Kerns (2015) har utarbeidet et rammeverk for motivasjon for ledelse, som bygger på Chan og Drasgow sitt arbeid. Rammeverket inneholder tre hovedkategorier av ledermotivasjoner. Disse er egeninteresse, karrierehensyn og overordnet hensyn. Egeninteresserte ledere motiveres til å lede av de konkrete fordelene som stilling tilbyr, som lønn, arbeidsplaner og frynsegoder. Motivasjonen kan også være knyttet til interesser som kommer lederen selv til gode, som for eksempel ønske om makt og innflytelse. Dette ønsket vil være drevet av et personlig behov, og ikke som et sosialt motiv for å oppnå kollektive prestasjoner. Ledere som er motivert til å lede for å fremme egen karriere og forbedre egen suksess, faller inn i kategorien «karrierehensyn». Fra dette perspektivet kan lederstillinger sees på som et springbrett, eller et trinn på stigen, for å oppnå fremtidig karriere. Både «egeninteresser» og «karrierehensyn» er nært knyttet til ytre motivasjonsfaktorer. Den siste kategorien er når ledere er motivert til å lede av overordnede grunner. Lederne blir motiverte til å lede for å oppnå trivsel og lykkefølelse, sosialt ansvar, samt vekst og sunnhet i organisasjonen (Kerns, 2015, s. 14).

Kerns (2015) fant ut at det virket sannsynlig at ledere er motivert av samtlige kategorier. Utfordringen til lederne var å finne en passende balanse mellom dem. Videre mente han at ledere kan endre sin lederprofil gjennom coaching, veiledning og personlig refleksjon. Han viste også til at hans rammeverk kan være nyttig i utvelgelsen av ledere, slik at de som blir valgt ut til å bli ledere, har riktig motivasjon for å lede (Kerns, 2015, s. 16-17).

4. METODE

I dette kapittelet vil vi presentere de metodiske valgene som ble gjort i forbindelse med denne studien. Kapittelet begynner med en presentasjon av samfunnsvitenskapelig metode, så vil vi begrunne valg av forskningsdesign. Vi vil så redegjøre for innsamling og analyse av data, og til slutt vil vi avslutte med våre etiske vurderinger og kvaliteten til studien.

4.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE

Metode handler om hvordan man går frem for å samle inn data om virkeligheten, og fungerer som et slags middel for å gi beskrivelser av denne (Jacobsen, 2018, s. 21). Det går ut på å samle inn, analysere og tolke data – noe som er helt sentralt ved empirisk forskning (Johannessen et al., 2010, s. 29). Vi som forskere må ha en fortolkningsbasert tilnærming, fordi vi ønsker å få kunnskap om hvordan virkeligheten fremstår og oppfattes av ulike mennesker. Vi må sette oss inn i menneskers fortolkninger og meningsgivelse av sosiale fenomener for å skape en forståelse av virkeligheten. På denne måten er vi klar over at virkeligheten er sosialt konstruert nettopp fordi mennesker tolker den forskjellig (Jacobsen, 2018, s. 27-28). Denne studien har som premiss at virkeligheten er sosialt konstruert, og på bakgrunn av dette er vi opptatt av å finne og forstå vurderinger og erfaringer som er subjektive fra informantene om deres motivasjonsfaktorer for å lede.

Et av hovedmålene i samfunnsvitenskapelig forskning er å integrere teori og empiri (Johannessen et al., 2010, s. 50). Det er tre ulike forskningstilnærminger for dette: induktiv, deduktiv og abduksjon. Alle disse handler om hvordan man får kunnskap om virkeligheten, og hvilken av disse tilnærmingene en velger bestemmes av hva en vil undersøke, og hvordan en vil undersøke det (Jacobsen, 2018, s. 23). Vår problemstilling forsøker å finne motivasjonsfaktorer for å lede, og hva som gjør at tjenestepersoner i politiet vil bli ledere. Det som er essensielt er å ha en hensiktsmessig tilnærming, hvor man gjør undersøkelser med det mål å kunne svare på undersøkelsens problemstilling best mulig (Johannessen et al., 2010, s. 51). Det finnes mye forskning og teori om motivasjon og motivasjonsteorier, og det eksisterer mye teori om ledelse, men forskning som tar sikte på å forklare hva som motiverer mennesker til å bli ledere, er mer begrenset.

Vi valgte en forskningstilnærming som lå mellom induktiv og deduktiv. Vi startet med et deduktivt utgangspunkt, hvor vi leste oss opp på teoriene innenfor organisasjonsteori, ledelse og motivasjon før vi gikk i gang med å samle inn dataene. Som følger av at det finnes lite

litteratur og forskning på hva som faktisk er motivasjonsfaktorene for at mennesker blir ledere, hadde vi i tillegg en mer induktiv og åpen tilnærming. Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer for om mulig å gå mer i dybden og finne motiver for ledelse vi ikke kjente på forhånd. Dette vil vi beskrive nærmere i 4.3.

Det viktigste er at vi reflekterer over de valgene vi har gjort underveis, både ovenfor oss selv som forskere – men også i forhold til hvordan innholdet formes av valg av problemstilling og metode (Jacobsen, 2018, s. 40).

4.1.1 FORFORSTÅELSE

Forskerens forforståelse vil være med å påvirke hva vi som forskere observerer, og hvordan vi vektlegger og tolker disse observasjonene (Johannessen et al., 2010, s. 38). Vår forforståelse av verden bærer preg av vår faglige bakgrunn fra politiet, Forsvaret og Tolletaten – samt våre personlige erfaringer og oppfatninger. Når man studerer et fenomen, har valg av teoretisk perspektiv stor betydning for hvilke sider av virkeligheten man avdekker. Å velge perspektiv betyr at man retter søkelyset mot et spesielt område av fenomenet, og utelukker andre områder. På denne måten avgrensner man forskningen (Johannessen et al., 2010). Vårt perspektiv på motivasjon hos ledere er til en viss grad avhengig av vår faglige bakgrunn. Hva vi på forhånd mener har en betydning for lederes motivasjon til å bli leder, kan være med på å påvirke hva vi velger å sette søkelys på under et intervju, noe vi har forsøkt å være bevisste på. Det er avgjørende at de funnene vi viser til er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av våre subjektive holdninger.

En del av forberedelsesfasen i forskningsprosessen er derfor å avdekke hvilken forforståelse vi har, og redegjøre for fortolkningsrammen (Skilbrei, 2019). Dataen vi innhenter kan forstås på mange måter. Vi vil tolke den på bakgrunn av vår fortolkningsramme. Fortolkningsrammen kan forklares som en linse mellom forskeren og det som studeres, og som gjør det mulig å forstå det som sies og observeres. Fortolkningsrammen preges av vår forforståelse, som avhenger av egne erfaringer, antakelser, meninger og fordommer, samt yrkene vi har (Skilbrei, 2019). Vi må også tenke over at vi tolker funnene våre ut fra tidligere forskning på fenomenet og teorier vi har lest.

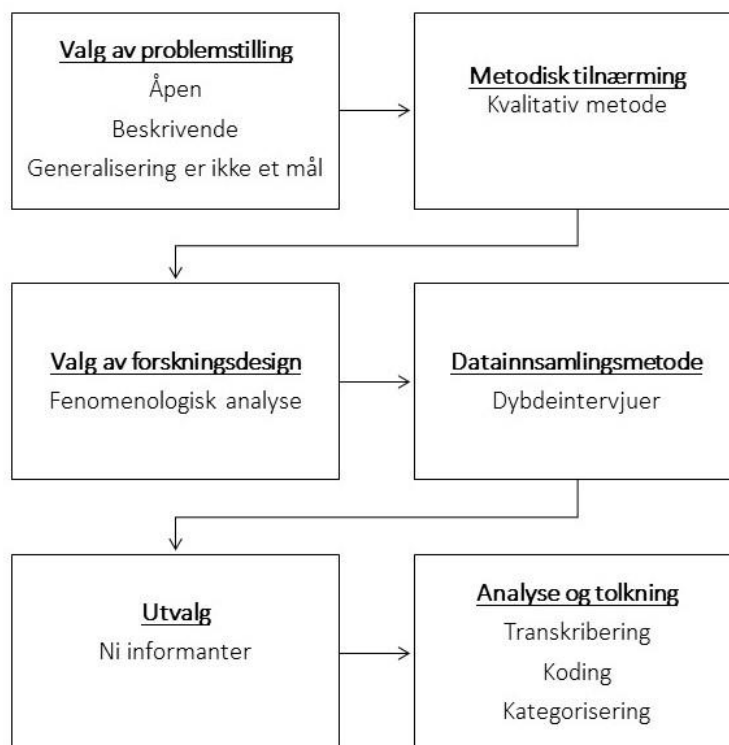
Vår forforståelse kan bli påvirket av at en av oss arbeider i politietaten. Det kan være utfordrende å ikke la seg påvirke av egne forutinntatte meninger og fordommer til temaet

(outsider/insider-problem). Det er derfor ikke uproblematisk å forske på egen organisasjon. I vår situasjon kan det også bidra positivt at en i gruppen kjenner etaten godt da vedkommende har evne til å sette seg inn i, og forstå fagterminologien og organisasjonskulturen. Et avhør er en kjent arbeidsmetode i politiet, og den har mye til felles med intervju. Evnen til å aktivt lytte og komme med gode oppfølgingsspørsmål kan dermed være en fordel i intervjusituasjonen.

Vi er tre studenter som skriver sammen. Forhåpentligvis vil de to studentene som ikke jobber i politiet vurdere funnene fra andre synsvinkler, og ikke i like stor grad ta for gitt det informantene sier (Skilbrei, 2019). Gjennom hele forskningsprosessen må vi være bevisst vår forforståelse, og på den måten unngå at den blir et hinder for objektiv analyse av dataene.

4.2 FORSKNINGSDESIGN

Våre metodiske valg som er gjort i denne studien er illustrert i grove trekk i Figur 1 nedenfor.



FIGUR 1: VALG AV METODE

4.2.1 Å LAGE EN PROBLEMSTILLING

Ifølge Johannessen et al. (2010) er det å presentere en problemstilling en vesentlig del av en undersøkelse. Problemstillingen legger føringer for både valg av teori og forskningsmetode, og er en tankeprosess hvor vi som forskere må reflektere over mulige teorier, forskningsmateriale og begreper – og hvilken forskningsmetode som er mest hensiktsmessig (Johannessen et al., 2010, s. 59-60). Jacobsen (2018) skriver at det er vanlig å skille mellom tre aspekter for å vurdere problemstillinger. Det første er om problemstillingen er klar eller uklar, det andre er om problemstillingen beskriver eller forklarer, og det siste er om en vil generalisere eller ikke (Jacobsen, 2018, s. 78).

Vår tilnærming var en åpen problemstilling, da ingen av oss hadde noen forkunnskaper om motivasjonsfaktorer for ledelse:

«Hva motiverer ansatte til ledelse?»

En slik problemstilling åpner opp for en eksplorerende undersøkelse (Jacobsen, 2018, s. 79), da vi, som nevnt ovenfor, ikke hadde nok kunnskap om temaet fra før. Motivet for denne studien er å produsere ny kunnskap om motivasjonen for å lede for avsnittsledere i politiet, gjennom beskrivelser av avsnittsledernes oppfatninger av egen motivasjon for å bli ledere. Vi kan derfor si at problemstillingen er beskrivende. Utvalget i denne studien er for lite til å kunne gjøre noen generaliserende slutninger (Jacobsen, 2018, s. 237).

4.2.2 METODISK TILNÆRMING

Vi har valgt kvalitativ metode som forskningsmetode for å kunne besvare problemstillingen (Bryman, 2016). Kvalitativ metode er mest hensiktsmessig, da vi ønsker å ta utgangspunkt i hvordan individer tolker verden rundt seg. Dette fordi vi er opptatt av å forsøke å overføre funn til teorier som allerede eksisterer (Bryman, 2016). Hovedfokuset i kvalitativ forskning går altså ut på hvordan individer fortolker den sosiale verden. En kvalitativ metode er det som passer best som følger av vår begrensede kunnskap om fenomenet vi har valgt å undersøke, og vi ønsker å gå tettere inn på hva som ligger i et fenomen (Jacobsen, 2018, s. 133). I vårt tilfelle er det motivasjonsfaktorer som kan sies å være fenomenet.

4.2.3 FORSKNINGSDESIGN

Vår interesse er å fange oppfatninger av ett fenomen, som i denne masteroppgaven er hva som er motivasjon for å lede. En fenomenologisk undersøkelse går ut på å utforske og gjengi mennesker, deres erfaringer og forståelse av et fenomen. Det er *mening* som er hovedfokuset, fordi vi som forskere ønsker å få innsikt i et fenomenets betydning ut fra en gitt gruppe menneskers tolkning (Johannessen et al., 2010, s. 82, 173). Vi valgte derfor å benytte fenomenologisk analyse som forskningsdesign, da vi var ute etter meningsinnholdet til informantene og vi hadde et ønske om å gå i dybden på deres subjektive tanker og oppfatninger. Ved å velge denne type design vil vi kunne undersøke hvordan den sosiale virkeligheten til informantene tolkes ut fra deres eget perspektiv, og hva som er deres motivasjon for å lede.

4.3 DATAINNSAMLING

I en kvalitativ studie samles data inn fra få enheter i form av ord (Jacobsen, 2018, s. 145). Vi har valgt en tilnærming som gjør at vi kan finne meningen i beskrivelsene til de vi ønsker å undersøke, og vi har på bakgrunn av dette valgt å samle inn data gjennom intervjuer.

4.3.1 INTERVJUER

I begynnelsen av forskningsprosjektet vårt diskuterte vi hvordan vi ville samle inn dataene, og det var helt tydelig fra starten av at vi var enige om individuelle dybdeintervjuer. Dette fordi slike intervjuer ofte gir informanten rom til å komme med sine egne synspunkter og meninger, uten påvirkning fra andre. Ut fra temaet i denne studien kunne det å ha gjennomført gruppeintervjuer medført at informantene ikke ville vært like åpne og ærlige, i bekymring for hva andre tenkte om deres motivasjon og drivkraft for det å bli leder. I denne studien har vi valgt å gjøre ni dybdeintervjuer av avsnittsledere innenfor patruljeavsnittet i politiet. Vi skal begrunne valgene nedenfor.

Undersøkelsesenheter

Vi valgte Norges største politidistrikt, Øst politidistrikt, som undersøkelsesenheter da politidistriktet har 14 politistasjoner. Informantene ble rekruttert fra fire stasjoner (A, B, C og D). Bakgrunnen var å gjenspeile bredden i distriktet. Vi tror det kunne blitt utfordrende å få

frem ulikheter i form av holdninger og synspunkter om vi kun intervjuet ledere på en politistasjon. Vi antar at ledere på samme stasjon kan påvirkes av samme politikultur, fordi de jobber tett på hverandre i arbeidshverdagen. Ved å undersøke flere stasjoner kan det være enklere å få frem, og studere om eksempelvis politikulturen har hatt innvirkning på motivasjonen til å bli leder. Vi har valgt å ikke intervju ledere på stasjonen hvor den ene av oss arbeider, eller stasjoner hvor vi kjenner avsnittsledere. Valget er tatt av forskningsetiske hensyn, til tross for at det ville gitt oss enkel tilgang på informanter og vært tidsbesparende. På den andre siden kunne det påvirket intervjusituasjonen i negativ forstand, lederne kunne ha opplevd det ubehagelig å svare ærlig på spørsmål i intervjusituasjonen, på bakgrunn av deres kjennskap til en av studentene. Det kunne videre ha medført at vi ikke ville fått de frie svarene vi ønsket, og økt risiko for ufullstendige og skjeve svar.

Utvalg

Utvalget er et strategisk utvalg av informanter, hvor målet er å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Strategisk utvelgelse vil si at informantene som ble plukket ut var interessante på bakgrunn av at de hadde egenskaper og kvalifikasjoner som var strategiske for å belyse problemstillingen vår (Johannessen et al., 2010). Målgruppen vi ønsket å intervju var ledere på laveste nivå i patruljeavsnittet. Dette fordi de har tatt steget fra fag til ledelse, og til dels fortsatt jobber operativt. Vi ville derfor ha et kriteriebasert utvalg, hvor kriteriene var funksjon (avsnittsleder på patruljeavsnittet), begge kjønn og alder 30-57 år. Vi mener valgte kriterier vil belyse problemstillingen fra ulike synsvinkler.

Vi bestemte oss for å begrense utvalget vårt. Vi har utelatt politibetjenter som har motivasjon for å lede, men som ikke er ledere. Dette har vi gjort fordi vi ønsket å studere motivasjonen hos de som faktisk er ledere. Utvalgsprosessen ville også blitt betraktelig mer omfattende om vi skulle funnet frem til informanter som hadde blitt tilbudt en lederstilling, men takket nei. Vi var bevisste på at vi, ved å foreta denne avgrensningen, måtte være klar over mulige "survivor bias". I denne situasjonen betyr det at vi som forskere kun fokuserte på en side, altså de som har valgt å bli leder istedenfor alle som har hatt mulighet til å bli det. Det gjorde at vi måtte være forbeholdne med å trekke konklusjoner ut fra dataanalysen.

Det er generelt få kvinnelige avsnittsledere på patruljeavsnitt i politiet. Vi hadde et ønske om å ha lik fordeling av kvinner og menn, men fant ut at dette ville bli utfordrende. Vi endte med å intervju to kvinnelige avsnittsledere, og sju mannlige. De kvinnelige avsnittslederne har blitt

anonymisert i svarene, slik at en ikke skal kunne gjenkjenne dem med tanke på hvor få de er. Vi har allikevel valgt å henvise til kjønn i de svarene som er unike funn i undersøkelsen.

Til tross for at vi kun intervjuet ni informanter oppnådde vi et slags metningspunkt. Det vil si at det ikke kom frem mer relevant informasjon som er med på å belyse problemstillingen vår. Vi opplevde at det ikke kom frem nye temaer eller faktorer i de to siste intervjuene. Når vi har nådd et metningspunkt er det ikke lenger hensiktsmessig å intervju flere personer (Johannessen et al., 2010).

I Tabell 1 nedenfor vises en oversikt over informantene:

Dato	Varighet	Informant	Type intervju	Sted
07.02.2023	Ca. 50 minutter	Avsnittsleder 1	Dybdeintervju	Politistasjon A
07.02.2023	Ca. 50 minutter	Avsnittsleder 2	Dybdeintervju	Politistasjon A
07.02.2023	Ca. 60 minutter	Avsnittsleder 3	Dybdeintervju	Politistasjon A
07.02.2023	Ca. 50 minutter	Avsnittsleder 4	Dybdeintervju	Politistasjon B
07.02.2023	Ca. 30 minutter	Avsnittsleder 5	Dybdeintervju	Politistasjon B
16.02.2023	Ca. 60 minutter	Avsnittsleder 6	Dybdeintervju	Politistasjon C
27.02.2023	Ca. 55 minutter	Avsnittsleder 7	Dybdeintervju	Politistasjon D
27.02.2023	Ca. 65 minutter	Avsnittsleder 8	Dybdeintervju	Politistasjon D
02.03.2023	Ca. 60 minutter	Avsnittsleder 9	Dybdeintervju	Politistasjon C

TABELL 1: OVERSIKT OVER INFORMANTER

4.3.2 SEMISTRUKTURERT INTERVJU

Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) kan en bruke denne type intervjuform hvis det er temaer fra informantens egne perspektiver som skal forstås. Ved å bruke semistrukturert intervju kunne vi fange opp skildringer fra informantenes konkrete verden, og da spesielt fortolkninger av deres motivasjon for å bli ledere. Et semistrukturert intervju gjennomføres ved bruk av en intervjuguide hvor det er valgt ut bestemte temaer, og spørsmål som kan bidra til mest mulig nøyaktige beskrivelser av fenomenet som undersøkes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46-47). Semistrukturerte intervjuer får informanten til å føle seg mer avslappet da samtalen flyter mer naturlig. Det må likevel være en viss form for struktur i intervjuene for at det skal være mulig å analysere det som blir sagt i ettertid. God

systematisering betyr mindre databehandling i ettertid (Halvorsen, 2020). Vi erfarte underveis i intervjuene at beskrivelsen i teorien på semistrukturert intervju stemte overens med det vi opplevde, da informantene kom med skildringer og beskrivelser på deres motivasjon for å bli ledere. Vi opplevde også at intervjuguiden var med på å skape en viss struktur i intervjuet, men at det også var muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål.

Fordelen ved å bruke semistrukturert intervju er at vi som intervjuer kan styre intervjuet på bakgrunn av temaet for undersøkelsen, og at informantene får kommet med utdypende beskrivelser og forklaringer. Det var også slik at selv om vi hadde satt opp en rekkefølge på spørsmålsstillingen, så la et semistrukturert intervju til rette for at informantene kunne komme med nye temaer underveis. Dette skapte en god balanse mellom systematisering og tilpasning (Johannessen et al., 2010, s. 139). Utfordringene med semistrukturert intervju er at intervjuet kan bli styrt i for stor grad, for eksempel ved å unnlate å stille oppfølgingsspørsmål. Vi har vært bevisste på dette, og anser ikke det for å ha påvirket intervjuprosessen i særlig grad.

4.3.3 UTARBEIDELSE AV EN INTERVJUGUIDE

Før vi foretok semistrukturerte intervjuer laget vi en intervjuguide. Vi hadde på forhånd lest ulik teori på områdene organisasjon, ledelse og motivasjon for å få en bedre forståelse av hva vi burde legge vekt på i forhold til spørsmålene til informantene. Det gjorde at vi kunne lage en intervjuguide med temaer og spørsmål som har grunnlag i problemstillingen som undersøkelsen baserer seg på (Johannessen et al., 2010, s. 139). Dette for å kunne belyse problemstillingen på en god måte. Intervjuguiden inneholdt en liste over hvilke temaer vi skulle gjennom underveis i intervjuene. På denne måten sørget vi for å få informasjon om de temaene som vi mente var vesentlige for oppgaven (Jacobsen, 2018, s. 150).

Intervjuguiden (vedlegg 1) i denne studien er forankret i spørsmål basert på teori og tidligere forskning. Noen av spørsmålene har vi videreutviklet, og andre har vi kortet ned. Vi la opp til at informantene kunne komme med egne refleksjoner, men det er likevel teori om organisasjon, ledelse og motivasjon som ligger til grunn. Ifølge Johannessen et al. (2010) skal intervjuguiden utformes etter visse prinsipper: introduksjon; utdypning og refleksjon, og en avslutning. Enkle spørsmål som fritidsinteresser og arbeidserfaring startet intervjuene. Nøkkelspørsmålene er de spørsmålene som skaper utdypning og refleksjon hos informantene, og er kjernen i intervjuguiden. Formålet med disse spørsmålene var å gi oss den informasjonen vi ønsket ut fra

studiens problemstilling og motiv (Johannessen et al., 2010, s. 141-142). Spørsmålene var formulert på en sånn måte at informantene kunne beskrive og fortelle om sin motivasjon for å lede. Det var laget noen hovedkategorier tilknyttet motivasjonsteori, dette for å sikre at informantene svarte på det vi ville belyse. Vi prøvde så godt det lot seg gjøre å unngå å stille ledende spørsmål. Avslutningsvis ble informantene spurt om de hadde noe mer de ville tilføye for å oppnå en harmonisk avrundning på intervjuet.

Pilotintervju

Testintervjuer i forkant kan hjelpe med å forberede oss som forskere på intervjusituasjonen som møter oss, men også for å se om spørsmålene gir svar på det man ønsker i forhold til problemstillingen (Johannessen et al., 2010, s. 145).

Vi gjennomførte et testintervju, slik at vi kunne se om spørsmålene vi hadde valgt i intervjuguiden fungerte i forhold til problemstillingen, og det vi ønsket å belyse med undersøkelsen. Det ble bestemt å intervju en førstelinjeleder i Tolletaten, som har liknende arbeidsoppgaver som informantene vi ønsket å inkludere i studien. Intervjuet tok ca. 60 minutter, og intervjuguiden fungerte til en viss grad slik vi ønsket. Det ble etter hvert tydelig at det ble nødvendig å endre rekkefølgen på enkelte av spørsmålene da noen av de førte til gjentakende svar, som igjen skapte dårlig flyt. På bakgrunn av resultatet ble det også bestemt at vi skulle finne flere spørsmål tilknyttet temaene, som tydeliggjorde hva vi var ute etter i forhold til problemstillingen.

4.3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Informasjonsskriv (vedlegg 2) ble sendt til alle informantene i forkant av intervjuene, hvor formålet med forskningsprosjektet, hva det innebar for dem å delta, og tidsbruk ble presentert. Informantene fikk selv bestemme hvor intervjuet skulle finne sted, og alle informantene ønsket å gjennomføre intervjuene på sitt eget arbeidssted. Vi valgte bevisst ikke å sende intervjuguiden til informantene i forkant av intervjuene, for å hindre at de kunne planlegge svarene sine.

Intervjuene ble fordelt mellom oss, for å kunne gjennomføre flere på samme tid. Det første intervjuet ble gjennomført av to studenter, mens de resterende ble foretatt av oss enkeltvis. Intervjuene ble innledet med en presentasjon av informasjonsskrivet hvor det ble forklart hvordan svarene til informantene ville bli brukt, anonymitet og at datamaterialet ville bli slettet

etter endt studie. Informantene fikk et samtykkeskjema (vedlegg 2), som alle signerte. De fleste av informantene hadde utfyllende svar og reflekterte godt rundt spørsmålene. Avslutningsvis ble informantene spurt om de hadde noe mer å komme med hva gjaldt temaet motivasjon, og enkelte av informantene delte mer om faktorer som vi som forskere ikke hadde vurdert i forkant. Blant annet ble kjønn som en motivasjonsfaktor trukket frem fra en av de kvinnelige informantene.

Det er forskjellige måter å dokumentere intervju på, blant annet lydopptak eller notater (Johannessen et al., 2010, s. 146). Vi valgte å benytte lydopptaker i alle intervjuene, og vi brukte appen Nettskjema fordi den overholder alle krav som gjelder lagring av datamateriale. Ved å benytte oss av lydopptaker kunne vi forsikre oss om at alle detaljer som kom frem under intervjuet ble dokumentert. Dette gjorde at vi kunne ha full konsentrasjon på informantene, og det var enklere å komme med oppfølgingsspørsmål.

Utfordringer med intervju

Vi er tre ulike studenter med ulik bakgrunn, noe som kan ha farget oppfølgingsspørsmålene. Det kan også være at informantene tolket eller forstod spørsmålene annerledes enn hva som var tenkt. Vi har vært bevisste på dette, men mener dette ikke har påvirket intervjuene i særlig grad, da vi har stilt spørsmål som «har jeg forstått deg rett?», «skal jeg formulere meg annerledes?» eller «kan du utdype dette litt nærmere?». Det viste seg også at politispråket, blant annet forkortelser som var naturlig for informantene, av og til måtte forklares underveis i intervjuene for de to studentene som ikke jobber i politiet til daglig. Vi opplevde ikke at informantene så på det som et uromoment i intervjusituasjonen, heller at de da kunne utdype videre i forhold til svarene sine.

4.4 ANALYSE

Vi vil her redegjøre for fremgangsmåten i analysen av datamaterialet.

4.4.1 TRANSKRIBERING

Transkribering av intervju er en tidkrevende prosess da intervjuene burde skrives i sin helhet (Jacobsen, 2018, s. 202). Siden vi tok lydopptak av alle intervjuene, var det enkelt å transkribere intervjuene kort tid etter at de var gjennomført. Vi valgte å skrive ordrett det som ble sagt underveis i intervjuene, for å sikre oss at vi fikk med oss alle detaljer. Ord uten betydning, som

«ehh», «assa» og «liksom», ble forsøkt minimalisert for å hindre støy ved senere strukturering av intervjuene. Det ble totalt skrevet 97 dataskrevne sider med transkriberte intervjuer.

4.4.2 KODING

Vi er opptatt av datamaterialets innhold, og i vår studie er dette hva informantene forteller under intervjuene. Ifølge Johannessen et al. (2010) må vi se datamaterialet på en fortolkende måte, hvor det er den dypere betydningen av menneskers tanker som vi vil søke og forstå. En slik analyse kan deles i fire trinn: 1. Helhetsinntrykk og oversikt over hva som er kjernen, 2. Koder, kategorier og begreper, 3. Kondensering og 4. Sammenfatning (Johannessen et al., 2010, s. 173).

I det første steget satte vi oss inn i datamaterialet som var samlet inn (Johannessen et al., 2010, s. 173). Vi leste gjennom alle transkriberingene, og så etter hva som kunne være sentrale temaer. Det var derfor viktig at vi i begynnelsen hadde fokus på det som kunne være hovedtemaer, fremfor å gå for langt ned i detaljene på hva informantene sa i empirien. Dette gjorde at vi fant fire overordnede temaer som var interessante, og som vi mente var sentrale for å svare på problemstillingen. Disse var indre motivasjon, faglig motivasjon, prososial motivasjon og ytre motivasjon.

Det andre steget handler om at en skal finne det som er «meningsbærende elementer i materialet» (Johannessen et al., 2010, s. 174). Vi gikk systematisk gjennom datamaterialet vi hadde samlet, og kartla enkelte ord, uttrykk og setninger som ga mening i forhold til de overordnede temaene vi hadde funnet frem til. Dette er hva som kalles *koding*, og er «[...] et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon» (Johannessen et al., 2010, s. 174). Dette gjorde at vi kunne finne og slå sammen ulike tekstdeler som alle kunne knyttes til et begrep eller tema (Johannessen et al., 2010, s. 174).

Koding brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet, slik at det blir lettere å analysere det. Forskeren ordner teksten i klasser og kategorier ut fra begreper som er sentrale for analysen. (Johannessen et al., 2010, s. 174)

På bakgrunn av de overordnede temaene ble datamaterialet kategorisert. Dette kalles også induktive koder. Koding i sin reneste form handler kun om å kategorisere det som står i de

transkriberte dybdeintervjuene i empirien (Johannessen et al., 2010, s. 175). I steg tre delte vi kodene inn i hovedkategorier. Hovedkategoriene våre ble følgende: «Personlig utvikling», «Personlige egenskaper», «Fag», «Påvirkningsmulighet», «Prososial motivasjon», «Organisasjon» og «Ytre motivasjon».

Hovedkategoriene ble merket med ulike farger i forhold til hvilket tema de ble ansett å tilhøre. Dette for å skape best mulig oversikt underveis i kodingen av intervjuene. Der vi var usikre på hvilken hovedkategori som nøkkelordet eller setningen hørte til under, leste vi gjennom transkriberingen flere ganger for å finne riktig kategori. Dette for å være sikre på at nøkkelord eller setninger ga mening i forhold til valgte hovedkategorier, og at kodene som viste seg å passe sammen ble plassert riktig.

Innenfor hovedkategoriene fant vi flere nøkkelord som hadde fellestrekk i dataene. For å få bedre oversikt i det videre arbeidet med datamaterialet ble kodene delt inn i ulike grupper. Det ble utarbeidet en tabell i Word. Der la vi inn «hovedkategori»; «nøkkelord» og «sitat». Det var viktig for oss at kodene som vi fant frem til beskrev det som kom frem i empirien på en så korrekt måte som mulig. Dette ville hjelpe oss med det videre arbeidet for å finne forbindelser, likheter og forskjeller i svarene til informantene (Johannessen et al., 2010, s. 177).

Etter å ha gjennomført kodingen, begynte vi å jobbe med empirien. Da vi skulle begynne å sette sammen funnene i empirien og få til en logisk oppbygning av datamaterialet, fant vi ut at vi måtte endre på noen av kategoriene. «Personlig utvikling» passet fortsatt som kategori. Kategorien «personlige egenskaper» ble endret til «personlige forutsetninger», hvor «fag» ble trukket inn under. Vi valgte å inkludere en kategori som vi kalte «tilbakemeldinger», da det viste seg å ha betydning for motivasjonen hos flere av informantene. «Autonomi» ble også opprettet som en kategori, da det var tydelig at flere av informantene ønsket dette. «Påvirkning» ble til «Ansvar og påvirkning» da disse to faktorene handlet om mye av det samme. «Prososial motivasjon», «organisasjon» og «ytre motivasjon» ble beholdt som kategorier.

I Tabell 2 er et eksempel fra kategoriseringen fra intervjuet til en av informantene.

Hovedkategori	Nøkkelord	Sitat
Personlig utvikling	Utfordringer	<i>«... følte ikke at jeg kom til å få noen utfordringer, følte ikke at jeg kom til å lære noe nytt, om jeg kom til å sitte i vakta»</i>

Personlige forutsetninger	Lederstil	«kanskje fordi at skillet har vært så lite, at de vet at jeg egentlig nesten er litt, en del av dem fortsatt da, og da er det mye lettere å komme og snakke med meg enn ... Ja, du vet du hvor, om du blir bedt om å komme inn på lederen sitt kontor så står du nesten i rett, ja, mens folk, de bare kommer rett ned og setter seg ned og begynner å prate shit, og så kommer ting etter hvert da»
Tilbakemeldinger	Tilbakemeldinger fra andre	«Ja, absolutt. Jeg synes det er kjempehyggelig å få høre at man faktisk gjøre en god jobb, fordi jeg har ikke. Jeg har fått tilbakemelding, men ikke så mye tilbakemelding, og så vil man jo selvfølgelig bli likt. Hvert fall jeg som skal tilbake.
Autonomi	Begrenset autonomi	«Ja, veldig og. Det er jo noe der du snakker med folk sånn sett da. Eller telefonene som kommer inn, og så blir det jo å styre mannskapene videre til der du vet at det trengs da, og det får du ofte ovenfra, ikke sant, både ting det skal satses på, og ting som skal ha fokus på og sånt da, så styrer du mannskapene ut igjen»
Ansvar/ Påvirkning	Rollemodell	«... jeg selv skulle nok ønske at det kanskje var en kvinnelig leder når jeg var på patrulje fordi at det er ikke noe tvil om at det er forbildet og jeg selv ser jo på andre ledere, og kanskje kvinner spesielt da, i operativ tjeneste eller som ledere»
Prososial motivasjon	Fellesskap	«Vi er jo en stor gjeng på patruljeavsnittet på XXX, sånn at vi alle går jo på en måte mot samme

		<i>retning da. Ja og så er det jo det at vi jobber såpass tett på folk at du vil jo bli likt, du ønsker å bli likt av folk fordi avstanden så liten da, så da er det jo, tenker jeg at det er viktig å ta valg som gjør at du handler i fellesskapets beste. Det tenker jeg hvert fall at jeg ville gjort hvis jeg hadde hatt det fast»</i>
Organisasjon	Forventninger	<i>«Jeg føler, etter at jeg hadde jobba en stund, så følte jeg nesten litt sånn at det ble sånn at du kom til et visst punkt, så begynte folk å spørre ja, hva har du lyst til å bli når du blir stor? Folk til å spørre om det igjen? Og så er det litt sånn, det er så godt å høre det svaret, noen sier at de vil være IP 4 resten av livet»</i>
Ytre motivasjon	Karriere	<i>«Jeg tenkte at denne muligheten kan jeg ikke gå glipp av liksom, når jeg fikk det sparket bak så var det liksom, jeg må i hvert fall prøve for det var en kjempefin mulighet å ha på CV-en til seinere, og så var det sånn enten liker jeg det eller ikke, og da har jeg i hvert fall det på CV-en»</i>

TABELL 2: EKSEMPEL PÅ KATEGORISERING

4.5 ETISKE BETRAKTNINGER

4.5.1 INFORMERT SAMTYKKE

Informert samtykke er et viktig prinsipp. Det vil si at deltakerne som deltar i studien skal få tilstrekkelig informasjon om hensikten med undersøkelsen og at det er frivillig å delta (Jacobsen, 2018, s. 47-48). Det skal være mulig å dokumentere dette samtykket skriftlig (Forskningsetikk, 2023). Vi har allerede forklart at vi sendte informantene et informasjonsskriv

på forhånd hvor vi presenterte formålet med studien og hva undersøkelsen skulle handle om. Da vi skulle gjennomføre intervjuene ble informasjonsskrivet gjennomgått muntlig, og informantene fikk utdelt et samtykkeskjema (vedlegg 3) som de leste gjennom og skrev under på. Informasjonsskrivet (vedlegg 2) bestod av en redegjørelse for formålet med studien, hvorfor vi ønsket deltakelse fra informantene, hva det ville si å delta i studien og hvordan behandlingen av informasjon om dem ville foregå. Det ble også forklart at deltakelsen var basert på fullstendig frivillighet, og at de kunne trekke samtykket sitt når det måtte være i løpet av studien.

4.5.2 KONFIDENSIALITET

Før vi begynte på intervjuene søkte vi NSD om godkjenning av masteroppgaven i forhold til behandling av personvernopplysninger, og oppgaven ble godkjent 13.12.22 (vedlegg 4). Informasjonsskrivet som ble sendt til informantene inneholdt en forklaring på at informantenes personopplysninger ville bli behandlet konfidensielt, og at navn ville bli byttet ut med en kode for å kunne ivareta anonymiteten deres (se Tabell 1). Det ble også opplyst at hverken person eller arbeidssted ville bli gjenkjent i studien.

4.6 FORSKNINGSKVALITET

4.6.1 INTERN GYLDIGHET

Ifølge Jacobsen (2018) handler intern gyldighet om at resultatene kan forstås som korrekte, og om vi beskriver et fenomen på riktig måte. Det skal være en forbindelse mellom det som undersøkes og de dataene som blir samlet inn (Johannessen et al., 2010, s. 230).

Vi må vurdere om informantene har gitt en oppriktig beskrivelse av deres virkelighet, om vi har gjengitt og fortolket dataene som vi har samlet inn riktig – og om de funnene vi har gjort og våre konklusjoner reflekterer en virkelighet (Jacobsen, 2018, s. 228-229). Informantene i vår studie er nært knyttet til det fenomenet vi ønsker å belyse, da det er deres beskrivelser av motivasjon vi vil vite mer om. Det vil si at informantene er førstehåndskilder, og sjansen for at informasjonen er farget av andre er svært liten (Jacobsen, 2018, s. 230). Gjennom prosessen har vi vært bevisste på at informantene allikevel kan ha unnlatt å gi riktig informasjon, men de var alle svært vennlige og svarte villig på spørsmålene vi stilte. Dette gir oss grunn til å tro at informantene har vært ærlige og gitt sanne svar. Vi har også vært klar over at det er

informantenes subjektive forklaringer og meninger som ligger til grunn for hva som motiverer dem.

Intervjuguiden inneholdt temaer som vi mente ville bidra til å få svar på problemstillingen. Disse var basert på sentrale motivasjonsteorier: indre motivasjon, ytre motivasjon og prososial motivasjon. I tillegg hadde vi inkludert spørsmål om generell motivasjon, mestringstro, politiet som organisasjon og hva som hadde gjort at de hadde gått fra fagstilling til lederstilling. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål for å bekrefte det som ble sagt, eller for å få informantene til å utdype mer. På bakgrunn av dette kan vi si at resultatene fra undersøkelsen kan forstås som korrekte, da funnene beskriver fenomenet vi ønsket å belyse.

4.6.2 OVERFØRBARHET

Ekstern gyldighet handler om på hvilken måte funnene fra en studie kan overføres til andre liknende fenomener. Styrken til en kvalitativ metode er å vise fenomener, begreper og forklaringer som kan brukes på andre områder (Johannessen et al., 2010, s. 230-231). Det er vanskelig å generalisere med tanke på at vi kun har undersøkt noen få enheter, som igjen ble valgt ut fordi de var avsnittsledere på patrulje. Som følger av dette kan det diskuteres om utvalget i vår studie kan være representativt for en større populasjon (Jacobsen, 2018, s. 237), men det vi kan si er at denne studien kan bidra til å skape en bedre forståelse av hva som er avsnittslederes motivasjon til å lede.

4.6.3 PÅLITELIGHET

Pålitelighet handler om hvilke data en velger å bruke, hvordan disse dataene er samlet inn og hvordan de er bearbeidet. (Johannessen et al., 2010, s. 230). Vi som forskere må anerkjenne at måten vi velger å undersøke på, innsamlingen av data og analysen vi gjør, kan ha innvirkning på resultatet (Jacobsen, 2018, s. 241).

Det å fremstille hele forskningsprosessen så åpen og detaljert som mulig som nå er gjort i dette metodekapittelet, ved å beskrive alle valg vi har gjort fra start til slutt, vil være med på å øke troverdigheten av undersøkelsen (Johannssen et al., 2010, s. 230). Dette er gjort ved å dokumentere og forklare forskningsdesign, datainnsamling, analyse, etiske betraktninger og forskningskvalitet.

Alle intervjuene vi foretok var avtalt på forhånd, og ble gjennomført på arbeidsstedet til informantene etter deres ønske. De ble alle opplyst på forhånd gjennom utsendelse av informasjonsskrivet om hva undersøkelsen gikk ut på, slik at dette ikke kom overraskende på dem i intervjuprosessen. Vi var bevisste på vår opptreden ovenfor informantene før, under og etter intervjuene slik at vi ikke hadde noen innvirkninger på svarene som ble gitt.

Ved å bruke lydopptaker, eller Nettskjema-appen, sikret vi at dataene vi samlet inn ble fullstendig gjengitt ved transkribering. Etter å ha gjennomført transkribering på ni intervjuer forsøkte vi så godt det lot seg gjøre å kategorisere sentrale temaer så korrekt som mulig, men innså når funnene skulle skrives ned at noen kategorier falt i hverandre. Dette har ikke hatt noen innvirkning på analysen, det har heller gjort at funnene har blitt tydeligere.

5. EMPIRI

I dette kapitlet presenterer vi resultater fra datainnsamlingen. Vi viser igjen til studiens problemstilling: «*Hva er tjenestepersoner i politiet sin motivasjon for å lede?*», og de to forskningsspørsmålene: «*Hva motiverer tjenestepersoner i politiet til å bli ledere?*» og «*Hva oppleves som motiverende for stillingen i dag?*».

Kapitlet er delt i åtte delkapitler i tråd med teamene vi analyserte oss fram til: Et ønske om personlig utvikling, personlige forutsetninger, tilbakemeldinger, autonomi, ansvar og påvirkningsmulighet, prososial motivasjon, ytre motivasjonsfaktorer og forhold ved organisasjonen.

5.1 ET ØNSKE OM PERSONLIG UTVIKLING

Et av hovedfunnene var at avsnitsledere ønsket personlig utvikling. De søkte nye arbeidsoppgaver, ønsket å utvikle seg selv og å få mer ansvar. Avsnitsleder 1 forklarte det på denne måten:

«Når jeg søkte som leder første gangen, søkte jeg vel nye utfordringer. Nye arbeidsoppgaver. Og nytt ansvarsområde, i forhold til det jeg hadde drevet mye med før [...] Vi må utfordre oss. Den dagen vi slutter med det, da blir man stående igjen på perrongen når toget går. Jeg skal ikke være den som står igjen på perrongen».

Han forklarte at etter flere år på patrulje, kom det til et punkt hvor han følte et behov for nye utfordringer. Han vektla nye utfordringer høyt, og mente dersom tjenestepersoner slutter å utfordre seg, vil de ikke kunne henge med i utviklingen og endringene i politietaten.

Avsnitsleder 7 ga uttrykk for et ønske om å utfordre seg selv med ny og krevende rolle. Det var årsaken til han søkte stillingen, samtidig som det var naturlig for ham ettersom han jobbet på patrulje:

«Men det igjen var også noe jeg ønsket, det å få et innblikk i hva går dette ut på. Prøve noe. Utfordre seg selv litt, og det vet man jo er krevende. Det har man jo skjont før man går inn i den rollen. Det er liksom det å utfordre seg selv, og så er det naturlig i forhold til jeg som var på patruljeavsnitt å søke også den retningen der som avsnitsleder på patrulje».

Avsnittsleder 1 sa: “*det handler hele tiden om å være i en sånn ferskvaredisk og holde seg oppdatert*”. Lederen mente videre: “[...] *i det øyeblikket du ikke er oppdatert, så er du heller ikke motivert*”. En kan trekke paralleller mellom det å holde seg oppdatert og det å være motivert for jobben. Politiet og samfunnet er i stadig endring. Det å holde seg oppdatert blir en vesentlig faktor for informantene selv etter at de ble avsnittsledere. Kunnskap kan ses på som ferskvara, og som stadig må tilegnes for å være motivert for å gjøre en best mulig jobb. Informantene koblet behovet for selvutvikling med ønsket om nye utfordringer og få mer erfaring. Avsnittsleder 3 uttrykte det slik:

«Jeg jobbet operativt ute, og var i utrykningsenheten på væpnede oppdrag, så det falt seg vel litt naturlig ganske fort egentlig. Egentlig når man følte at man, det går på kapasitet, når man føler at man vil noe mer, vil utvikle seg videre, og ønsker å ha, holdt på å si, ikke minst har kapasitet til det. Så jeg begynte vel å søke vikariat som jeg fungerte litt i, også fikk jeg mersmak også begynte ballen å rulle, også søkte jeg jo etter hvert».

Ønsket om å holde seg oppdatert og tilegne seg ny kunnskap står sterkt hos flere av informantene. Det lå til grunn for motivasjonen til å bli leder, men også for motivasjonen til å fortsette å lede. Dette funnet var uavhengig av alder og antall år i tjenesten.

Tilgjengelige utviklingsmuligheter i fag

Informantene fortalte om ulike utviklingsmuligheter innen det operative faget og flere av dem hadde vurdert andre alternativer. Flere av informantene opplevde at det var begrensede muligheter for utvikling, og stillingen som avsnittsleder var en naturlig karrierevei i det operative systemet. To typer begrensninger ble fremhevet, begrensninger i operative faglige fordypningsmuligheter og begrensninger i antall stillinger innenfor fordypningsområdene. Avsnittsleder 2 fortalte han hadde: «*tenkt på U05 og den veien*», hvor U05 er politiets innsatsleder. De andre utviklingsmulighetene informantene nevnte var blant annet instruktør, hundefører, samt høyere IP-kategorier som blant annet beredskapstroppen, livvakt og bombegruppa. Begrensningene ble en motivasjonsfaktor for å søke seg opp i hierarkiet, og for å få mulighet til videreutvikling.

Oppsummering

Mange av våre informanter ga inntrykk av at de hadde overskudd, ønsket nye utfordringer, og var motivert for nye arbeidsoppgaver. Flere oppga at det er begrensede utviklingsmuligheter

innen operativ tjeneste, både i antall fordypningsmuligheter, men også i antallet mulige stillinger. En avsnittslederstilling viser seg å være et naturlig steg videre dersom man ønsker personlig og faglig utvikling innenfor det operative faget.

5.2 PERSONLIGE FORUTSETNINGER

Det var personlig egnethet og væremåte, og/eller kompetanse og arbeidserfaring som gjorde at informantene følte de passet som leder.

5.2.1 PERSONLIG EGNETHET

Avsnittsleder 7 la sin væremåte, samt personlige egenskaper til grunn for at han passet som leder: *«Det var vel fordi jeg har en grunnleggende lojalitet. Det å være pliktoppfyllende, og føler jeg er ganske lojal. Det er spesielt ovenfor medarbeidere»*. Det er lojalitet ovenfor medarbeidere som gjør at man passer som leder, samtidig som en evner å være lojal til den hierarkiske strukturen. Dette gjennom å gjøre de arbeidsoppgavene en er satt til å gjøre, være tro mot beslutninger, og følge det som blir bestemt.

En av de kvinnelige informantene viste også til sin personlighet:

«Jeg er ganske omgjengelig, jeg håper og tror at jeg er en person som folk har tillit til [...] Har litt humor og ufarliggjør ting litt. Samtidig håper jeg at jeg har en form for autoritet [...] jeg er en person som folk har tillit til og tiltro til i form av å være til stede og at det ikke er vanskelig å komme til meg med utfordringer, problemer eller noe som kan være litt vanskelig å snakke om».

Avsnittslederen så på seg selv som omgjengelig og troverdig, og viste til at dette formet hennes lederstil. De medmenneskelige evnene fremheves som viktige personlighetstrekk som gjenspeiler sosiale ferdigheter. Det å ha personlig autoritet kan knyttes til personlig makt og legitimitet. Informantenes ønske om å oppnå tillit, viser til at de vil andre vel og har personlig integritet. På denne måten skapes et arbeidsmiljø hvor medarbeidere har tiltro til sine ledere. Avsnittsleder 3 beskrev det på denne måten:

«Jeg føler at jeg ser enkeltindividet, også prøver jeg å bygge et lederskap på relasjoner, og ikke så mye nødvendigvis kontrollbasert, prøver liksom å bygge opp gjensidig tillit

til hver og en, som gjør at de ønsker å jobbe for meg, det er målet mitt da, og det er det som forskningen tilsier også, som jeg har lært på BI. Den relasjonsbaserte ledelsen som ser deg da, at du kjenner medarbeiderne veldig godt, og det føler jeg ligger litt til meg, jeg er på en måte veldig sånn tillitsbasert ledelse. Selvfølgelig, man skal ha kontroll, men det skal komme litt i andre rekke da [...] jeg overlater, gir, eller delegerer litt ansvar for jeg føler at det gir motivasjon til mannskapet og. For de som er mottakelige for det i hvert fall. Jeg prøver jo selvfølgelig å se hver enkelt, og holdt på å si, bry meg om hver enkelt».

Fokus på å bygge tillit til medarbeiderne og skape en god relasjon til dem ved å se hver enkelt vektlegges. Det er et ønske om å ha et arbeidsforhold som består av gjensidige forventninger med en god balanse mellom tillit og kontroll. Ansvarsdelegering til medarbeiderne vil gi dem en følelse av autonomi, og vil på denne måten føre til at medarbeiderne blir indre motivert.

En kvinnelig informant ga uttrykk at det å være kvinne var gunstig i en slik stilling, og forklarte det slik:

«[...] mange har jo kommet og sagt at de heller kan komme og si ting til meg, fordi jeg er dame og det dermed blir lettere å komme og snakke med meg enn de andre lederne [...] Og så kanskje jenter har mer behov for å bli sett, og omsorg, og kanskje få den der lille praten rundt, mens guttene sier typ «mottatt slutt»».

Fordelen med å være kvinnelig leder er at medarbeidere kan ha lettere for å ta kontakt dersom de har utfordringer. Kvinnelige ledere er ansett å ha lettere for å forstå at kvinnelige medarbeidere av og til har andre behov enn mannlige medarbeidere. Det å være kvinnelig leder kan også være med på å ufarliggjøre situasjoner, og skape et arbeidsmiljø som er preget av trygghet: *«kanskje fordi at skillet har vært så lite, at de vet at jeg egentlig nesten er litt, en del av dem fortsatt da, og da er det mye lettere å komme og snakke med meg».*

Rollemodell

Å være kvinnelig leder, og mulig rollemodell og forbilde for andre kvinner, blir trukket frem som en motivasjonsfaktor:

«Være en leder som dem under meg kan se litt opp til, i form av hvordan jeg løser oppdrag og hvordan jeg løser utfordringer [...] Det å gå foran som et godt eksempel

for de jentene som er på patruljen, og vise at det også er muligheter den veien. Det føler jeg betyr litt».

Det å ha kvinnelige ledere i operativ tjeneste har mye å si for motivasjonen for å være leder. Det er et ønske om å være, og opptre som, et forbilde for andre. Det å gå foran og statuere et eksempel for andre kvinner ved å vise at det er muligheter, og at kvinner også kan være ledere i det operative, ga motivasjon for å bli leder.

5.2.2 TRO PÅ EGEN MESTRINGSEVNE

Informantene hadde troen på at de ville mestre lederrollen. Flertallet av lederne svarte at de ikke ville søkt stillingen om de ikke hadde hatt mestringstro. Avsnittsleder 7 forklarte det på denne måten:

«Ja, jeg hadde det. Jeg har jo ikke hatt tro på at jeg skal gjøre alt feilfritt eller perfekt. Men jeg har trua på at jeg skulle klare å mestre det. Til at det er godt nok».

Det legges vekt på troen på at en skal klare å gjøre jobben på en tilfredsstillende måte. Det er knyttet mye spenning i forhold til det å gå fra fag til ledelse. Å få en innføring i tankemåter, forventninger og systemer var ønskelig, spesielt med tanke på at det følger helt andre forventninger til det å være leder enn det å jobbe på patrulje. Det å bli oppmuntret til å bli leder, kan bidra til at en velger å søke på lederstilling selv om en ikke føler seg helt klar for rollen:

«Jeg tenkte jo ikke jeg skulle søke i utgangspunktet, så jeg trengte jo det der sparket bak, og jeg trengte jo den bekreftelsen på at dette kan du klare. Hvis ikke så hadde jeg ikke søkt».

Lite erfaring kan gjøre at man ikke føler seg kvalifisert for oppgaven. Dette skaper usikkerhet i forhold til forventninger, mottakelse og det å passe inn. Likevel kan en ha mye å bidra med inn i ledergrupper, med tanke på andre perspektiver og nye ideer. Informantene viser at en kan vokse seg inn i stillingen, og at dette er med på å skape mestringstro. Noen av informantene hadde ikke sett på seg selv som ledere, men ledelse kan også ligge som en naturlig del av en selv. Avsnittsleder 3 beskrev det slik:

«Det har vel ligget til meg, å ta ansvar og jobbe, jeg jobbet vel selvstendig veldig tidlig egentlig [...] når jeg begynte med andre ting da, så var det naturlig at jeg også tok ansvar da. Det ligger naturlig i meg egentlig».

5.2.3 BETYDNINGEN AV KOMPETANSE

God kompetanse på patruljefaget er begrunnelsen for hvorfor informantene følte lederrollen var noe for dem. Avsnittsleder 4 uttrykte det slik:

«Jeg mener jeg passer godt som leder for jeg har en god kompetanse på det vi driver med på patruljeseksjonen. Fag. Jeg føler selv jeg er god faglig og har en grunnkompetanse som jeg mener er særdeles viktig å ha når man skal bli leder. Jeg mener jeg får ting gjort, og jeg får folk med meg. Det tenker jeg er det viktigste».

Arbeidserfaring blir ansett som en fundamental forutsetning for å kunne ta på seg lederrollen: *«Det er fordi jeg vektlegger fagkunnskapen mye tyngre enn det å bli leder. Lederrollen tror jeg det er lettere å vokse inn i med erfaring og kunnskap».* Fagkunnskap og arbeidserfaring trekkes frem som noen av de viktigste kompetansekravene i rollen som leder. Faglig kunnskap er ikke nok i seg selv. Patruljeerfaring blir ansett som avgjørende for at informantene eger seg som ledere. Overskuddet de har gir motivasjon til å formidle kunnskap. Avsnittsleder 4 uttrykte at han: *«ønsket å være med, og være pådriver på å formidle det videre».*

Opplevelsen av å inneha kunnskap om patruljefaget, i kombinasjon med ansiennitet, mente informantene ga dem en god helhetsoversikt over organisasjonen. Det ga motivasjon for å søke stillingen. Avsnittsleder 3 forklarte det slik:

«[...] men i hvert fall de store linjene da, jeg kjenner organisasjonen veldig godt, og jeg føler liksom at, jeg vet hvordan organisasjonen fungerer. Så det gir jo motivasjon da, at jeg har den forståelsen, og bruker det inn i eventuelt dialoger her da, så kunnskap er jo aldri en ulempe».

Det å kunne dele kunnskap med medarbeiderne sine bidrar også til motivasjon for informantene: *«En del av min motivasjon er å overføre kunnskap, det jeg på en måte sitter inne med da. Erfaring og kunnskap som jeg ønsker å dele ved meg, for å gi en motivasjon til de jeg har ansvaret for».* Utsagnet viser at kunnskapsoverføring er noe man tenker på når en har motivasjon til å lede.

5.2.4 STERK FAGLIG INTERESSE

Faget står sterkt hos informantene. Å jobbe på kontor over en lengre periode kan bidra til et savn etter det som skjer ute på patrulje: «[...] jeg savnet det litt kanskje. Var vel derfor kanskje jeg søkte meg tilbake og. Å være tettere på det operative, der det skjer». Det operative gikk igjen i svarene til informantene. Avsnittsleder 9 uttrykte det slik:

«Jeg tror at skal du være typ avsnittsleder, så må du hige litt etter det operative. Du må synes det operative er gøy, du må ha den interessen der da, hvis ikke så tror jeg du fort kan bli lite motivert, og kanskje bli litt avslørt og mindre likt».

Det er lite interesse for å gi slipp på patruljefaget, og det å være «hands-on», og å gjøre den samme jobben som medarbeiderne, er en viktig del av arbeidshverdagen. Avsnittsleder 5 og avsnittsleder 6 uttrykte begge: «Jeg har ikke lyst til å slippe faget enda». Avsnittsleder 8 sa dette: «Det er det patruljefagfeltet var mer avgjørende enn arbeidstidene». Han fortsatte:

«[...] det som absolutt er et pluss, er jo at vi gjør den samme jobben til tider som de på avsnittet vårt. De ser at vi også gjør den jobben, at vi på en måte lettere kan ha vekt bak orda våre da, når vi si at det her var ikke bra jobba, eller at vi vet hva de driver med og. De vet at vi har en forståelse av deres hverdag, så det er jo et pluss».

Variasjonen av arbeidsoppgaver på patruljeavsnittet bidrar til trivsel, og det er ikke nødvendigvis slik at en må være interessert i et spesielt fagområde. Uforutsigbarheten verdsettes, og utfordringer blir ansett for å være en positiv faktor i arbeidshverdagen. Avsnittsleder 7 forklarte det slik: «Du kan kanskje bli lei av å ikke helt ha kontroll på noe, men det er en utfordring i seg selv det å ta ting litt på strak arm. Og da er det liksom like aktuelt å tenke på at ledelse er et fag da». Avsnittsleder 4 uttrykte motivasjon i forhold til faget slik:

«Det er den utøvende tjenesten som har vært motiverende, og så har det vokst seg på ... Jeg har vokst inn i stillingen, og beholder det fotfestet som er viktig for meg som er det faglige synspunktet, og faglig forankring».

Faglig interesse og betydningen av fag, trekkes fram som en motivasjonsfaktor hos tjenestepersoner for å bli, og være avsnittsledere. Den faglige interessen veier tungt for flere av informantene, og funnene viser at det operative arbeidet står sterkt selv om man er leder. Informantene ble spurt om det var kombinasjonen av fag og ledelse som var motiverende. Dette var flere enige i. Avsnittsleder 5 forklarte hvorfor slik:

«[...] jeg har både ledelse og faget da, så jeg sitter på begge deler. Det er ikke mange stillinger i Politiet som har det.. det var det som motiverte meg til å søke den stillingen jeg har nå».

Variasjonen i arbeidsoppgaver er stor og omfattende når man er ny som førstelinjeleder. Til tross for dette, opplevde informantene overgangen fra fag til ledelse håndterbar, da de fortsatt var knyttet til patruljefaget. Avsnittsleder 7 uttrykte det slik: *«Det er jo det som er tryggheten og da, det har man litt kontroll på når man starter som førstelinjeleder, men da er det ledelse i seg selv som er ukjent og utrygt. Sånn sett kan man holde litt i begge deler».* Det er tydelig at betydningen av å kunne kombinere faget de er kjent med fra før og ledelse, blir ansett som svært positivt. Det å gjøre begge deler, hvor faget opprettholdes, er en vesentlig motivasjonsfaktor.

Betydningen var stor for å kunne ta med seg mye fra det operative faget inn i ledelse. Avsnittsleder 2 understreket dette ved å si: *«Jeg hadde nok ikke kunne gått inn i en lederstilling nå uten å ha hatt en bit av faget. Altså en lederstilling som ikke hadde vært operativ, eller høyere opp, det hadde jeg ikke vært klar for».* Avsnittsleder 4 støttet utsagnet:

«Avsnittsleder på patrulje er jo en veldig hybrid stilling. Det er nok det som holder meg i en lederstilling. Jeg er ikke motivert for en lederstilling som ikke har faget».

Et flertall av informantene mente det var kombinasjonen av fag og ledelse som gjorde at de var motivert for å bli ledere. Kombinasjonen er et pluss i forhold til ledelse, fordi man kjenner faget godt og gir et positivt bidrag inn i lederrollen. På spørsmål om de har valgt å bli avsnittsleder fordi de jobbet med fag, så uttrykte Avsnittsleder 9 det slik:

«Veldig, ja absolutt! Og det er jo selvfølgelig noe jeg også liker, jeg kunne jo aldri tenkt meg liksom nå, ja, det er gøy å være leder, men kun på dette nivået fordi at jeg kan kjøre ute, få med meg hva som skjer i den der faglige biten da».

Oppsummering

Informantene mente de ville mestre rollen basert på sine personlige forutsetninger. Personlighet, følelse av mestring, væremåte og patruljefaget var viktige faktorer for valget om å søke lederstilling. Personlige egenskaper som det å være relasjonsorientert, omgjengelig, ha tillit hos, og omsorg for medarbeiderne, og autoritet, er tungtveiende kvaliteter. Det å ha fagkunnskap er avgjørende, og en forutsetning, for å kunne være en god førstelinjeleder. Flertallet sa at de ønsket utvikling, men at de fortsatt ønsket å jobbe med patruljefaget.

Førstelingeleder er en kombinasjon av fag og ledelse, og funn viser at en slik stilling hadde mye å si for motivasjonen til å bli leder, og gjorde overgangen til ledelsesfaget trygt.

5.3 TILBAKEMELDINGER

Oppmuntring fra ledere og kollegaer ga motivasjon til å søke lederstilling. Anerkjennelse i form av at andre hadde troen på dem som leder, bidro til å ta steget videre. Avsnittslederne påpekte at positive tilbakemeldinger motiverer dem til å gjøre en god jobb som leder. Avsnittsleder 2 uttrykte det slik: *«Det er motiverende å få positive tilbakemeldinger på jobben en gjør. For å jobbe videre»*. Avsnittsleder 9 sa at det er viktig å bli godt likt som leder og at det derfor er motiverende med tilbakemeldinger som bekrefter dette. Avsnittsleder 6 forklarte motivasjonen slik:

«Det er også de ansatte som kommer med tilbakemeldinger. Både positivt og negativt. Det synes jeg også er motiverende da, når folk faktisk bruker tid på deg for at de ønsker at du skal bli bedre».

Det er et sterkt ønske om tilbakemeldinger hos flere av informantene på om jobben de gjør er god nok. Avsnittsleder 5 fortalte det slik:

«Motiveres av å gjøre en god nok jobb, tilbakemeldinger på det, men også, holdt på å si, å tilfredsstille de kravene jeg setter for meg selv».

Det kom til uttrykk at det er viktig å levere gode resultater og være godt likt blant både ledere og medarbeidere. Dette får de bekreftet ved tilbakemeldinger på hvordan de leverer og fremstår som ledere.

Oppsummering

Informantene synes tilbakemeldinger er motiverende på flere måter. Oppmuntring fra ledere og tilbakemeldinger fra kollegaer bidro til at de søkte på jobben som avsnittsleder. Ved å få tilbakemeldinger på arbeidet en utfører viser at tilbakemeldinger også bidrar til utvikling og motivasjon, slik at jobben som leder kan utføres på en enda bedre måte.

5.4 AUTONOMI - Å STYRE EGEN ARBEIDSHVERDAG

Muligheten for selvbestemmelse og autonomi hadde betydning, og var en motivasjonsfaktor for at informantene søkte stillingen. De ble motivert av å kunne styre og prioritere arbeidsoppgaver. «*Det er veldig viktig for meg*», uttalte Avsnittsleder 3. Avsnittsleder 1 sa følgende om autonomi i arbeidshverdagen: «*Det var en motivasjon for å søke den stillingen. Fra å gå i vanlig patrulje, til å kunne påvirke den biten. Det var nok noe jeg ønsket*». Dette ble støttet av Avsnittsleder 7 som uttrykte det slik:

«Og så er det selvfølgelig det der at du kan prioritere og styre litt mer selv, ut ifra de målene du har da. På patrulje så er det litt mer sånn detaljstyrt i forhold til funksjon og arbeidsoppgaver. Men kan styre mye selv, samtidig som man også kan se på det som om at man ikke styrer så mye selv, ut ifra de forventningene og de arbeidsoppgavene man har her».

Opplevelsen av detaljstyring og lite autonomi på patrulje var en motivasjonsfaktor for å søke lederstilling. Det er forventninger til oppgaveløsning, men det er større grad av frihet til å velge hvordan man ønsker å utføre arbeidsoppgavene ut fra de målene som blir gitt. Avsnittsleder 8 fikk en smakebit på autonomi i en tidligere stilling, og dette ga mersmak:

«Og da hadde du veldig sånn innvirkning og innflytelse, og du kunne velge å prioritere det eller det eller det, ja, ikke sant. Så, var jo med å styre litt der også så. Ja, det ga jo mersmak».

Det viste seg imidlertid at det var delte meninger i hvilken grad informantene hadde opplevd autonomi. En av lederne hadde en oppfattelse av at han hadde mye autonomi som patruljemann og at det derfor ikke var en motivasjonsfaktor for han. Han uttrykte det slik: «*Vi har alltid hatt mye frihet under ansvar fra de lederne vi har hatt. Så lenge vi får gjort det vi skal, har vi ganske fri tøylar til å få det til å gå i hop*».

Oppsummering

Det kommer frem at flere av informantene opplevde liten grad av mulighet til å styre egen hverdag når de var på patrulje. Ønsket om å kunne styre egen arbeidshverdag, og påvirke prioriteringer, viste seg å være sterke motivasjonsfaktorer for å søke lederstillingen.

5.5 ANSVAR OG PÅVIRKNINGSMULIGHET

5.5.1 ANSVAR

Ønsket om ansvar i form av lederansvar og personalansvar nevnes som en motivasjonsfaktor for å bli leder. Avsnittsleder 2 forklarte det slik: *“Jeg hadde lyst på litt nye utfordringer. Hadde lyst til å lære meg nye arbeidsoppgaver, og jeg hadde også lyst til å prøve meg på det med personalledelse”*. Ansvar for ledere har innen personalledelse hadde spesielt stor betydning for valget om å bli nettopp avsnittsleder. En annen informant forklarte at han fikk erfaring med å ha personalansvar i et prosjekt han hadde deltatt i. Han opplevde dette som svært givende og det var noe han ønsket å fortsette med, og det var en av årsakene til at han søkte jobb som avsnittsleder.

Avsnittsleder 7 beskrev hvordan hans motivasjon var preget av behov for påvirkning og ansvar:

«I utgangspunktet var det det å kunne ha litt mer å si. Altså ha større påvirkning for hvordan vi jobber, hvordan vi gjør ting. Det å kunne prege i større grad resultater, og få mer ansvar [...] Det var kanskje den største motivasjonen som gjorde at jeg tenkte at det her ønsker jeg å prøve meg på».

Behov for ansvar knyttes til det å ville prestere, oppnå mål og skape resultater. Muligheten til å påvirke arbeidsmetodikk medfører et stort ansvar. Avsnittsleder 9 oppsummerte behovet om utvikling, utfordringer og ansvar slik:

«[...] utfordrer deg på en måte, og gir deg ansvar. Det er kanskje det som er mest motiverende. Få ansvar for noe, og se at du får det til. Og igjen kan bruke det videre på mine ansatte igjen. Så jeg vil si at min nærmeste leder har motivert meg. Og så er det jo motivasjon i seg selv å lære ting. Jeg synes det er gøy å lære ting. Jeg orker ikke å subbe med det samme hele tiden. Det der å utvikle seg, og utfordre seg selv. Det der å ha det litt ubehagelig på jobb, det er jo litt morsomt det og».

Ansvar som ligger i lederstillingen, gir motivasjon for å tilegne seg ny kunnskap, og på denne måten et ønske om utvikling og utfordringer hos seg selv. Denne utviklingsprosessen beskrives som både utfordrende, morsom og interessant.

5.5.2 BEHOV FOR INNFLYTELSE, PÅVIRKNING OG MAKT

Muligheten til å påvirke og ta beslutninger hadde stor betydning for å søke lederstilling. Det er motiverende å påvirke patruljemannskapene slik at de når sine mål, men også i form av å kunne bidra til å påvirke beslutningsprosesser i ledergruppa i kraft av å være avsnittsleder. Ønsket om innflytelse og påvirkning kan handle om et behov for makt. Avsnittsleder 3 forklarte at han «*liker vel å ha en finger med i spillet egentlig [...] liker å påvirke*». Avsnittsleder 5 støttet han i dette:

«[...] det er jo også motivasjon til å ha en sånn lederstilling, at jeg har mulighet til å påvirke avgjørelsene som tas [...] Det er motiverende da, det er mest det».

En stor motivasjonsfaktor for å bli og være leder er det å kunne «ha en finger med i spillet» og påvirke avgjørelsene som tas i ledergruppa. Behovet for makt var en tydelig motivasjonsfaktor for valget om å bli avsnittsleder, det forklarte Avsnittsleder 8 slik:

«Så det er nok først og fremst muligheten til å, ha medbestemmelse og innflytelse på ting, veier nok tyngst, og så er det et pluss at det er mer dagtid, og at du får beholde litt fag».

Andre faktorer som trekkes frem er turnus og arbeidet med fag, men medbestemmelse og innflytelse hadde størst betydning.

Det å påvirke medarbeidere til å gjøre en arbeidsoppgave, eller utføre en tjeneste, er spennende. Avsnittsleder 3 sa: «*Det gir motivasjon i jobbhverdagen, når du ser at du klarer å styre adferd, styre den dit du vil*». Det å inkludere medarbeiderne og lytte til dem i beslutningsprosessen vektlegges i stor grad. Avsnittsleder 1 beskrev forholdet mellom samarbeid og makt slik:

«Litt sånn Ole Brumm, begge deler. Det er jo litt av den biten som er morsom å drive med som leder. Hvor jeg både «jeg vil, du skal» og inkludering «hva har dere for gode forslag?». Til syvende og sist vil alle gjøre en god jobb. Det er litt motivasjon i å si at det funker».

Det er også et stort fokus på medarbeiderne og fellesskapet, og Avsnittsleder 9 forklarte: «*det er viktig å ta valg som gjør at du handler i fellesskapets beste*». Det handler ikke om et ønske om makt kun for egen del, men for å gjøre fellesskapet bedre.

Oversetterrolle

Når en oppgave kommer ovenfra, så er det avsnittslederne som kjenner de ansatte best og vet hvordan det kan «selges inn» ovenfor dem. Avsnittsleder 5 utdypet:

«Da må jeg kanskje oversette enkelte ting, altså hva har det å si for oss. Jeg får bare en helt enkelt bestilling, og så er det min jobb å selge det inn til mine ansatte, og da må jeg på en måte oversette den bestillingen.. jeg skal ikke komme med for mange føringer heller. Jeg skal motivere mine ansatte til å komme med egne løsninger, ikke bli fortalt i detalj åssen de skal løse ting».

Det å forklare arbeidsoppgaver til patruljemannskapet gir fort legitimitet når lederen er nært tilknyttet patruljen. Dette fordi den posisjonen man innehar som avsnittsleder ikke er langt unna medarbeiderne, og samtlige har vært en del av patruljestykken tidligere. Avsnittsleder 8 beskrev det slik:

«Nesten lettere å forklare dem at vi må gjøre det på den her måten: «og når jeg var i din posisjon [...]», du ser det fra den posisjonen de også har. Du har vært der selv på akkurat samme sted, og de samme kollegaene, så det er jo litt sånn lett å gi noen gode forklaringer på ting»

Påvirke etaten

En motivasjonsfaktor var også muligheten til å påvirke oppover i systemet. En av avsnittslederne uttrykte det slik:

«faktisk har mulighet til å bidra litt og påvirke som du sier. Både i form av egne tanker og meninger, men ikke minst det å være talerør inn og opp i ledelsen fra dem under meg også [...] påvirke fra patruljeavsnittet og opp i x-antall høyt ledelsesnivå».

Lederen forklarte at det ikke kun er hans egne tanker og meninger han er opptatt av å få frem for ledelsen. Han, som avsnittsleder, har anledning til å være en stemme for mannskapet han er leder for oppover i systemet, slik at medarbeiderens tanker og meninger også blir hørt. Avsnittsleder 6 forklarte at det er en del som besluttes over dem og som de på laveste ledernivå ikke får vært med å påvirke: «Vi er såpass lavt da, så vi får jo tredd ting nedover hodet, men meningen din blir jo hørt». Det er betydningsfullt at meningene hans blir hørt og at han får være med på flere av beslutningene som tas.

Avsnittsleder 4 var lokalt fokusert og var sterkt motivert av muligheten til å kunne påvirke lokalmiljøet. Det ble ytret et ønske om å holde på et politi med lokal forankring:

«Jeg tenker at indre motivasjon blir litt sånn, jeg har opparbeidet meg en mening om hvordan jeg mener lokalt forankret politi er for eksempel [...] Ja, jeg har en påvirkningsmulighet til å sørge for at politiet i xxx har en lokal forankring og at vi er til for vår by [...] Det er den mest indre motivasjonsfaktoren nå [...] Jeg har nok blitt mer motivert av å påvirke den veien vi utvikler oss som etat».

Oppsummering

Samlet sett kan vi se en stor motivasjon i det å ha ansvar, og muligheten til å bidra og påvirke i kraft av å være førstelinjeleder. Det er motiverende å ha medbestemmelse og innflytelse, og at det er fint å kunne dele tanker og meninger som gjør det mulig å påvirke avgjørelser i ledergruppa. Det kommer også frem at det gir motivasjon å kunne være et talerør inn og opp i ledelsen, samtidig som de er oversettere ned til mannskapet. Noen avsnittsledere sier det å kunne styre atferd er motiverende, og finner balansen mellom «jeg vil – du skal» og «hva tenker du?» som spennende. Det legges også vekt på at det er viktig for informantene at det som blir avgjort er for fellesskapets beste. Flere sier de ønsker å være godt likt og en som andre ser opp til.

5.6 PROSOSIAL MOTIVASJON

Et av funnene var ønsket om å hjelpe andre med å lykkes – eller det å være til nytte for andre, det være seg personlig utvikling, resultater eller mestring. Informantene føler glede av at medarbeidere gjør en god jobb, og at det er motiverende å hjelpe andre med å lykkes. Avsnittsleder 6 mente det å prøve og få mennesker til å skinne er gøy, mens Avsnittsleder 3 forklarte at han vil hjelpe personer med potensiale til å utvikle seg videre – og så dette som en del av arbeidsoppgavene han har. Avsnittsleder 5 uttrykte det slik:

«Der føler jeg glede, og får innvendig motivasjon av det. I hvert fall når du ser de, ser at også de trives da, av å gjøre en god jobb. Hvis det det er en direkte respons av det du har gjort da, at du gjør noe som gjør at de får til noe, en så enkel setting [...] Ja, det gleder meg veldig.. Jeg tar jo med meg det som motivasjon. Det er ikke alle dager jeg er like motivert på jobb heller, det er viktig å ha noen sånne gulrøtter å henge sånt på».

Avsnittsleder 7 fortalte at han alltid har vært pliktoppfyllende, og har et ønske om å gjøre det så bra som mulig og gjøre en god jobb. Og utdypet motivasjonen på denne måten, hvor blant annet mestring ble vektlagt:

«Det er veldig motiverende om jeg kan gjøre det for kollegaer, og at de får gjort jobben sin og føler på mestring og at det er meningsfullt. Og legge til rette for det, fasilitere, være den som kan bistå og hjelpe til. Det også gir jo på en måte en tilfredsstillelse hvis du betyr noe for andre. Der har man en unik mulighet som avsnittsleder, spesielt de dagene du virkelig trengs».

Videre ga det motivasjon å kunne gjøre noe som hadde betydning, det å gjøre en forskjell og som han ser gir resultater: *«Det kan være at det kanskje er noen andre som opplever en god dag på jobben, mestring, får til noe. Ja, sånne ting. Det at du også klarer å få litt mestringsfølelse selv når du setter deg et mål, eller gjør en oppgave».*

Informantene trekker frem mestring hos medarbeidere som en motivasjonsfaktor. Avsnittsleder 1 sa at han føler stolthet når folk mestrer, da særlig når han har vært med å påvirke og ser at personen utvikler seg: *«Så gir det meg tilfredsstillelse så det holder».* Avsnittsleder 8 uttrykte det slik:

«[...] på den måten gjøre de ansatte gode, fordi hvis de får en oppgave de kan ta ansvar for, og lykkes med, så vil de føle selvmestring og antakeligvis glede seg over den jobben de har gjort».

Det er ikke bare det å hjelpe andre til å lykkes eller til å føle mestring som motiverer. Avsnittsleder 1 fortalte det er en motivasjonsfaktor å se utvikling hos mannskapet:

«Det motiverer meg skikkelig at andre får det til. Det syns jeg er ordentlig deilig å se når det er utvikling hos mannskapene. Og erfaringer de lærer seg, de kurser seg [...] De går inn i sine bobler, og vokser på det, og lærer seg å bli gode. Det syns jeg er moro å jobbe med. Det motiverer meg».

Det å tilrettelegge for at andre skal gjøre det bra er motiverende. Avsnittsleder 8 sa at han mener det er motivasjon å legge til rette for at mannskapene får meningsfulle oppgaver, og hjelper dem litt på vei. Mens Avsnittsleder 2 beskrev det slik:

«Må være det å kjenne seg litt betydningsfull for medarbeideren i form av å gjøre en best mulig jobb, og legge til rette for at dem under deg også skal få gjort en best mulig

jobb. Det handler mye om logistikk og tilrettelegging, hjelpe og bidra. Det gir meg veldig mye».

Det å bygge et team, og skape en følelse av et «vi» er motiverende. Avsnittsleder 3 er opptatt av å bygge et team som fungerer, hvor det å gå i dybden gjør at han kan sette sammen gode team til ulike oppgaver: «Å få det beste ut av de folka du har, det gir litt motivasjon når jeg ser at det funker». Motivasjonen i det å jobbe sammen underbygges av Avsnittsleder 8, som trekker frem fellesskapet og gleden av å dra i samme retning: «Det er viktig å ta valg som gjør at du handler i fellesskapets beste».

Medarbeidere er også motivasjon i seg selv, og at man må være til stede for dem. Avsnittsleder 7 fortalte at det er de han jobber for som motiverer han mest, være seg publikum eller medarbeidere. Det å være tilgjengelig, og være til stede når det virkelig gjelder, betyr mye for han: «Det at man klarer å skape en relasjon med folk som gjør at det er tillit begge veier. Det er på en måte tilfredsstillende det og, hvis man klarer å få det til». Avsnittsleder 5 støttet dette, da han vil være en slik leder som han selv skulle ønske en leder er, og at dette stiller visse krav til han selv som leder.

Oppsummering

Vi kan sammenfatte dette med at det er motivasjon i å være til nytte for andre, og motiverende å hjelpe andre med å lykkes. Funnene viser at informantene er veldig prososialt motivert. Flere sier at det er gøy å se andre utvikle seg, og det gir en spesiell stolthet og glede om det er på bakgrunn av eget bidrag. Informantene uttrykker at det er viktig å bygge team og jobbe for fellesskapets beste. Det kommer også frem at det er tilfredsstillende i å bety noe for andre, samtidig med at det gir indre motivasjon å se at andre har det bra, både publikum og medarbeidere.

5.7 YTRE MOTIVASJONSAKTØRER

Turnusordning, familie, helse, lønn og til en viss grad karriere, viste seg å være ytre motivasjonsfaktorer hos lederne da de søkte lederstillingen. Turnusordningen hadde størst betydning, og Avsnittsleder 7 forklarte at turnusen som førstelinjeleder ville gjøre det enklere å kombinere jobb med familielivet da stillingen bidra til mindre natte- og helgearbeid. Videre sa informanten at kveldsvakter er sosialt utslettende, men det til gjengjeld er fint å kunne ha fri

på dagtid når andre jobber. Dette ble bekreftet av andre informanter. Avsnittsleder 3 uttrykte det slik:

«En annen stor motivasjonsfaktor er jo helse relatert da [...] Det å bo hjemme og jobbe natt med små barn var ikke det letteste. Så, det har også vært en motivasjonsfaktor for å søke mer ledelsesrettet».

I tillegg til en bedre turnusordning, viste lønn seg i varierende grad å ha betydning for avsnittsledernes motivasjon. Noen ga uttrykk for at de ikke merket stor forskjell og at de nesten gikk ned i lønn, mens andre sa at det var en motiverende faktor for å ta steget og bli leder. Det kommer frem av funnene at å få lønn for strevet betyr mye for flere av informantene, og Avsnittsleder 1 forklarte motivasjon i forhold til lønn slik:

«Lønn er en motivasjonsfaktor det også [...] Det at jeg blir belønnet for å legge ned ekstra jobb, det er også en viktig faktor. Det er jo ikke bare lønn som gjør at jeg tar jobben, men det at det er i sammenheng med at jeg yter litt ekstra enn at jeg bare møter på jobb som en vanlig patruljemann».

Resultatene av studien indikerer at grad og status hadde lite betydning for flertallet av informantene, og tre av lederne uttrykte at graden ikke var viktig. Karriere viste seg heller ikke å være en avgjørende faktor for å gå fra det operative til å ta på seg en lederstilling, og få av informantene sa de har hatt en plan om karriere på forhånd. Avsnittsleder 9 skiller seg ut ved å se på det som en fin mulighet for å bygge CV og utvide sine karrieremuligheter:

«Og få det på CV-en rett og slett [...] og det var en fin mulighet, også en gylden mulighet for det åpner seg ikke så mange muligheter så ofte, så det var nok mer det å få det på CV-en til senere tid som var min største motivasjon da»

Enkelte av informantene mente det var tilfeldigheter som bidro til at de søkte seg til lederstillingen. Avsnittsleder 4 beskrev det slik:

«Det korte svaret der er at det bare ble sånn. Det var sånn man havnet i skiftlederstilling, man hadde jobbet en del år og så dukka muligheten opp som skiftleder».

Oppsummering

Vi kan med dette se at turnusordning viste seg å være en sterk ytre motivasjonsfaktor for noen av informantene. En av lederne sa at turnusordning har sin pris på godt og vondt, men at turnusen en får som leder er en fin ordning med dag- og kveldsvakter. Turnusen gjør det også enklere å tilrettelegge for familielivet, samtidig som den gir en mildere belastning for helsen. Det er varierende meninger om lønn, men lønn for strevet viser seg å være en viktig motivasjon for noen av informantene. De fleste informantene hadde ikke tenkt noe særlig på karriereutvikling, men liten grad i variasjon i karriereutsikter bidro likevel til å gi motivasjon for å søke lederstilling.

5.8 FORHOLD VED ORGANISASJONEN

Informantene har delte meninger om graden av påvirkning fra forhold i organisasjonen. Organisasjonskulturen hadde i liten eller ingen grad påvirket valget. En hevdet det handler mer om et personlig valg enn om politikulturen.

Det er en felles oppfatning blant informantene om at kultur er et sett av uskrevne regler, og kutymer i et etablert miljø. Avsnittsleder 3 beskrev kulturen som det man anser som akseptabelt og ikke akseptabelt, i form av handlinger og meninger. Politikulturen er sterk, og består av etablerte mønstre, og hver politistasjon har sin egen kultur. Å søke seg opp i hierarkiet blir ikke oppfattet som en forventning. Avsnittsleder 3 sa dette: *«Nei, ikke nødvendigvis at det er en forventning om at man skal opp og frem. Det er mange her som ikke har målsetting om det»*. Avsnittsleder 1 svarte derimot at kulturen hadde påvirket valget i form av at kollegaer ytret et ønske om at han skulle søke stillingen. En annen avsnittsleder fortalte at det virker som om det er en slags forventning til at man skal utvikle seg når man jobber i politiet, og at det ikke er godt nok å kun jobbe på patrulje hele yrkeskarrieren.

Organisasjonsstrukturen hadde liten betydning for valget om å bli leder. Avsnittsleder 4 uttrykte det slik:

«[...] å komme inn i en hierarkisk struktur i politiet var helt naturlig. At det er en påvirkning som har gjort at jeg ble leder var det ikke».

Det kommer tydelig frem blant flere av informantene at det er meningen med jobben en gjør som har bidratt til at de har tatt steget for å søke lederstilling, og ikke nødvendigvis påvirkningen fra organisasjonen.

Oppsummering

Informantenes motivasjon for å søke lederstilling er i varierende grad påvirket av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Funnene indikerer at strukturen ikke ser ut til å ha hatt særlig betydning for valget, men at organisasjonskulturen kan ha bidratt i form av at det kan oppfattes som en forventning om at politibetjenter skal søke faglig utvikling.

6. DISKUSJON

6.1 BEHOV FOR UTVIKLING

Personlig utvikling og læring er en sterk motivasjonsfaktor. Likeledes er det å få nye og utfordrende oppgaver en viktig faktor. Dette stemmer godt overens med Maslows behovsteori, og behovet for selvaktualisering. Behovet for selvaktualisering handler om individets behov for personlig utvikling, samt behovet for å realisere sitt potensiale i forhold til egne evner og ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Flere av informantene forklarte at de søkte nye utfordringer etter å ha jobbet flere år på patrulje. De viste til at de hadde kapasitet og overskudd til å utvikle seg og ta på seg nye arbeidsoppgaver. I forhold til Maslow passer dette ved at behovet for selvaktualisering er et såkalt overskuddsbehov (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Behovet for å realisere sitt potensiale kan knyttes til informantenes ønske om å få bruke sin erfaring, kunnskap og kompetanse i rollen som avsnittsleder. Funnene indikerer at informantene opplevde lav kompetansemobilisering i tidligere stilling, og at de følte de satt inne med et potensiale de ikke hadde fått tatt ut (Lai, 2011b). Ut fra funnene må vi derfor kunne si at ønsket om å utnytte sitt kompetansepotensiale var en motivasjonsfaktor for at informantene søkte lederstillingen.

Behovet for selvaktualisering er videre et behov som ikke avtar når det dekkes, det vil derimot forsterkes (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det kan forklare hvorfor samtlige avsnittsledere ønsker å fortsette som ledere, for jo mer vekstbehovene dekkes, jo mer vil de ha av det. Flere av informantene har jobbet mange år som avsnittsleder, og til tross for dette, ønsker de fortsatt nye utfordringer og personlig utvikling. Et par av informantene anser personlig og faglig utvikling som svært viktig for å klare å henge med på endringene som skjer i politiet og i kriminalitetsbildet i samfunnet. Det er ikke uten grunn at en av informantene sammenligner det å holde seg oppdatert med å være i en ferskvaredisk.

Til forskjell fra Maslow, åpner Alderfers ERG teori opp for at man kan bevege seg opp og ned i hierarkiet av behov (Brochs-Haukedal, 2010). Noe som betyr at avsnittsledernes ønske om vekst og utvikling kan være gjeldende, selv om de ikke har fått dekket behovene for eksistens og relasjon fullt ut. Det er vanskelig for oss å påstå at informantene har fått oppfylt samtlige nivåer i behovspyramiden, selv om de henviser til overskudd og behov for selvaktualisering. En av motivasjonsfaktorene for å bli leder, var trangen til å tilegne seg erfaring på et nytt fagområde. Informantene ønsket i den forbindelse å utvikle ny kompetanse, for å kunne mestre

det som ville kreves av dem innen ledelsesfaget, og i den nye jobben som avsnittsleder. Dette harmonerer med hvordan Alderfer så på vekstbehovet som situasjonsbestemt. Behovet for vekst var ifølge ham knyttet til det å oppnå mestring og kontroll av de nye omgivelsene (Brochs-Haukedal, 2010). Dette kan vi si stemmer med avsnittslederens tanker om utvikling, for å tilpasse seg lederrollen.

Ifølge Maslow og Alderfer vil en organisasjon som gir medarbeiderne utfordrende arbeidsoppgaver, og tilrettelegger for personlig utvikling, vekst og kreativitet, få motiverte ansatte som yter sitt beste (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det vil således kunne komme både politiet som organisasjon, og lederne selv til gode. Det var et ønske om selvaktualisering og vekst som motiverte informantene til å søke stillingen som avsnittsleder. Dette er også helt i tråd med hovedpoengene i Deci og Ryan (2000) sin teori om indre motivasjon, som vil bli diskutert i delkapittel 6.2.2.

Relatert til Kerns (2015) sin konseptuelle modell for motivasjon til å lede, kan ønsket om selvutvikling forstås som vektlegging av trivsel, og dermed kategoriseres som et overordnet hensyn for å ville lede. Lederne motiveres til å lede på grunn av lykkefølelsen og trivselen stillingen som avsnittsleder medfører. Trivsel i form av blant annet selvutvikling, utfordringer og autonomi.

Herzbergs tofaktor-teori om motivasjons- og hygienefaktorer hevder jobbtilfredsheten vil øke fordi motivasjonsfaktorene forårsaker en følelse av vekst og personlig utvikling (Brochs-Haukedal, 2010). Lederne i studien påpeker viktigheten av å få utfordre seg selv med nye arbeidsoppgaver. Noen av lederne forteller at de ble motivert til å søke jobben som avsnittsleder nettopp fordi selve jobben virket spennende. Dette kan knyttes til motivasjonsfaktoren «arbeidsoppgavens karakter». Faktoren går ut på at det er arbeidet i seg selv som skaper motivasjon, ved at arbeidet er interessant, utfordrende og varierende. En avsnittslederstilling som appellerer til lederne ved at den har et utfordrende og interessant jobbinnhold, vil kunne bidra til høy jobbtilfredshet, og dermed være med på å skape indre motivasjon for lederjobben.

Utviklingsmuligheter

Noen av informantene begrunner valget om å bli avsnittsleder med de begrensede utviklingsmulighetene de opplevde å ha på patrulje, eller i tidligere stilling. Motivasjonsfaktoren «personlig vekst» i Herzbergs tofaktor-teori, kan ses i sammenheng med informantenes ønske om utvikling. Faktoren viser til at vekst skaper motivasjon gjennom læring

av nye ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2019), og informantene viser de hadde et ønske om dette.

Flere av informantene fortalte om de ulike utviklingsmulighetene som finnes innen det operative fagfeltet. Noen av informantene hadde vurdert alternativene, men sa det var store begrensninger i antall stillinger innenfor fordypningsområdene. Som følge av dette opplevde de det var en naturlig vei å gå fra patruljetjeneste til avsnittsleder på patrulje. Et par la til gjengjeld vekt på at de trengte å komme seg videre og gjøre noe annet, noe som er helt i tråd med Herzberg forklaring om at muligheten for vekst og utvikling trengs for å skape motivasjon på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Vi ser at informantene hadde en indre motivasjon for å søke avsnittslederjobben, fordi de hadde lyst til å gjøre det jobben innebærer. De ble også motivert av utfordringene stillingen ville medføre, og muligheten til å utvikle nye kunnskaper og ferdigheter, som igjen ville gi dem tilfredsstillende (Deci & Ryan, 2000, s. 54).

6.2 PERSONLIGE FORUTSETNINGER

Et annet hovedfunn er hvordan selvbestemmelse er en sterk bidragsyter til motivasjon. Samtidig som det settes fokus på personlighet, lederstil og kjønn.

6.2.1 PERSONLIG EGNETHET

Personlighetstrekk

Personligheten gjenspeiler hvordan man tenker, føler og reagerer på i ulike situasjoner. Martinsen og Glasø (2014) viser til Judge mfl. sitt studium, som fant ut at det var klare sammenhenger mellom personlighet og ledelse, spesielt med tanke på det å bli leder. Hovedfunnet var personlighetstrekket ekstrovert. Dette samsvarer svært godt med funnene i vår studie, hvor lederne beskriver seg selv som sosiale, positive, vennlige og spenningssøkende. En avsnittsleder legger også vekt på det å ha litt humor og ufarliggjøre ting er en viktig egenskap, samtidig som lederen ønsker å oppnå autoritet og tillit. Informanten har et bevisst forhold til det å være en tydelig leder, men samtidig en viktig støttespiller for sine ansatte. Vi kan si at informanten har en personlighet preget av å være ekstrovert og omgjengelig, noe som stemmer overens med en affektiv motivasjon til å lede og en transformerende lederstil (Chan & Drasgow, 2001; Lai, 2014).

MTL-teoriens formodning om at personlighet, verdier og tidligere erfaringer påvirker lederens mestringstro samt deres motivasjon til å lede, passer godt overens med funnene i vår studie. Lederne må føle seg i stand til å lede for å ha motivasjon til å lede. Alle informantene hadde tro på at de ville mestre lederrollen i en eller annen grad, noe som vil utdypes senere i oppgaven. Avsnittslederne som selv mener de besitter de lederegenskapene som skal til for å lede, og dermed ønsker å lede, har en affektiv motivasjon til å lede (Chan & Drasgow, 2001). Flere av informantene trekker frem sin personlighet som avgjørende for at de har de rette personlige egenskapene til å lede. Et par av informantene blir også motivert til å lede, av ønsket om å lede, og har dermed høy grad av indre motivasjon for selve lederrollen. På denne måten knyttes affektiv motivasjon til indre motivasjon (Chan & Drasgow, 2001; Karp, 2019)

Lederstil og lederrolle

I AFF-undersøkelsen viste det seg at ledere i offentlig sektor hadde høyere skår på omgjengelighet, åpenhet og samvittighet enn ledere i privat sektor (Martinsen & Glasø, 2014), noe vi må kunne si samsvarer med funnene i denne studien. Flere av lederne beskriver seg selv som omgjengelige, empatiske og med et stort ønske om å vise omsorg for medarbeiderne. Dette stemmer med relasjonsorientert ledelse, som handler om å akseptere og vise anerkjennelse til de ansattes behov og følelser (Yukl & Gardner III, 2020). En av informantene poengterer at det skal være lett å komme til han for å snakke om utfordringer og problemer, noe som er helt i tråd med transformasjonsledelse og dens fokus på individuelle hensyn knyttet til behov og bekymringer (Bass, 2015). Vi ser lederne mener de har personlige egenskaper som medmenneskelighet, medfølelse, hjelpsomhet og omtenkksomhet, og som alle kan knyttes til en interesse for å gjøre noe godt for andre. At lederne motiveres av å øke andres trivsel er i tråd med en av Batson (2022) fire former for prososial motivasjon. Prososial motivasjon vil bli mer utfyllende diskutert i delkapittel 6.4 senere i oppgaven.

Noen av lederne uttrykker at de lytter til medarbeidernes innspill og forslag, noe som kan tyde på at de prøver å være nysgjerrige og åpne for nytenkning. Dette bekrefter AFF-undersøkelsens funn om at ledere i offentlig sektor har mer vilje for endring. En lederstil preget av dette, må kunne ses i sammenheng med en relasjonsorientert lederstil. Informantene viser ved å lytte til medarbeiderne at de anerkjenner deres meninger, på bakgrunn av at de er interessert i nye perspektiver og innspill (Yukl & Gardner III, 2020). En av informantene forklarer at han er opptatt av å delegerer ansvar, slik at de ansatte også skal føle autonomi i arbeidshverdagen. Om lederen på denne måten er villig til å ta risiko, for å fremme medarbeidernes tanker og ideer, vil

vedkommende være med på å skape intellektuell stimulering hos medarbeiderne, og således drive med transformasjonsledelse (Bass, 2015). Vi vil komme mer inn på inkludering av medarbeidere i delkapittel 6.3 om makt og påvirkning.

Ifølge Chan og Drasgow (2001) sin teori om MTL, er personlighet og verdier avgjørende for individets motivasjon til å lede, som igjen vil påvirke deltagelse i lederrollen og lederatferden. Glomseth (2015) hevder det hører med forventninger til både holdninger og fremtreden som leder, og funnene viser at informantene er klar over forventningene til de som avsnittsledere. Når ledere utøver disse rollene ønsker de å bli oppfattet som ledere, og de gjør bevisste forsøk på å vise egenskapene de tilskriver de ulike lederrollene (Guillén et al., 2015, s. 803-804). Enkelte av informantene forteller at deres personlige egenskaper er med på å forme deres lederstil, og at de ser på disse egenskapene som en forutsetning for å kunne bli leder.

Avsnittslederrollen innebærer ledelse av medarbeidere, fag og av organisasjonen, herunder avsnittet (Glomseth, 2015). I vår studie ser vi at rollene vektlegges ulikt blant informantene. De som er unge og forholdsvis nye i rollen som avsnittsleder, vektlegger personalledelse høyt. De er opptatt av å ha en transformerende lederstil og har høy grad av prososial motivasjon. De er videre svært opptatt av den faglige ledelsen. Eldre avsnittsledere har derimot mer fokus på ledelse av organisasjonen. De er opptatt av å utvikle og organisere avsnittet, og politietaten, på en god måte, samt å være et kontaktpunkt til eksterne samarbeidspartnere utenfor politiet. Dette viser at de også innehar bindeleddsrollen og entreprenør-rollen som Glomseth et al. (2011) beskriver. Funnene kan tyde på at avsnittslederens motivasjon for å lede blir endret som følger av ledererfaring, noe som er i tråd med Chan og Drasgow (2001) sin MTL-teori.

Faglig identitet og kompetanse

Ut fra funnene våre innehar informantene en faglig kompetanse som er med på å gi dem trygghet i lederrollen. Det vil si at de vektlegger, og innehar, rollen som Glomseth (2015) beskriver om å utøve faglig ledelse, hvor det faglige er sentralt. For de yngre/nye avsnittslederne kommer det frem at det å skulle skape en identitet som leder var utfordrende da de tidligere hadde vært en del av patruljegruppa. Noen av informantene identifiserer seg fortsatt som patruljemannskap, og ikke som en del av ledelsen, noe som passer overens med funnene til Glomseth (2015). Ved å jobbe tett på mannskapene, vil det være krevende å avlære seg den identiteten en hadde som politibetjent på patrulje, ettersom de som avsnittsleder fortsatt gjør mange av de samme arbeidsoppgavene. Det kan derfor være vanskelig for informantene å skille seg fra den faglige identiteten og profesjonskulturen. Ut fra funnene er det ikke nødvendigvis

et ønske å avlære seg alt, fordi både profesjonsbakgrunnen og den faglige innsikten bidrar til å gi avsnittslederne legitimitet oppover i organisasjonen, samt respekt og legitimitet hos sine medarbeidere (Døving et al., 2016, s. 48). Dette kan forstås som ekspertmakt, som handler om at man har personlig makt som følge av sine ferdigheter og kompetanse (Glomseth, 2015, s. 145). Noe som kommer frem av svarene til informantene, er at de vektlegger den faglige kompetansen sin svært høyt, samt at den kan skape utfordringer ved at man står med en fot i hver leir. Hvis identiteten som profesjonsutøver og leder er utfordrende å kombinere, kan det oppstå et personlig dilemma (Døving et al., 2016, s. 48). Et par av informantene opplever det som utfordrende å være lojal oppover. Spesielt når de ikke er enige beslutningen som tas av ledelsen på et høyere nivå, på bakgrunn av deres perspektiver fra et faglig ståsted. Dette viser at det Haaland & Dale (2005a) beskriver som et nødvendig skille mellom fagidentitet og lederidentitet er vanskelig hos avsnittslederne vi intervjuet, da det ser ut til at den faglige identiteten er med på å gi avsnittslederne trygghet i lederrollen.

Nye avsnittsledere må altså utvikle en lederidentitet, med en tydelig holdning til lederrollen, og med en synlig lojalitet til ledelsen og politiorganisasjonen (Glomseth, 2015; Haaland & Dale, 2005a). I studien vår kom det frem at ikke alle har lojalitetsutfordringer. En av informantene beskriver seg selv som grunnleggende lojal og pliktoppfyllende. Denne informanten, samt flere av avsnittslederne, legger stor vekt på å skape tillit og være lojale både oppover og nedover i organisasjonen. Lederne som beskriver seg selv som tillitsfulle, lojale og omgjengelige, mener det er deres personlighet som gjorde at de passet som leder. Vi kan forstå det på den måten at disse lederne har en lederstil preget av harmoni, noe som passer med en ikke-kalkulerende MTL, men også til en viss grad en sosial-normativ MTL fordi de aksepterer det sosiale hierarkiet og retter seg etter de kollektive normene som finnes. Ledere med sosial-normativ MTL har høy grad av prososial motivasjon, noe de fleste av avsnittslederne vi snakket med har (Chan & Drasgow, 2001). Dette vil vi komme tilbake til i delkapittel 6.4.

6.2.2 KVINNELIGE LEDERE

De kvinnelige lederne opplever det å være kvinne som en fordel i lederjobben. En av dem forteller at ansatte har sagt at det er lettere å fortelle ting til henne fordi hun er kvinne. Dette viser at medarbeidere har tillit til sine kvinnelige ledere, og føler det er trygt å snakke med dem om både personlige og jobbrelaterte utfordringer. I AFF-undersøkelsen skårer kvinner høyere enn menn på alle de fem personlighetstrekkene. Som følger av dette mener Martinsen og Glasø

(2014) at kvinnelige ledere generelt har gunstigere personlighetsdisposisjoner for ledelse enn menn. Selv om kvinner også skårer høyt på nevrotisme, er ikke det ifølge dem, kun negativt. Ledere som opplever tvil og bekymringer, kan samtidig være mer ydmyke og opptre mindre skråsikkert, noe som kan være en fordel i mange situasjoner. Resultatene i AFF-undersøkelsen ser ut til å passe med funnene våre. Kvinnene vi intervjuet er opptatt av å skape gode relasjoner, vise omsorg og empati for sine ansatte. En av de kvinnelige informantene var usikker på om hun ville passe inn i ledergruppa, og var til en viss grad usikker på om hun ville mestre jobben. Etter at hun nå har fått stillingen, er hun opptatt av å ta avgjørelser som medfører at hun vil bli likt av de andre lederne, og av medarbeiderne sine. Den andre kvinnen hadde derimot tro på at hun ville mestre jobben, og ville ikke søkt seg til stillingen om hun ikke hadde hatt mestringsstro. Sørhaug (2004) referer til empiriske studier av kjønn og ledelse. Forskningen viser at det er små forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere. Det er allikevel klare indikasjoner på at kvinner er mer medvirknings- og relasjonsorienterte enn menn, og de er mindre autokratiske og direkte instruerende i deres lederstil (Sørhaug, 2004). Dette stemmer godt med hvordan kvinnene i studien beskriver seg selv og hvordan de forklarer medarbeiderens opplevelse av dem som kvinnelige ledere.

Kvinnene som ble intervjuet trekker også frem at det å være kvinnelig leder er en motivasjonsfaktor. De ønsker å fremstå som karismatiske og inspirerende for andre kvinner innen det operative faget i politiet. Karismatisk og inspirerende er to av kjennetegnene for transformasjonsledelse (Judge & Pocco 2004; Bass, 2015). De to kvinnelige informantene virker til å ha en slik lederstil, ettersom de ser på seg selv som forbilder eller rollemodeller for andre kvinner. Ved å være et forbilde ønsker de å inspirere til at andre kvinner i politiet søker seg til lederstillinger. En av dem understreker at en motivasjonsfaktor for å søke stillingen, var å vise at kvinner også kan bli ledere i det operative. På denne måten vil hun være et godt eksempel, og prøve å bidra til at andre kvinner i politiet også skal se utviklingsmuligheter i det å bli leder. Dette er i tråd med Jakobsen (2004) som hevder rollemodeller har betydning på ansattes kunnskapsutvikling.

De to kvinnene gir uttrykk for at de innehar noe som kalles referentmakt. Denne formen for makt handler om å være et forbilde for andre (Lai, 2014; Vecchio, 2015). Kvinnene ønsker å være et forbilde som andre ansatte kan se opp til, identifisere seg med og dermed etterlikne. En av dem vil at medarbeiderne skal se opp til henne med tanke på hvordan hun løser oppdrag og utfordringer i arbeidshverdagen. Dette kan tolkes som om hun ønsker innflytelse på andres atferd og holdninger på grunn av referentmakten. Dette kan igjen føres tilbake til Weber (1971)

sin beskrivelse av karismatisk autoritet. En slik autoritet gir kvinnene makt nettopp fordi de er kvinner, og dermed har kvinnelige egenskaper, og formentlig en inspirerende utstråling. Jakobsen (2004) sier at noen rollemodeller er ubevisst at de er en rollemodell, dette samsvarer ikke med funnene våre. Det er tydelig de to informantene er klar over at de er rollemodeller, ettersom de begge poengterer at de skulle ønske de selv hadde hatt flere kvinnelige rollemodeller i det operative å se opp til.

6.2.3 SELVBESTEMMELSE

Å ha troen på egen mestringsevne

Da avsnittslederne ble spurt om de hadde mestringstro i forhold til det å ta på seg en rolle som leder, så svarer alle sammen at de følte de ville mestre oppgaven i en eller annen grad. Dette er helt avgjørende for motivasjon, innsats og ytelse. Det å ha mestringstro vil si at informantene har tenkt over sin egen kompetanse og har funnet at de vil klare å løse arbeidsoppgaver og håndtere mulige utfordringer (Schyns & von Collani, 2002, s. 227; Lai, 2021, s. 159). Dette igjen kan knyttes til MTL, som hevder det er en klar knytning mellom troen på seg selv og motivasjon til å lede (Chan & Drasgow, 2001; Schyns et al., 2020). Informantene mener de kan mestre jobben som leder, og denne troen betyr mye for den faktiske mestringen. Det vil si at de alle hadde høy grad av mestringsforventning, som samsvarer med Manger & Wormnes (2018).

Informantene viser både interesse og engasjement, og en forpliktelse til målet om å bli, og være, avsnittsledere. Noe som er i tråd med målsettingsteorien, da informantene har en form for målforpliktelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette knyttes til deres subjektive mestringsevne. De hadde et ønske om å ha personlig utvikling, som viser at det å jobbe mot et mål, i dette tilfellet, handler om den indre motivasjonen til informantene. Dette fordi de selv styrer atferden for selvutvikling (Manger & Wormnes, 2015; Saus & Sjöberg, 2018).

Manger & Wormnes (2018) presenterer fire hoveddimensjoner for mestringsopplevelse, og i vår studie fant vi ut at informantene opplevde tre av disse mestringsopplevelsene. Flere av informantene begrunnet mestringstroen med egen kompetanse og opparbeidet arbeidserfaring på patroljenivå, noe som er forenelig med autentisk mestring. Et par av informantene forklarer at de hadde et ønske om å gjøre en like god jobb som tidligere ledere, mens en annen informant uttrykker at han hadde lyst til å gjøre en bedre jobb enn sin tidligere leder. Dette er hva man kan kalle vikarierende erfaringer, hvor andres atferd har påvirket informantene til et ønske om

å enten gjøre det like godt eller bedre. En av informantene opplyser at det var en sterk oppfordring fra egen leder som hadde ført til at vedkommende hadde valgt å søke, og dette kan sies å være positiv verbal overtalelse. Informanten hadde i utgangspunktet ikke noen tanker om å faktisk søke, men valgte å gjøre dette på oppfordring fra lederen.

Det er tydelig det er en nær kobling mellom kompetanse og mestringstro ettersom informantene selv opplever å ha god faglig kompetanse, og at de kan bruke denne kompetansen i sitt virke som leder. Dette samsvarer med hva Lai (2020, s. 6) fant ut i sin undersøkelse, som igjen henger tett sammen med mestringstroen. Mestringstro har også en innvirkning på hvilke arbeidsoppgaver en velger (Lai, 2011a; Lai, 2011b). Dette bekreftes langt på vei av flere av informantene som sier de ikke ville ha valgt å søke på stilling som leder dersom de ikke hadde troen på at de skulle mestre det. Noe som igjen tyder på at de valgte stillingen fordi arbeidsoppgavene gir rom for å bruke kompetansen de har.

Undersøkelser gjort av Lai (2020) viser at mestringstro er en av fire faktorer som har mest å si for hvordan en opplever mulighetene for å kunne bruke sin egen jobbkompetanse. Det å ha tillit til egen kompetanse må kombineres med muligheter for å kunne bruke nevnte kompetanse for å kunne opprettholde en høy grad av indre motivasjon (Lai, 2011a). De tre andre faktorene knytter seg til tilfredsstillende av de tre behovene (kompetanse, autonomi og tilhørighet) som nevnes i selvbestemmelsesteorien som skal bidra til mer velvære, og kan sies å være en positiv prediksjon for positive arbeidsrelaterte utfall (Deci et al., 2017, s 25). Det er tydelig at avsnittslederne er opptatt av mestring, kompetanse, tilhørighet og autonomi. Dette er alle faktorer som bidro til at de søkte på stilling som leder i utgangspunktet.

Kompetansemobilisering

Ifølge selvbestemmelsesteorien må ansatte føle seg kompetente for å være indre motivert for ytelse (Deci & Ryan, 2000). Linda Lai (2011a) forklarer opplevd kompetansemobilisering som opplevelseseffekten av å ha tilstrekkelige muligheter for å kunne bruke sin kompetanse i sin nåværende jobb, og at dette er tett knyttet til indre motivasjon. Flere forklarer at det å kunne bruke fagkompetanse de hadde opparbeidet seg gjennom arbeidserfaring, var en vesentlig motivasjonsfaktor til å søke jobben som avsnittsleder. Funnene i denne studien viser at avsnittslederne også opplever å kunne bruke kompetansen de har i rollen som leder. Selvbestemmelsesteorien hevder det er en sterk kobling mellom indre motivasjon og tilfredsstillende av behovet for autonomi og kompetanse (Deci & Ryan, 2000, s. 71), og dette viser seg gjeldende i svarene til informantene.

Lai (2021, s. 153) hevder at majoriteten av medarbeidere ser på muligheter for å kunne anvende kompetansen en innehar som vesentlig, og at dette handler om et fundamentalt psykologisk behov som er tilknyttet mestring; betydning og tilhørighet. Det er en tett sammenkobling mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon (Lai, 2021, s. 155), noe som kommer til syne gjennom funnene. Avsnittslederne forteller at de trives med å være ledere, og ser på arbeidsoppgavene de nå har som motiverende. Flere av dem sier at kombinasjonen av ledelse og fag er hva som driver dem. Funnene viser at det å kunne fortsette å arbeide med patruljefaget var viktig for informantene, og flere mener de får brukt fagkompetansen sin sammen med ledelsesfaget. Det å føle at en får brukt kompetanse en har opparbeidet gjennom flere år med patrulje kalles opplevd kompetansemobilisering, og er med på å forbedre den indre motivasjonen hos informantene (Lai, 2011b). Informantene viser at de har stor faglig interesse, og alle uttrykker enighet om at det faglige aspektet hadde stor betydning for at de ønsket å søke på stillingen som avsnittsleder på patrulje.

Tilhørighet

Tilhørighet kan også knyttes til selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (2000), hvor behovet for tilhørighet må møtes for å kunne oppleve trivsel. Alle informantene forteller at de jobber sammen med mannskapet de er ledere for. Mange av dem poengterer også at en viktig del av jobben fortsatt er å kunne gjøre samme jobben som mannskapet. Informantene oppfyller samtidig både det sosiale behovet som Maslow beskriver, og relasjonsbehovet til Alderfer, siden de forteller de føler de hører til der de jobber. Dette kan videre knyttes til hva Lai (2011a) beskriver som opplevd tilhørighet. Når en leder eller medarbeider opplever å være en del av, eller at vedkommende identifiserer seg med en gruppe eller enhet – så kan en si det er opplevd tilhørighet (Lai, 2011a). Ut fra det informantene sier vil det være naturlig å anta at de føler tilhørighet til mannskapet med bakgrunn i både fagkompetanse og erfaring. Dette viser også at informantene fortsatt ser på seg selv som en del av kollegagruppen, som er i samsvar med flere av studiene Glomseth (2015) referer til. Å føle at man hører til et sted, bidrar igjen til økt motivasjon.

Tilbakemeldinger

Flere av informantene forteller at de blir motivert av å få tilbakemeldinger. En kan da si at deres indre motivasjon blir forsterket, som er i tråd med hvordan Deci & Ryan (2000) forklarer at tilbakemeldinger gjør den indre motivasjonen sterkere i forhold til selvbestemmelsesteorien. De informantene som opplever anerkjennelse gjennom tilbakemeldinger, får oppfylt det fjerde

nivået på Maslows behovspyramide. På samme tid oppfylder de relasjonsbehovet, som Alderfer mener er tilknyttet både tilhørighet og anerkjennelse. Det er tydelig at de har et behov for å få personlig vekst, samtidig som de kan vokse videre på tilbakemeldingene de får.

Tilsvarende gjelder i forhold til Herzberg tofaktor-modell, som handler om trivsel på arbeidsplassen. Motiveringsfaktoren anerkjennelse fremmer jobbtrivsel, og denne motivasjonsfaktoren er tilstede som følger av at informantene forklarer at de blir motivert av tilbakemeldinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det at informantene motiveres av å få tilbakemeldinger samsvarer også med hvordan Hackman & Oldham (1975) forklarer tilbakemelding som en av kjerneverdiene i deres jobbkarakteristikamodelle for å oppnå høy motivasjon på arbeidsplassen. Ved å få tilbakemeldinger på jobben de gjør, oppfyller også informantene den ene avgjørende psykologiske tilstanden som Hackman & Oldham (1975) mener må være til stede for å fremme motivasjon og innsats. Det handler om kunnskap om de faktiske resultatene av arbeidet. Positive tilbakemeldinger kan bidra til å øke motivasjonen for å gjøre arbeidsoppgaver, og har stor betydning for at informantene skal kunne lære av erfaring.

Det at en får tilbakemeldinger på arbeidsinnsats og arbeidsutførelse fra både ledere og kollegaer, kan være med på å bidra til større grad av mestringstro som igjen henger tett sammen med kompetansemobilisering. Dette beskrives som mestringsstøtte (Lai, 2021, s. 175-178). Ut fra funnene kan vi si at tilbakemeldinger fra kollegaer, både medarbeidere og ledere, i form av mestringsstøtte, gir informantene motivasjon for, og et ønske om, å prestere. Et ønske om å prestere vil diskuteres ytterligere i 6.3.

Handlingsrom og det å kunne styre egen arbeidshverdag

Behovet for autonomi er den siste faktoren i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000). Autonomi er noe de fleste ønsker å oppleve. Det handler om å få muligheter til å arbeide på en selvstendig måte, hvor man kan ta egne avgjørelser og valg innenfor rammene som er satt (Lai, 2020, s. 8). Funnene indikerer at muligheten for selvbestemmelse hadde betydning for at informantene i denne studien ville bli ledere. Flere av informantene sier de blir motivert av å kunne bestemme mye av arbeidshverdagen sin selv, og å ha handlingsrom for å kunne påvirke både egne og medarbeidernes arbeidsoppgaver. Det er derfor de ønsket å bli ledere. Informantene er tydelige på at de visste at avsnittsleder på patrulje er laveste ledernivå, og både autonomi og handlingsrom blir som følger av dette satt av gitte rammer. Det virker på informantene som at på tross av dette, så føler de at de kan ta valg og at det er rom for autonomi (Lai, 2020, s. 9). Vi kan også si at flere av avsnittslederne har autonom motivasjon, da flere

forteller om at de er opptatt av å dele kunnskap og erfaring med medarbeidere. Som følger av dette kan en si at de identifiserer seg med viktigheten av arbeidet sitt, ved at de ønsker å bidra med den kunnskapen og kompetansen de har opparbeidet seg. Funnene viser økt grad for arbeidsmotivasjon, og er i tråd med hvordan Deci et al. (2017, s. 24) beskriver autonom motivasjon.

6.2.3 MOTIVERENDE ARBEIDSOPPGAVER

For at en skal ha indre motivasjon for arbeidet en utfører, må det være fem kjerneferdigheter ved arbeidsoppgavene (Hackman & Oldham, 1975; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Enkelte av kjerneverdiene til Hackman & Oldham (1975) kan sies å ha vært til stede også før informantene ble avsnittsledere. Det gjelder opplevd ferdighetsvariasjon og oppgavens betydning. Ut fra hva de forteller, så kan en si de hadde mulighet til å bruke ferdigheter og fagkompetanse før de ble ledere, ettersom dette er noe som trekkes frem i forhold til den faglige interessen. Det samme gjelder oppgavens betydning, hvor det kommer tydelig frem at de mener arbeidsoppgavene på patruljeavsnittet er viktige siden de fortsatt vil jobbe operativt.

Informantene forteller at de nå opplever ferdighetsvariasjon, da de har mulighet til å anvende ulike evner og ferdigheter i forhold til tidligere arbeidserfaring, fagkompetanse og ledelse. Informantene mener selv de innehar den kompetansen som behøves, og at de får brukt de ferdighetene og evnene som de opplever som relevante for å utøve både fag og ledelse. Som ledere er informantene med på å gjøre et arbeid fra start til slutt, gjennom å planlegge og igangsette arbeidsoppgaver samt å se det ferdige resultatet, og opplever på denne måten oppgaveidentitet. Informantene hevder også de ser på arbeidsoppgavene som meningsfulle, som handler om oppgavens betydning. Dette vises gjennom det informantene forteller om sin faglige interesse, og tydeligheten av hvor mye det operative faget fortsatt betyr for dem. Funnene viser også at informantene nå opplever autonomi og ansvarlighet, hvor det handler om å styre egen arbeidshverdag og oppleve å ha lederansvar og personalansvar. For flere av informantene var det på grunn av dette de søkte seg til lederstillingen i utgangspunktet. Den siste er tilbakemelding, som er en grunnleggende forutsetning for å lære av erfaring. Det forteller flere av informantene, som diskutert tidligere, at de opplever som motiverende. Dette vil si at de oppfyller alle fem nødvendige kjennetegn ved arbeidsoppgaver i jobbkaraktistika-modellen (Hackman & Oldham, 1975; Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Som følger av det, må tre avgjørende psykologiske forhold være tilstede hos informantene, for at det skal kunne bidra til motivasjon og arbeidsinnsats. Summen av dette kan sies å føre til at de tre psykologiske forholdene påvirkes i positiv retning, fordi de får det en av informantene forklarer som en «forståelse av helheten» i organisasjonen. De psykologiske forholdene kommer til uttrykk gjennom opplevd meningsfullhet i arbeidet, opplevd ansvar for resultatene av arbeider og kunnskap om de faktiske resultatene av arbeidet – som informantene også beskriver at de opplever gjennom tilbakemeldinger. Dette vil igjen bidra til høy indre motivasjon, kvalitet på arbeidet og stor grad av jobbtilfredshet (Hackman & Oldham, 1975, s. 162; Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ut fra hva informantene har beskrevet i forhold til det vi har valgt å drøfte under selvbestemmelse, så er det tydelig at ved å kunne bruke noe (faget) og føle at en kan være med å bidra, tilfredsstilles også behovet for selvaktualisering som står øverst i Maslows behovspyramide, samt vekstbehovet til Alderfer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi kan si de får utnyttet sitt potensiale ved å kunne ta i bruk kompetanse, erfaring, fag og opplevelsen av selvbestemmelse.

6.3 ANSVAR OG PÅVIRKNINGSMULIGHET

Et ønske om ansvar

En avsnittsleder forklarer at han ville få ansvar for noe, for så å se om han ville få til det han fikk ansvaret for. Denne ansvarsfølelsen henger sammen med informantens ønske om å ta personlig ansvar for å prestere og skape resultater. Dette er i tråd med Herzberg tofaktor-teori som viser til behovet om å ta ansvar for egen og andres jobbutførelse, og ønsket om å oppnå prestasjon ved å løse problemer og se resultatet av arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Behovet for ansvar må ses i sammenheng med behovet for påvirkning. Ut fra funnene i studien må vi kunne si at flere av lederne er prestasjonsmotiverte, selv om ingen av dem bruker ordet «prestasjon». Flere av informantene forklarer at de ønsket lederansvar for å kunne påvirke hvordan de selv, og medarbeiderne, skulle løse utfordringer på en best mulig måte. De ønsker «å ha en finger med i spillet» for å nå målene som er satt, og stort sett alle er opptatt av å gjøre en god jobb, med andre ord så ønsker de å prestere. Dette stemmer med McClelland forskning av fremgangsrike forretningsmenn. Forretningsmennene ble tiltrukket av situasjoner der de

måtte ta personlig ansvar for å finne løsninger på problemer, og foretrakk situasjoner der resultatene avhang av faktorer som var under deres kontroll (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det å skulle produsere et resultat handler om å ha et mål, og kan knyttes til målsettingsteorien (Manger & Wormnes, 2015). Informantene har et ønske om å prestere, og skape resultater. Det handler om prosessen ved å prestere, hvor målet er å få til et resultat. Det er tydelig at informantene er forpliktet til dette målet, siden de nå er avsnittsledere som følger av et ønske om ansvar. Sammen med mestringsmålet, som ble diskutert under 6.2.2, kan vi si at informantene både omfavner ytre motivasjon i kraft av å ha prestasjonsmål og indre motivasjon fordi de ønsker å utvikle sin kompetanse og på denne måten påvirke sin egen atferd (Manger & Wormnes, 2015; Saus & Sjöberg, 2018).

Ut fra Chan og Drasgows (2001) teori om motivasjon til å lede, kan behovet for ansvar relateres til kategorien «affective motivation». Personer som havner i denne kategorien, ser på seg selv som ledere og går inn i lederrollen fordi de liker å lede. Lederne er videre villige til å ta ansvar uten å føle seg presset av sosiale normer eller ytre belønning (Chan & Drasgow, 2001). Vi spurte informantene om de ble påvirket/presset av organisasjonskulturen i politiet til å ta på seg stillingen som avsnittsleder. Flere av informantene mener de ikke ble påvirket av slikt sosialt press. Avsnittslederne ønsket derimot ansvaret som lå i lederrollen, fordi de selv opplevde å ha kapasitet og kompetanse til å mestre dette. Noe som passer med Karp (2019) sitt funn om at norske ledere blir ledere fordi de vil det. Ifølge Karp liker ledere ansvaret og mulighetene ansvaret gir dem, men få ledere sier de ønsker makt og posisjon. Sannheten er at lederne vil påvirke, utvikle og skape noe, og dette er utslagsgivende for at de søker lederansvaret. I tillegg har ledere i offentlig sektor en tendens til å ville hjelpe andre (Karp, 2019, s. 113). Vi ser at samtlige av funnene til Karp korresponderer med det vi fant ut i vår studie, og dette vil bli diskutert videre i oppgaven.

Makt og legitimitet

Ønsket om å kunne påvirke kommer tydelig frem i funnene, og kan knyttes direkte til definisjonen på ledelse. Informantene vil påvirke andre i forhold til beslutninger og arbeidsoppgaver, og samtidig få andre til å gjøre en innsats for å oppnå mål, som er direkte i samsvar med hvordan Yukl og Gardner III (2020, s. 26) beskriver ledelse. Dette igjen kan knyttes til avsnittsledernes arbeidsoppgaver, som blant annet omhandler ansvaret for mannskap og resultater i forhold til mål (Arbeidsplassen, 2023). Selve arbeidet som avsnittsleder går ut på

å påvirke medarbeiderne for å nå mål, og funnene viser at informantene føler de får mulighet til å påvirke slik de ønsker.

Stillingsmakten gir lederne mulighet til å si «jeg vil, du skal». Dette fordi det er stillingen som gir lederen rett til å utføre visse arbeidsoppgaver, eller delegere dem til andre, samt retten til å ta visse beslutninger. Det er ikke personen som har den egentlige makten, men stillingen vedkommende besitter (Lai, 2014). Lederne i vår studie viser til at det er et tydelig hierarki i politiorganisasjonen, og at deres oppgave som avsnittsleder er å koordinere aktiviteter, og til syvende og sist sørge for at arbeidsoppgavene blir utført. I den forbindelse må de som ledere av og til gi tydelige beskjeder som «jeg vil, du skal», for at arbeidsoppgavene skal bli gjort på riktig måte og til rett tid. Dette er i tråd med det instrumentelle perspektivet på organisasjon og ledelse. Et par av avsnittslederne presiserer at de ikke er opptatt av detaljstyring og kontroll av sine ansatte, slik en formell organisasjonsstruktur innebærer.

Legitim makt fordrer at den som har stillingen må oppfattes som verdig og kompetent til stillingen (Lai, 2014). Ferdighetsnivået og profesjonsbakgrunnen til en leder har innvirkning på respekten og legitimiteten lederen har som person (Døving et al., 2016, s. 48). Vi ser at det ikke er nok med stillingsmakten lederrollen gir. Avsnittslederne bærer nytte av å fremstå kompetente til stillingen. Dette mener samtlige informanter at de er, på bakgrunn av deres personlighet samt deres faglige kunnskaper, ferdigheter og lange erfaring. Vi må derfor kunne si at lederne føler at de har tilstrekkelig ekspertmakt, og makt i form av personlighet til å mestre lederrollen, som forklart tidligere i oppgaven.

For at lederne skal nå sine mål, er de avhengig av å ha autoritet og legitimitet hos medarbeiderne. Mange av lederne i vår studie fremstår som ivrige etter å oppnå tillit og lojalitet, noe som med stor sannsynlighet bunner i ønsket om lederlegitimitet. Lederlegitimitet kan forklares som i hvilken grad lederne klarer å anvende stillingsmakten de har, på en måte som de ansatte aksepterer og anerkjenner, og som de derfor innordner seg etter. Lederlegitimitet gir lederne autoritet til å lede, fordi medarbeiderne aksepterer ledelsen som rettmessig (Lai, 2014). Halvparten av informantene uttrykker at de er opptatt av å høre medarbeidernes meninger, og motiverer dem til å komme med forslag til løsninger, før de selv fatter en beslutning. Noe som må ses på som et forsøk på å skaffe seg lederlegitimitet. En slik inkludering i beslutningsprosessen er, som forklart tidligere, knyttet til en oppgaveorientert lederstil. Både politiet som organisasjon, og lederne i etaten, vil være tjent med at det i stor grad er aksept og forståelse blant medarbeiderne for beslutningene som fattes. Noen av avsnittslederne forklarer

at de i hverdagen har fokus på nettopp dette, ved at de både er et talerør oppover i systemet, samtidig som de skal være oversettere nedover. På denne måten ønsker de å oppnå at det som besluttes øverst i hierarkiet, lettere blir forstått og akseptert av patruljemannskapene.

Ifølge Weber er autoritet legitimert makt, og det er autoriteten som gir individer rett til å utøve makt. Funnene indikerer at de fleste avsnittslederne var opptatt av å skaffe seg det Weber omtaler som legal-rasjonell autoritet i form av deres stilling som avsnittsleder. Det kan også ses på som en form for tradisjonell autoritet, ettersom autoriteten i politiet stammer fra «eldstemannsprinsippet» og et tydelig hierarki, noe som er innarbeidede verdier som følge av kulturelle tradisjoner i politiorganisasjonen. Et par av avsnittslederne er tydelige på at de ønsker å oppnå autoritet som følge av deres personlighet og væremåte, en form for karismatisk autoritet (Weber, 1971). Dette ble forklart i avsnittet om kvinnelige ledere i delkapittel 6.2.1.

Mulighet til å påvirke politietaten

Ut fra McClellands teori handler ønsket om påvirkning om et behov for makt. McClelland skiller mellom institusjonell makt og rå makt. Behovet for rå makt er når påvirkning er et mål i seg selv, og lederen er styrt av trangen til å råde over andre. Institusjonell makt er derimot når lederen bruker makt som et instrument for å påvirke andres atferd, samt for å få aksept for egne tanker og ideer som er til det beste for organisasjonen som helhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I vår studie er det behovet for institusjonell makt som er rådende. I den forstand at informantene blir motivert av å få aksept for egne tanker og meninger i ledelsesgruppa, samt hos ledelsen høyere opp i systemet. Avsnittslederne ønsker muligheten til å påvirke avgjørelsene som tas ved å kunne fremme forslag til løsninger, samt komme med faglige innspill. Det fremstår ikke som et ønske om å råde over medarbeiderne, snarere et ønske om å ta avgjørelser som er til det beste for dem, og patruljeseksjonen som helhet.

Det er et tydelig funn at avsnittslederne ønsker å delta i beslutningsprosesser i organisasjonen. Evnen til å bruke logiske og saklige argumenter som påvirkningsteknikk, er en egen maktbase. Det hjelper ikke å ha kunnskap, hvis man ikke klarer å presentere det man vet (Lai, 2014, s. 39). En av informantene sier at det er morsomt å få påvirke og utfordre litt oppover i systemet. Avsnittslederen hadde erfart av tilbakemeldinger, at det er lurt å være litt taktisk smart og argumentere godt for det man ønsker. En annen informant støtter dette, og uttrykker at det gir motivasjon å kjempe for ting man tror på, og se at det faktisk fungerer å ha en mening, så lenge man argumenterer godt. Det kan tyde på at disse lederne ønsker definisjonsmakt (Lai, 2014). Det vil si at de ønsker å presentere saker for ledelsen selv, i den hensikt å legge føringer for hva

problemet er, hvilke løsninger man står overfor, og hvilke beslutninger som burde tas (Lai, 2014, s. 40). Videre kan dette ses i sammenheng med at lederens faglige kunnskaper ikke medførte ekspertmakt før informantene fikk stillingsmakt, som følge av rollen som avsnittsleder (Lai, 2014). Vi må kunne si at et flertall av informantene i studien har det Kerns (2015) omtaler som en egeninteresse av å lede. Dette med tanke på at de blir motivert til å lede ut fra et ønske om makt og innflytelsen som rollen som avsnittsleder kan medføre.

For noen av informantene gir det å kunne påvirke lokalt politi motivasjon til å lede. Ønsket om påvirkning handler ikke kun om spørsmål knyttet til seksjonen. Et par av informantene blir motivert av å ha medbestemmelse for hvordan den enkelte politistasjonen skal utvikle seg på en måte som kommer byen og lokalbefolkningen til gode. Et lokalt forankret politi, som er til det beste for byen, betyr mye for enkelte av informantene.

6.4 MOTIVASJON GJENNOM ANDRE

Et interessant funn er hvor mye prososial motivasjon påvirker informantene etter at de ble ledere. Prososial motivasjon handler om å ville være til nytte for andre mennesker (Grant, 2008, s. 48-49). Funnene viser at informantene ser det som motiverende å hjelpe medarbeidere med å lykkes, eller til å føle mestring. Flere snakker om det å se ut over seg selv når man innehar en lederposisjon, noe som sammenfaller med Kerns (2015) beskrivelse av å ha en motivasjon for å lede på bakgrunn av overordna hensyn (higher purpose). Ledere som har personlighetstrekk som omgjengelige kan knyttes til prososial motivasjon (Martinsen & Glasø, 2014). Ut fra funnene må vi kunne si at informantene har personlighetstrekket omgjengelig, dette ble også drøftet under 6.2.1. En omgjengelig leder ønsker å være støttende og hjelpsom ovenfor andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019), og funnene våre viser at informantene blir motivert av å hjelpe andre. Dette igjen kan knyttes til sosial-normativ MTL (Chan & Drasgow, 2001), men informantenes svar bærer ikke preg av en sosial pliktfølelse. De virker å ha et genuint indre ønske om å hjelpe andre. Dette viser at selv om lederne er omgjengelige, så føler de ikke en plikt til å sørge for at andre har det bra, men de har et indre ønske om å hjelpe andre slik at de blir bedre. Det handler om at informantene blir motivert til å lede gjennom det å føle sosialt ansvar for medarbeiderne sine, og samtidig bidra til at medarbeiderne får utviklet seg og dra nytte av lederen sin i samme prosess.

Lai (2017) forklarer at de som er prososialt motivert agerer ut fra det å gjøre en forskjell for andre, slik at man har en opplevelse av mening og gir noe tilbake. Dette sammenfaller med at flere av informantene sier det er motiverende å kunne jobbe for kollegaene sine, særlig det å kunne hjelpe medarbeiderne med å lykkes med arbeidsoppgavene sine. De har et ønske om å gjøre noe for andre, og jobber for at andre mennesker skal utvikle seg og bli bedre i den jobben de gjør. Dette handler om å fremme andres trivsel, som er i tråd med hva Grant (2007; 2008) har fokus på. Informantene viser en vilje og en forståelse for å påvirke medarbeiderne i en positiv retning, ved å bidra til positiv mestring. Samtidig er informantene opptatt av at medarbeiderne skal trives på jobb, og føler et ansvar for dette.

Det kan også trekkes linjer mellom prososial motivasjon og relasjonsbasert ledelse (Yukl & Gardner III, 2020), da funnene viser at mellommenneskelige relasjoner mellom avsnittsleder og medarbeider både skaper, og er et resultat av, et ønske om å gjøre en prososial forskjell (Grant, 2007). Informantene uttrykker et tydelig ønske om å hjelpe medarbeidere til å utvikle seg og øke deres ferdigheter, noe som er et av kjennetegnene på relasjonsorientert ledelse (Yukl & Gardner III, 2020).

Funnene antyder, som tidligere diskutert, at avsnittslederne er indre motivert, noe som igjen kan overføres til fokuset på prososial motivasjon (Gagne & Deci, 2005). I tillegg mener Grant (2008) at indre motivasjon forsterker prososial motivasjon. Informantene beskriver graden av indre motivasjon som høy. Deres prososiale motivasjon vil være preget av identifisert regulering, hvor de føler at det å fullføre oppgavene sine er fordelaktig for deres egne selvvalgte mål. Informantene forteller at de liker prosessen med å jobbe og verdsetter resultatet av å hjelpe andre (Grant, 2008, s. 50). Som tidligere beskrevet i oppgaven, så oppfyller informantene sine behov for kompetanse; autonomi og tilhørighet – som inngår i selvbestemmelsesteorien. Ved å gjøre egenmotiverte anstrengelser til fordel for andre, som blant annet prososial motivasjon går ut på, gjør det at informantene oppfyller disse behovene (Grant, 2008, s. 50). Informantene sier ingenting om de blir tvunget til å opptre på denne måten ovenfor medarbeiderne. Vi kan tro de selv velger å hjelpe andre, eller å tilrettelegge, og det er dette som er de egenmotiverte anstrengelsene.

Grant (2008) forklarer at ansatte også kan oppleve autonomi ved å handle fritt for å hjelpe andre, kompetanse til å lykkes ved å være til nytte for andre og tilhørighet når de kan knytte sine handlinger til utfall som betyr noe i andres liv. Funnene i vår studie indikerer at informantene motiveres av å hjelpe andre, og det igjen betyr at de handler fritt uten påvirkning utenfra. På

denne måten opplever de autonomi. De oppfyller sitt behov for kompetanse ved å gjøre seg nyttig for medarbeiderne sine, enten ved å tilrettelegge slik at de utvikler seg på en personlig plan eller ved å gi arbeidsoppgaver som gjør at medarbeiderne føler mestring. Dette igjen bidrar til at behovet for tilhørighet blir oppfylt. Dette er en annerledes måte å se autonomi på enn selvbestemmelsesteorien, som ble diskutert i 6.2.2.

Adam Grant og James Berry (2011) beskriver prososial motivasjon som et ønske om å gjøre en innsats på bakgrunn av en bekymring for å hjelpe eller bidra hos andre mennesker. Det kan være at man ønsker å jobbe for medarbeidere eller publikum. De hevder også at prososial motivasjon kan være positivt relatert, da denne type motivasjon kan tjene flere mål (Grant & Berry, 2011, s. 77). Informantene kan ha et ønske om å hjelpe andre fordi de bryr seg om dem, og i dette tilfellet kan det knyttes til medarbeidere som jobber under avsnittsledere i patrulje. Det vil være naturlig at de som ledere bryr seg om sine ansatte, da det er en viktig del av arbeidet som leder. De føler det er det rette å gjøre, og det kan være mange årsaker til dette. Flere av informantene har snakket om at de selv ønsket utvikling, og at det var derfor de søkte på stillingen som leder. Dette kan være en av grunnene til at de er opptatt av det prososiale, hvor det å hjelpe andre står i fokus. Ved å være til hjelp for andre, så vil de som avsnittsledere være med på å opprettholde tilhørigheten til patruljen som faggruppe og det vil gjøre at de føler seg vel med seg selv. Dette viser at prososial motivasjon kan tjene flere mål (Grant & Berry, 2011).

Denne type motivasjon skiller seg fra indre motivasjon på tre områder: selvregulering, målrettethet og tidsdimensjon (Grant & Berry, 2011, s. 78). Flere av informantene uttrykker hvordan motivasjonen består av at andre skal lykkes, føle mestring og gjøre en god jobb. Det handler om hva som er det gode for fellesskapet. De ser på utvikling hos medarbeiderne som en drivkraft i seg selv. Og målet vil være at medarbeiderne, over tid, får gode resultater – både personlig, men også i jobbsammenheng. Prososial motivasjon handler også om å utvikle ideer som kan være nyttig for flere enn seg selv (Grant & Berry, 2011, s. 78), men kan også gjelde det å se hvor gunstig det er at medarbeidere vil utvikle seg selv eller være med å bidra til at de gjør en bedre jobb. Dette vil kunne komme politiet til gode senere.

Ut fra funnene kan vi si at informantene opplever alle nivåene av prososial motivasjon, i tråd med hvordan Grant & Berg (2011) beskriver det. På et globalt nivå viser informantene at de bryr seg om andre. På kontekstuellet nivå viser informantene at de vil være til nytte for medarbeiderne sine som jobber på patrulje, og på situasjonsbestemt nivå viser de et ønske om at medarbeiderne sine skal utvikle seg, føle mestring og gjøre en god jobb i arbeidshverdagen

sin. Batson (2022) deler i fire ulike former for prososial motivasjon: egoisme, altruisme, kollektivism og prinsippisme. Ut fra hva informantene beskriver er det helt tydelig at det her er snakk om kollektivism. Flere av informantene forklarer at motivasjonen er å se andre bli gode, og det vil være naturlig å tro at de mener medarbeiderne som en gruppe. Kollektivism handler om å øke velferden til en gruppe eller et kollektiv. Ved å sørge for at mannskapet føler mestring, eller får personlig utvikling, vil dette være med på å øke velferden til de ansatte. Noe som igjen vil komme etaten, og avsnittslederne til gode. Da personlig utvikling er et av de grunnleggende behovene som vi mennesker ser på for motivasjon.

Grant (2022, s. 15) trekker også paralleller til det å dele kunnskap og det å ha ferdigheter når en snakker om prososial motivasjon. Som tidligere nevnt, under kompetanse, så forklarer noen av informantene at det å kunne bidra med både kunnskap og erfaring blir sett på som en positiv side ved det å være avsnittsleder. Det å kunne bidra til at andre utvikler seg som følger av lederens kompetanse, kan knyttes til det at en motiveres til å være til nytte for andre.

Jobbkarakteristika-modellen har et stort fokus på oppgavens betydning (Hackman & Oldham, 1975; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246). Grant (2007) hevder dette kan knyttes til den prososiale motivasjonen hos mennesker. Arbeidet som politi kan vekke motivasjon til å gjøre en prososial forskjell da det former hvordan ansatte samhandler, og utvikler relasjoner til andre ansatte. Jobben som tjenesteperson i politiet handler i stor grad om å gjøre en forskjell for andre, og er i seg selv en prososial motivasjon. Det er derfor ikke unaturlig at dette trekkes inn i lederrollen, da en kan se fordelene av å gjøre andre gode (Grant, 2007, s. 394). Grant forklarer at oppfattet innvirkning, oppfattet påvirkning og opplevd effekt, bidrar til å gjøre en prososial forskjell. I denne studien viser funnene at oppfattet innvirkning viser at informantene er bevisst på handlingen de gjør, og at det handler om arbeidshverdagen til den enkelte. Oppfattet påvirkning betyr i denne sammenheng at avsnittslederne vet deres handlinger har konsekvenser for andre mennesker, sine medarbeidere, og som følger av dette opplever de handlingene sine som meningsfulle knyttet til disse menneskene. Disse vet selv hva personlig utvikling, som nevnt tidligere i studien, betyr, og ser de positive sidene ved dette for medarbeiderne sine. De forklarte også at de følte glede eller stolthet når andre mestrer nye ting (Grant, 2007, s. 399). Opplevd effekt handler om det å se andre utvikle seg, og legge merke til at de føler mestring. Dette oppleves som veldig positivt hos avsnittslederne. Informantene jobber tett med medarbeiderne sine, noe som medfører at de har lettere for å se om handlingene de gjør har effekt (Grant, 2007, s. 400). Det å vite at de kan være med på å gjøre en forskjell for sine medarbeidere er i seg selv motiverende, og vil øke motivasjonen for å fortsette med dette. De

ser at det de gjør har en innvirkning på medarbeidernes liv, og kan være med å påvirke hvem de blir (Grant, 2007, s. 403-405).

6.5 YTRE MOTIVASJON

Ifølge Kerns (2015) motiveres egeninteresserte ledere av de konkrete fordelene som en lederstilling tilbyr. En tredjedel av informantene forklarer at lønn var en motivasjonsfaktor for å bli leder. Dette kan knyttes til den laveste formen for ytre motivasjon, som ifølge Deci & Ryan (2000) er ekstern regulering. Det handler da om at informantene motiveres av belønning, som i dette tilfellet er et materielt gode i form av penger. Informantene som motiveres av lønn, sier også at de føler de får lønn for strevet, og at det virker motiverende å få litt igjen for arbeidsinnsatsen og ansvaret som følger av å være leder. Dette kan knyttes til Vrooms forventningsteori, som hevder at oppgaven blir motiverende om det eksisterer en forventning om å få noe tilbake for innsatsen man gjør (Brochs-Haukedal, 2010). Det er allikevel to tredjedeler som mener lønn ikke hadde en vesentlig betydning for motivasjonen for å bli leder.

Halvparten av informantene hadde et ønske om å ikke jobbe treskiftsturnus, og dette var en del av motivasjonen for å bli leder. En kan si da at informantene ser på det å slippe nattevakter som et gode (Deci & Ryan, 2000), noe som igjen kan knyttes til å være en ytre motivasjonsfaktor. Det kan også se ut til at de er ytre motivert gjennom innført regulering, da noen av informantene mener turnuslivet er belastende når en har små barn – som igjen kan tolkes som om de hadde dårlig samvittighet ovenfor familien. Det å ha motivasjon for å bli leder fordi en kan jobbe toskiftsturnus, samsvarer med det første og mest grunnleggende behovet i Maslows behovspyramide, nemlig behovet for å få dekket de fysiologiske behovene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I denne sammenheng kan vi si søvn er et fysiologisk behov, og søvnkvaliteten blir bedre av å ikke jobbe nattevakter. Samtidig oppfylles det sosiale behovet til Maslow (Kaufmann & Kaufmann, 2015), da noen av informantene forteller at det å slippe nattevakter gjør at de kan ha mer kvalitetstid sammen med familie og venner. Det å ikke ville jobbe treskiftsturnus, eller nattevakter, kan også knyttes til Herzbergs tofaktor-teori og fungerer da som hygiene faktorer. Dette fordi turnusarbeid handler om arbeidsbetingelser, og nattevakter kan bidra til mistrivsel.

Motivasjonen for å bli leder med tanke på karrieremuligheter er det en tredjedel av informantene som nevner i positiv forstand. Dette kan knyttes til Kerns (2015) og karrierehensyn. En av

informantene forklarer at det å være førstelinjeleder var det han så på som eneste karrieremulighet, mens en annen avsnittsleder ble leder for å kunne ha det på CV-en til fremtidige avansement i yrkeskarrieren, og at en slik mulighet måtte ses på som en erfaring. Selv om enkelte av informantene så på det å bli avsnittsleder som en karrieremulighet samt et springbrett oppover, ser det ut til at de aller fleste informantene vil bli værende der de er.

En kan også si at enkelte av informantene er ytre motivert gjennom integrert regulering (Deci & Ryan, 2000), og det handler da om motivasjon for å lede. Dette fordi de forklarer at de gjør arbeidsoppgavene, selv om det er vanskelig med tanke på legitimiteten til medarbeiderne og selv om de er uenige i beslutninger som gjøres høyere opp i organisasjonen. De utfører altså arbeidsoppgavene fordi de har en interesse for den jobben som gjøres, som handler om å være leder.

6.6 FORHOLD VED ORGANISASJONEN

Det er varierende meninger mellom avsnittslederne om hva som gjelder organisasjonens struktur og kultur, og dens påvirkning på informantenes motivasjon for å søke stilling som førstelinjeleder eller motivasjon for å lede.

6.6.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR

Organisasjonsstruktur referer til de formelle trekkene, hvordan organisasjonen er organisert, også omtalt som skjelettet og oppbygningen av hierarkiet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Politiet er preget av en byråkratisk og hierarkisk organisasjonsstruktur med en tydelig rangordning, noe som er styrende for mulighetene en ansatt har for å klatre internt i systemet (Glomseth, 2015). De fleste av informantene oppgir at hierarkiet ikke preget dem i særlig grad når det gjaldt beslutningen om å søke lederstilling. Enkelte av informantene sier de ikke ville bli værende der de var resten av yrkeskarrieren, og funnene viser at det var et ønske om utvikling. Det er også få muligheter dersom man ikke søker seg opp i hierarkiet. En av informantene viser til at det er langt flere avsnittslederstillinger enn for eksempel seksjonslederstillinger. Han så dette som en mulighet for å komme et nivå opp i hierarkiet. Dette kan knyttes til hva Kerns (2015) beskriver som karrierehensyn i forhold til motivasjon for å søke lederstillinger. På bakgrunn av dette kan vi anta at organisasjonsstrukturen har hatt betydning for enkelte av informantenes motivasjon for å søke lederstilling. Dette samsvarer også med Christensen et al. (2015) sin beskrivelse av det instrumentelle perspektivet, som beskriver at mennesker handler ut fra rasjonell tenkning.

Hovedformålene til den formelle organisasjonsstrukturen er å koordinere og kontrollere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det virker som om dette gir informantene motivasjon for å lede. Det handler i hovedtrekk om å ha ansvar og muligheten til å påvirke, noe som ble utfyllende diskutert i kapittel 6.3. De bruker makten de har, i kraft av å ha stillingsmakt, til å koordinere og kontrollere medarbeiderne slik at arbeidsoppgavene blir utført. Funnene kan også gi inntrykk av at flere av informantene ikke er helt klar over hvor stor påvirkning strukturen har hatt på deres valg om å søke lederstilling, men at de mener de har endt opp som avsnittsleder av tilfeldige årsaker.

6.6.2 ORGANISASJONSKULTUR

Politiet er som organisasjon preget av en sterk organisasjon- og profesjonskultur. Jacobsen og Thorsvik (2019) sier at kulturen er den kollektive mentaliteten og verdisettet som preger en organisasjon. Dette samsvarer med våre funn, hvor avsnittslederne sier at politikulturen varierer mye avhengig av hvor man er, og at kulturen på de forskjellige stasjonene og avdelingene er preget av de ansatte som jobber der. Politiet har, ifølge enkelte av lederne, en egen sjargong og det er en antakelse om at det kanskje kan være vanskelig å forstå kulturen dersom man ikke selv er en del av den. Funnene indikerer også at organisasjonen har en sterk politikultur. Det kommer frem en antakelse om at den sterke kulturen kan ha sammenheng med at de har felles bakgrunn fra Politihøgskolen, og at de derfor blir formet likt tidlig i karrieren. Flere av informantene oppgir at de ikke opplever en forventning om at tjenestepersoner skal bli ledere i politiet, men en informant sier at det på et tidspunkt ble spurt om «hva har du lyst til å bli når du blir stor?». Det er lett å se at kulturen er preget av forventninger til å oppnå mye og at ansatte skal søke nye utfordringer og utvikle seg, men funnene viser at det ikke nødvendigvis er en forventning om at det er leder man skal bli.

I kapittelet om personlig egnethet og lederstil så vi på utfordringer med å gå fra å være en i patruljegruppa til å finne sin identitet i lederrollen. Haaland og Dale (2005) argumenterer for at det å være ny som leder innebærer en omstilling, og at det er flere utfordringer forbundet med dette, noe vi ser samsvarer med våre funn. Noen av informantene oppgir at en lederstilling gir en viss form for lojalitetsutfordringer, og de har inntrykk av at de «står i spagaten» mellom ledelsen og patruljen. Utfordringen med dette ser vi samsvarer med politiets subkulturer, hvor vi har «Management Cop Culture» og «Street Cop Culture» på hver sin side (Glomseth, 2015). Flere sier at det tidvis er vanskelig ettersom en ikke alltid er enig med beslutningen som tas

ovenfra og som må videreformidles ned, men at lojaliteten til syvende og sist må gå oppover. Denne observasjonen forsterkes også av Jacobsen og Thorsvik (2019) sin teori om lederroller som omhandler forpliktelser og forventinger andre har til en som leder. Til tross for nevnte utfordringer, har informantene fortsatt å lede.

Det som kommer fram er hvordan informantene indirekte snakker om organisasjonen, både når det gjelder struktur og kultur. Det er tydelig at de implisitt har dannet seg en organisasjonsmentalitet, hvor strukturen styrer dem fordi de vil bort fra patrulje og har sett oppover i organisasjonen etter utviklingsmuligheter. Kulturen styrer dem i form av at det er en forventning om at en skal gjøre noe mer i løpet av sin yrkeskarriere. Vi ser det er utfordrende å stå i lederrollen fordi man er så nært knyttet til faget sitt fra patrulje. Dette viser hvor nært struktur og kultur henger sammen i politiet. På bakgrunn av dette er det vanskelig å konkretisere på hvilke måter både organisasjonsstruktur og organisasjonskultur har påvirket informantenes valg om å bli leder. Nettopp fordi det er ubevisst påvirkning i ulik grad.

6.7 STUDIENS BIDRAG

Denne studien har et viktig bidrag med hensyn til å forklare polititjenestepersoners motivasjon for å bli leder. Den gir støtte til sentrale motivasjonsteorier når det gjelder hva som motiverer ansatte til å søke lederstillinger, og å fortsette i de samme lederstillingene. Studien forklarer avsnittsledere på patrulje sin motivasjon, og våre resultater kan med forbehold antakelig også overføres til andre førstelinjeledere i og utenfor politiet. Den viser det er en egenart i patrulje som går på det faglige, og hvor viktig den faglige identiteten er. Samtidig utvikler avsnittslederne faktisk flere sider ved jobbmotivasjon etter hvert som de jobber som ledere, og her vil vi særlig trekke fram utvikling av prososial motivasjon, og motivasjon som ligger i beslutningstaking og påvirkningsmuligheter.

6.7.1 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Vår undersøkelse har fanget opp synspunkter fra avsnittsledere innenfor patruljeavsnittet i Øst politidistrikt. Vi håper at denne forskningen vil bidra til mer kunnskap om hvorfor tjenestepersoner velger å bli ledere i politiet, og hva som motiverer dem til å fortsette. Vi ser for oss at slik informasjon kan være interessant i forhold til nyansettelser i lederstillinger. På denne måten kan en se om de som søker på lederjobben har riktig motivasjon for å lede.

Vi tror avsnittsledere, både nye og eksisterende, kan forstå seg selv bedre ved å lese oppgaven. De kan som følger av dette forsterke sin motivasjon for å lede. De kan også endre retning på sin nåværende motivasjon, ved å se betydningen av eksempelvis indre motivasjon og prososial motivasjon.

Studien viser at det kan være en mangel på utviklingsmuligheter i politiet. Denne oppgaven kan være med på å belyse hvor viktig utvikling og kunnskapsheving er i forhold til ansattes og lederes motivasjon over tid. Dette vil kreve at hele organisasjonen, og ledelsen i politiet, prioriterer og legger til rette for muligheter for kompetanseutvikling. Noen praktiske grep kan være støtte til videreutdanning, støtte til fagutvikling, og anerkjennelse av kompetanse. Motivasjon for lederjobben kan ha stor betydning for kvaliteten på jobben som utføres. Vi håper således at politiet kan dra nytte av forskningen og at den kan brukes i kartlegging av tjenestepersoners ambisjoner innad i egen etat.

6.7.2 STUDIENS BEGRENSNINGER

I dette delkapittelet vil vi se på studiens begrensninger. Dersom forskningen ble gjennomført på nytt ville vi involvert to politidistrikt, da vi ser at ett ble noe begrensende. To politidistrikt kunne bidratt til større utvalg av informanter, som igjen kunne ført til at vi hadde fått intervjuet flere kvinnelige avsnittsledere i det operative. Da ville vi oppnådd en mer balansert fordeling mellom kvinner og menn. Vi kunne også kanskje ha hatt strengere utvalgsriterier for valg av informanter. Ved å sette ti års ansiennitet som øvre grense ville vi ha fått de avsnittslederne som hadde kortest erfaring, da vi hovedsakelig ønsket å se på motivasjon for å bli leder. Vi opplevde at flere av de med lang ansiennitet i stillingen hadde vanskeligheter med å skille mellom motivasjonen for å bli leder og motivasjon for å fortsette som leder. Dette forsøkte vi å ta hensyn til i analysearbeidet.

6.7.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Det hadde vært interessant å gjøre en kvantitativ undersøkelse, med utgangspunkt i denne studien, for å kartlegge en større populasjon. Dette kunne videre ha ført til generaliserende slutninger. Med tanke på at vi nå har undersøkt førstelinjeledere, ville det også vært spennende å undersøke hva som motiverer innsatsledere, som har taktisk ansvar og som skal ha ledelsen i

operative operasjoner. Til slutt ville det vært spennende å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer for å lede som ser ut til å ha størst innvirkning på resultat og mål, så langt det er mulig – og om det er noen sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og måloppnåelse.

7. KONKLUSJON

Hensikten med denne studien har vært å få mer kunnskap og forståelse for hvilke motivasjonsfaktorer som ligger til grunn for at noen ønsker å søke seg til lederstillinger i politiet. Vår problemstilling er som følger: «*Hva er tjenestepersoner i politiet sin motivasjon for å lede?*», med følgende to forskningsspørsmål: «*Hva motiverer tjenestepersoner i politiet til å bli ledere?*» og «*Hva oppleves som motiverende for stillingen i dag?*».

Fellestrekket til informantene er at de er indre motivert. De ønsket personlig utvikling, i form av nye utfordringer og arbeidsoppgaver. De var samtidig opptatt av å beholde det operative faget. Informantene følte selv de passet som ledere fordi de hadde de personlige egenskapene som skal til for å lede, med hovedvekt på personlighetstrekket ekstroversjon. De kvinnelige avsnittslederne fremhevet at det å være kvinnelig leder var en motivasjonsfaktor. De mente de hadde personlige egenskaper som gjorde at de passet som ledere, samtidig som de ønsket å være rollemodell for andre kvinner i politiet og vise at «kvinner også kan».

Informantene hadde troen på at de ville mestre lederrollen, og dette påvirket motivasjonen for å søke stillingen. Denne troen er nært knyttet til informantenes erfaring og kompetanse, som de mente var en forutsetning for å være leder på førstelinjenivå. Den faglige identiteten er en stor del av avsnittslederne sin identitet, både før og etter de ble ledere. Det viser seg vanskelig å distansere seg fra fagidentiteten når man jobber så tett på medarbeiderne, samtidig som man skal være en leder. Det kan se ut til at informantene ser dette som en fordel, da de opplever å ha ekspertmakt og definisjonsmakt i organisasjonen. Informantene ønsket autonomi i arbeidshverdagen sin, og dette hadde stor betydning for motivasjonen for å lede. Det virker som om avsnittslederne forstod betydningen av handlingsrommet som lederrollen gir dem etter at de ble ledere.

Ytre faktorer har en viss betydning for motivasjonen til avsnittslederne, blant annet lønn, turnus og karriere. Lønn er ikke en avgjørende faktor, men det er varierende svar blant informantene om betydningen av lønn, og om de får lønn som fortjent. Turnus knyttes til familieliv og det å kunne jobbe toskiftsturnus, da nattevakter oppleves som vanskelig å kombinere med både små barn og høy alder.

Avsnittslederne former ubevisst en organisasjonsmentalitet, hvor det virker som om organisasjonen styrer dem, selv om de ikke sier dette selv. Informantene innordner seg til hierarkiet og politikulturen. Ingen av informantene oppgir at hierarkiet i politiet har vært

styrende for å ta en lederstilling. Men det er likevel en underliggende antakelse om at man skal ønske seg opp og frem, og ha en form for karriere videre.

Funnene indikerer at motivasjonen for å ville bli leder handler mye om individuelle preferanser hos informantene. Det er hva de selv ønsker, og hvordan de skal kunne utvikle seg selv og hvordan det kan komme dem til gode. Når de har blitt ledere, så handler motivasjonen for å lede mer om å se utenfor seg selv, og hva de kan gjøre for medarbeidere og organisasjonen.

Et hovedfunn knyttet til forskningsspørsmål 2, «*Hva oppleves som motiverende for stillingen i dag?*», er informantenes ønske og vilje til å påvirke og delta i beslutningsprosesser. Det er tydelig at motivasjonen for å kunne påvirke er noe som vokser frem som en motivasjon for å lede, og som ikke var der som en forutsetning før man ble leder. De ønsker institusjonell makt og innflytelse, slik at de kan få gjennomslag for egne meninger og påvirke andres atferd til gunst for politiet som helhet. De er også klar over begrensningene som følger på bakgrunn av å være leder på laveste nivå, blant annet fordi avgjørelser blir gjort høyere opp i organisasjonen.

Et annet interessant funn er at den prososiale motivasjonen vokser i større grad etter at informantene ble avsnittsledere. Flere ønsker å kunne være til nytte for medarbeiderne, og hjelpe dem med å lykkes med arbeidsoppgavene sine. Motivasjonen er å se at andre blir gode.

Studien viser hvor kompleks motivasjonen til avsnittsledere på patruljeavsnittet i politiet er. Den er et tydelig produkt av ytre, indre og prososial motivasjon. Det er ikke én motivasjonsteori alene som kan forklare hva som står bak motivasjon for å lede. Motivasjon for å lede er avhengig av både kontekst, personlige forhold, tilfeldigheter og utenforliggende faktorer.

LITTERATURLISTE

Arbeidsplassen (2023). *Avsnittsleder patrulje*.

<https://arbeidsplassen.nav.no/stillinger/stilling/8af6e11e-1b41-450d-a837-78ff032c0eaf>. Lest: 26.04.2023

Bang, H. (2011), *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget

Bass, B. M. (2015). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 109-123). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Batson, C. D. (2022). «Prosocial Motivation: A Lewinian Approach», *Motivation Science*, 8(1): 1-10.

Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*, 8. utgave. Oslo: Cappelen akademisk.

Brochs-Haukedal, W. (2013). Motivasjon til å lede. I Matthiesen, S. B. (Red.), *Livet som leder – Lederundersøkelsen 3.0* (s. 397-416). Bergen: Fagbokforlaget.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*, 5th edition. New York: Oxford University Press

Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 481–498.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness og Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). «Self-determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being», *American Psychologist*, 55: 68-78.

Deci E. L., Olafsen A. H. og Ryan, R. M. (2017). «Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of the Science», *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, 4:19-43.

Døving, E. (2016). Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner. I Døving, E., Elstad, B. og Storvik, Aa. (Red), *Profesjon og ledelse* (s. 255-275). Bergen: Fagbokforlaget.

- Døving, E., Elstad, B. og Storvik, Aa. (2016). Profesjon, ledelse og organisasjon – perspektiver og begreper. I Døving, E., Elstad, B. og Storvik, Aa. (Red), *Profesjon og ledelse* (s. 31-59). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fjærli, H. (2015). Lederstiler i politiet. I Johannessen, S. O. og Glomseth, R. (Red.), *Politiledelse* (s. 191-212). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Forskningsetikk.no (2023). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*.
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>. Lest: 16.04.23.
- Glomseth, R. (2015). Politiet som organisasjon. I Johannessen, S. O. og Glomseth, R. (Red.), *Politiledelse* (s. 42-74). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grant, A. M. (2007). «Rational Job Design and The Motivation To Make A Prosocial Difference», *Academy of Management Review*, 32(2): 393-417.
- Grant, A. M. (2008). «Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity», *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 48-58.
- Grant, A. M. & Berg, J. M. (2011). Prosocial Motivation at Work. When, why and how making a difference makes a difference. I Cameron, K. & Spreitzer, G. (red.) *Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press: New York.
- Grant, A. M. & Berry, J. W. (2011). “The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity”, *The Academy of Management Journal*, 54(1): 73-96.
- Grant, A. M. (2022). Gi og ta – Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre. Oslo: Cappelen Damm.
- Guillén, L., Mayo, M. og Korotov, K. (2015) «Is leadership a part of me? A leader identity approach to understand the motivation to lead», *The leadership Quarterly*, 26(5): 802-820.
- Haaland, F. & Dale, F. (2005a). *På randen av ledelse – en innføring i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Haaland, F. & Dale, F (2005b). «Lederutviklingens startpunkt: Å bli leder for første gang», *Magma*, 5. <https://old.magma.no/lederutviklingens-startpunkt-aa-bli-leder-for-foerste-gang>. Lest: 02.12.22
- Hackman, R. & Oldham, G. R. (1975). «Development of the Job Diagnostic Survey», *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.
- Halvorsen, K. (2020). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jakobsen, C. F. (2004). «Rollemodeller i organisasjoner», *Magma*, 1. <https://old.magma.no/rollemodeller-i-organisasjoner>. Lest: 26.04.23
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 3.utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 5.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 4.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Stig O. (2013). *Politikultur: identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika.
- Judge, T, A. & Piccolo, R. F (2004). «Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity», *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- Kaufmann & Kaufmann (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 5.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kerns, C. D. (2015). «Motivations to Lead: A Core Leadership Dimension», *Journal of Organizational Psychology*, 15(1): 9-23.

- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*, 3.utgave. Oslo: Gyldendal akademisk
- Lai, L. (2011a). «Kompetansemobilisering og egenmotivasjon». *Magma*, 3(Mai): 49-55. <https://old.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>. Lest: 17.04.23
- Lai, L. (2011b). «Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: exploring the role of perceived competence mobilization», *International Journal of Training and Development*, 15(2): 140-157.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft – hvordan få gjennomslag på jobb*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Manger, T. & Wormnes, B. (2018). *Motivasjon og mestring*, 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. & Glasø, L. (2013). Personlighet og ledelse. I Matthiesen, S. B. (Red.), *Livet som leder – Lederundersøkelsen 3.0* (s. 47-74). Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L., & Glasø, L. (2014). "Lederes personlighet: Hva sier forskningen?", *Magma*, 05: 26–34.
- Martinsen, Ø. L. (2015). Lederes egenskaper. I Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 179-199). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- NOU 2013: 9 (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer. (Politianalysen)*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/5e2a1012dbc7449e8f57813e7822252b/nou/pdfs/nou201320130009000dddpdfs.pdf>.
- NOU 2017: 9 (2017). *Politi og bevæpning – Legalitet, nødvendighet, forholdsmessighet og ansvarlighet*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2017-9/id2545750/>.

- Olafsen, A. (2018). «Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet», *Magma*, 2: 54-61.
- Prop. 61. LS (2014-2015). *Endringer i politiloven mv. (Trygghet i hverdagen – Nærpolitireformen)*. Justis- og beredskapsdepartementet
<https://www.regjeringen.no/contentassets/0f5847ca5bae4b2996b6441423e5ea09/no/pdfs/prp201420150061000dddpdfs.pdf>.
- Saus, E-R. & Sjöberg, P. (2018). Motivasjon. I Eid, J. & Johnsen, B. H. (Red.), *Operativ psykologi, 3. utgave* (s. 119-132). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schyns, B. & von Collani, G. (2002). “A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2): 219-241.
- Schyns, B., Kiefer, T. og Foti, R. J. (2020). «Does thinking of myself as a leader make me want to lead? The role of congruence in self-theories and implicit leadership theories in motivation to lead», *Journal of Vocational Behavior*, 122(2020): 1-16.
- Škerlavaj, M. (2016). Prosocial motivasjon: du blir inspirert av gode gjerninger ovenfor andre ... og deg selv. I Buch, Robert, Dysvik, Anders og Kuvaas, Bård (red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 194-213). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder. Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget
- Skogstad, A. & Notelaers, G. (2013). Passiv ledelse – en trussel mot effektivitet i norske virksomheter. I Matthiesen, S. B. (Red.), *Livet som leder – Lederundersøkelsen 3.0* (s. 223-252). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skorge, K.M. & Svantesen, S. M (2016). Ledelse i akademia: Når vitenskapelige ansatte blir ledere. I Døving, E., Elstad, B. og Storvik, Aa. (Red), *Profesjon og ledelse* (s. 155-184). Bergen: Fagbokforlaget.
- SSB (2017). *Stadig flere kvinnelige ledere*. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinnelige-ledere>. Lest: 14.04.2023.
- SSB (2023). *Lønn*. <https://www.ssb.no/statbank/table/11419/tableViewLayout1/>. Lest: 14.04.2023.

St. Meld. 29 (2019-2020). *Politimeldingen – et politi for fremtiden*. Justis- og beredskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/3fab938bb49b434f946bdd0b6fe6db13/no/pdfs/stm201920200029000dddpdfs.pdf>

Sørhaug, T. (2004). *Managementaltet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*, 2.opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

Vecchio, R. P. (2015). Makt, politikk og innflytelse. I Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 317-341). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati: Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Wood, R. & Bandura, A. (1989). «Social Cognitive Theory of Organizational Management», *Academy of Management*, 14(3): 361-384.

Yukl, G. & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in Organizations*, 9th edition. New York: Pearson.

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE – MOTIVASJON FOR LEDELSE

«Er det noe du lurer på før vi begynner?».

Informasjon

- Alder?
- Hvordan vil du beskrive deg selv som person?
- Hva liker du å gjøre på fritiden?
- Hvor er du ansatt?
- Hvor lenge har du vært ansatt i politiet?
- Hvor lenge har du vært førstelinjeleder?

Motivasjon

- Hva betyr ordet «motivasjon» for deg?
- Hva motiverer deg?
- Hvem motiverer deg?
- **Hva var det som gjorde at du hadde lyst til å bli leder?**
- *Hva har gjort at du har valgt å gå fra fagstilling til lederstilling?* (om det ikke nevnes, spør)

Mulige motivasjonsfaktorer: (Prøv å få svar som treffer innenfor kategoriene)

Det er ulike faktorer som påvirker hva som motiverer oss.

Var det noen ytre motivasjonsfaktorer som påvirket deg?:

- **Egeninteresser?:** belønning, lønn, bonus, arbeidsplaner, frynsegoder, personlig makt og prestisje?
- **Karriere?:** Karrieremessig avansement, suksess, forfremmelse, opprykk, synlighet, eksponering, enten i eller utenfor fremtidig organisasjon?
-

Var det noen Indre motivasjonsfaktorer som påvirket deg:

- **Personlighet?:** Personlige egenskaper, engasjert, ta ansvar, påvirkningsmulighet -> (for å oppnå endring, oppnå mål og resultater), variasjon og utfordringer (nye), selvbestemmelse, prestasjon (få til noe).
- **Overordna hensyn (sosialt/organisasjon)?:** lykkefølelse, sosialt ansvar, vekst og utvikling i organisasjonen, vekst og ære/ omdømme for virksomheta, prososialt?
- Kunne du ha fortsatt å utvikle deg i den stillingen du hadde?
 - Hvis ja, hvorfor gjorde du ikke det?
 - Ville du fortsatt i jobben du hadde om du ikke fikk lederjobben?
- Hvorfor mener du at du passet som leder?
- Mestringstro: Hadde du troa på at du ville mestre lederrollen?
- Hvordan har motivasjonen din for å være leder endret seg etter du ble leder?

Politikultur og politiets organisering

- Hva legger du i ordet politikultur?
- Er det forventninger i politikulturen om at polititjenestepersoner søker seg til lederjobber?
 - Hvordan har politikulturen påvirket ditt valg om å bli leder?
- Har politiets hierarkiske struktur påvirket valget ditt om å bli leder?
- Betyr graden du får som leder noe for deg?

Faktorer utenfor jobb

- På hvilken måte har faktorer som påvirker fritiden og/eller familielivet ditt hatt for valget om å bli leder?
 - Turnus og tilrettelegging

Avslutning

Er det noe annet enn det vi har snakket om som du ønsker å utdype eller si noe mer om?

VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OM FORSKNINGSPROSJEKT

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Hva motiverte tjenestepersoner i politiet til å bli ledere?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke forhold eller faktorer som motiverte tjenestepersoner til å bli leder i politiet. I dette skrivet vil vi gi informasjon om hva som er målene for prosjektet og hva det innebærer for deg å delta.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave i Offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet. Formålet med prosjektet er å undersøke hvilke motivasjonsforhold som bidrar til at tjenestepersoner i politiet velger å bli ledere.

Temaet som masteroppgaven vil belyse er hvilke forhold som bidrar til motivasjon for ledelse. Ulike problemstillinger innenfor blant annet motivasjonsteori og ledelse vil være sentrale i denne studien. Masteroppgaven er et selvstendig forskningsprosjekt, og er ikke tenkt å benyttes til hverken undervisning eller inngå i andre forskningsprosjekter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjekt?

Handelshøgskolen Innlandet – Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap, avdeling Rena.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Forespørselen om å delta i prosjektet går til de som er førstelinjeledere i ett av Norges største politidistrikt, henholdsvis Øst politidistrikt. Deltakergruppen skal bestå av åtte til ti førstelinjeledere. Vi vil velge informanter ut fra stillingstype, kjønn og aldersspenn på 33-57 år. Du oppfyller våre kriterier, og det er på bakgrunn av dette at du blir spurt om å delta i vårt forskningsprosjekt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved å delta innebærer det å stille på et dybdeintervju som tar rundt 45-60 minutter, som enten kan gjennomføres på ditt arbeidssted eller et annet egnet sted. Intervjuet vil handle om motivasjon, og hva som motiverte deg til å bli leder. Det skal ikke være nødvendig å komme med taushetsbelagte opplysninger.

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. Disse vil bli lagret elektronisk, og vil bli slettet når prosjektet er ferdig.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i studien. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke tilbake samtykket uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke ønsker å delta, eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil kun bli brukt til formålet som er beskrevet i dette dokumentet. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og i samsvar med personvernregelverket. Masterstudentene Karoline G. Lynggaard, Emily Nerland og Line Hamsaas samt veileder Åse Storhaug Hole vil ha tilgang til dataene som samles inn i forbindelse med prosjektet. Navn og kontaktopplysninger vil bli anonymisert ved lagring, og erstattet av en kode som oppbevares separat fra datamaterialet. Du som deltaker, eller hvor du jobber, vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Ved prosjektets slutt vil datamaterialet bli slettet, og resultatene vil etter dette kun komme frem av masteroppgavens sluttprodukt. Etter planen vil dette være juni 2023.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap, Handelshøgskolen Innlandet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

- Høgskolen i Innlandet ved masterstudent Karoline Gjelsvik Lynggaard. (xxxxx@live.no/ xxxxx@politiet.no, tlf. XXXXXXXX)
- Høgskolen i Innlandet ved veileder Åse Storhaug Hole (xxxxxx@inn.no)
- Vårt personvernombud: personvernombud@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Karoline G. Lynggaard
masterstudent

Emily Nerland
masterstudent

Line Hamsaas
masterstudent

VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, *motivasjon for ledelse*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 4: VURDERING AV BEHANDLING AV PERSONVERNOPPLYSNINGER

Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer: 975270 Vurderingstype: Standard Dato: 13.12.2022

Prosjekttittel

Motivasjon for ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Åse Storhaug Hole

Student

Line Hamsaas

Prosjektperiode

01.01.2023 - 01.07.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2023.

Kommentar

Vår vurdering er sendt i meldingen under. Som en siste bemerkning vil vi minne deg på at du har ikke krysset av for at du skal behandle helseopplysninger. Helseopplysninger defineres bredt i lovteksten som: "personopplysninger om en persons fysiske eller psykiske helse i vid forstand, også ytelser av helsetjenester eller om sosiale forhold." Vi ber derfor om å du opplyser informantene i forkant av samtalen om at du ikke ønsker denne typen opplysninger og styrer samtalen etter dette. Dersom det likevel skulle forekomme ber vi om at du utelater opplysningene i transkripsjonen og sletter lydopptaket så fort som mulig. Eventuelt må du be deltagerne om eksplisitt samtykke til å bruke opplysningene, og deretter melde det inn som endring til oss.

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester

har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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

Personverntjenester 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). Personverntjenester 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

Personverntjenester 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 oss 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-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!