



Høgskolen i Innlandet

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Jørgen Christiansen, Tommy Hovde og Eivind Samset

Veileder: Professor II Tom Karp

Masteroppgave **Hverdagsledelse i politiet**

Police leadership in everyday operations

Master i offentlig ledelse og styring

MPABR4901

2022

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er hva politiledere gjør i hverdagen for å lede, sett i lys av lederpunktene i politiets medarbeiderplattform. Ledelse er et fag som engasjerer og det skrives mye om, både i faglitteraturen og i pressen. Det finnes mye litteratur som sier noe om hvilke personlige egenskaper ledere bør inneha, og det er utallige meninger om hva ledelse er og bør være. I deler av litteraturen blir ledelse romantisert og fremstilt som noe heroisk som kun ekstraordinære enkeltpersoner kan gjøre. Nyere ledelseslitteratur fokuserer imidlertid mer på at oppgavene ledere gjør, ikke alltid skiller seg nevneverdig fra hva andre medarbeidere i organisasjoner, som ikke innehar lederstillinger gjør. Videre belyses det at hva ledere faktisk gjør i hverdagen er langt fra heroisk, men snarere hverdagslig.

Formålet med oppgaven er å få en bedre forståelse av hverdagsledelse i politiet og hvordan denne i praksis kan sees i lys av lederpunktene i politiets medarbeiderplattform. For å belyse dette er det gjennomført en kvalitativ forskningsstudie med et induktivt og eksplorerende design. Studien er gjennomført i Vest politidistrikt ved observasjon og intervjuer av seks politiledere som innehar lederstillinger på hovedsakelig ledernivå 3 og 4 i organisasjonen. Formålet er å undersøke hva ledere i politiet konkret gjør i hverdagen for å lede. Datagrunnlaget har deretter blitt analysert med fenomenologisk analyse. Videre i studien har vi presentert våre funn og drøftet disse opp mot lederpunktene i politiets medarbeiderplattform.

Det foreligger lite forskning på ledelse av profesjonsutøvere og enda mindre på hverdagsledelse i politiet. Lite forskning på temaet, særlig rettet mot politiet, gjør det interessant å studere tematikken nærmere.

Abstract

The subject of this master thesis is what leaders in the police do in everyday operations, particularly in consideration of the bullet points regarding leadership in the Police's employee platform. Leadership is in general a topic which engages and is frequently subject to discussions, both in the professional literature and by media. There is amply of literature which say something about which personal qualifications leaders should hold, and there are numerous opinions on what good leadership is and should be. In some parts of the professional literature, leadership is romanticized and portrayed as something heroic only a few extraordinary people are able to do well. However, more recent leadership literature have shifted attention to the fact that the day to day tasks of leaders, do not always differ remarkably from the tasks performed by employees who do not hold leadership positions. In addition, recent literature highlight that the daily practises of leaders are far from heroic, if anything it is mundane.

The purpose of this thesis is to gain a better understanding of leadership in everyday operations in the police sector, and how it is practically carried out, considering also the bullet points in the employee platform. To illustrate this, we have completed a qualitative analysis with elements of inductive and explorative designs. The purpose of the study is to analyse what leaders in the police sector specifically do in their daily operations to lead others. The analysis is carried out in Western police district by observing and interviewing six police leaders, who all hold leadership positions on primarily leadership level 3 and 4 in the organisation. The collected data was thereafter analyzed by using phenomenological approach. Furthermore, we present our discoveries and discuss these in the context of the leadership points listed in the police's employee platform.

There is only slight research on leadership of professionals practitioners, and even less research on everyday operations in the police sector. Due to the lack of research on this subject, particularly in the police sector, we find the subject interesting to analyse further.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på tre år som masterstudenter på deltid og fulltidsansatte i politiet. Det har vært en krevende øvelse å kombinere et masterløp med fulle jobber i politiet og private forpliktelser. Skriveprosessen har også bydd på noen utfordringer ettersom vi alle bor på ulike steder i landet. Likevel har det vært en svært lærerik prosess hvor vi har tilegnet oss verdifull kunnskap og kompetanse som vi ikke ville vært foruten. Vi ser tilbake på de tre forutgående årene som en positiv opplevelse som blant annet inneholdt spennende forelesninger, interessant faglitteratur, mange sene kvelder i eksamensperiodene, men ikke minst svært hyggelig folk, både ansatte ved Høgskolen i Innlandet og våre medstudenter.

Vi ønsker å rette en spesielt stor takk til informantene som har bidratt til denne oppgaven. Informantene lot oss observere dem en hel arbeidsdag og i tillegg delte de sine opplevelser, erfaringer og refleksjoner igjennom kvalitative intervjuer. Informantene har vært sentrale i å gi oss datagrunnlaget som har gjort at vi med denne oppgaven har kunnet belyse problemstillingen vår. Vi vil videre takke Vest politidistrikt ved Geografisk driftsenhet Bergen, Askøy og Øygarden samt Felles enhet for etterforskning og etterretning. Dette for å ha vært svært positive til prosjektet og gitt oss tillatelse til å forske i organisasjonen og bruke informanter fra nevnte enheter. Vi vil også takke vår veileder, Professor II Tom Karp for å ha vært engasjert og tilgjengelig i tillegg til å gi god, grundig og oppløftende veiledning underveis i prosessen.

Vi har også noen bedre halvdelere og familie som har støttet oss og heiet på oss igjennom denne prosessen. Dette er vi alle svært takknemlige for. Takk til Helene, Maren Sofie og øvrig familie. Dere har funnet dere i at vi har vært en del borte både fysisk og lukket inne på kontoret i forbindelse med studiet. Tusen takk for at dere i tillegg har hjulpet oss med lesing av korrektur av oppgaven.

Jørgen Christiansen, Tommy Hovde og Eivind Samset

Bergen, 29.04.2022

Innhold

Sammendrag	1
Abstract	2
Forord.....	3
1.0 Innledning	7
1.1 Formål, bakgrunn og oppbygning av studien.....	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avgrensning	9
2.0 Teoridel	10
2.1 Organisasjonsteoretiske modeller	10
2.2 Politiet som organisasjon	13
2.3 Ledelse som teori	14
2.4 Ledelse som praksis	16
2.5 Ulikheter mellom ledelsesteori og ledelse i praksis	18
2.6 Hverdagsledelse	21
2.7 Ledelse i politiet.....	22
2.7.1 Ledernivåer i politiet	22
2.7.2 Kontekstuelle forhold for ledelse i politiet	22
2.7.3 Hva gjør politiledere i hverdagen?	28
2.8 Politiets medarbeiderplattform – politiets etiske retningslinjer	30
2.8.1 Ledere skal motivere og utvikle medarbeidere.....	33
2.8.2 Ledere skal skape resultater i samhandling med andre	39
2.8.3 Ledere skal sette retning og drive endring.....	41
3.0 Metode	46
3.1 Forskningsdesign.....	46
3.2 Utvalg og utvalgskriterier.....	47
3.3 Studiens informanter	49
3.4 Rekruttering av informanter	51
3.5 Datainnsamling.....	51
3.5.1 Observasjon	52
3.5.2 Semi-strukturerte intervjuer.....	55
3.6 Metodediskusjon	56

3.6.1	Forskningsetikk	56
3.6.2	Reliabilitet og validitet	56
3.6.3	Utvalg av informanter.....	57
3.6.4	Forforståelse og forskning i egen organisasjon	58
3.6.5	Frivillig deltakelse	60
3.6.6	Semi-strukturerte intervjuer.....	61
3.6.7	Observasjon	64
3.7	Behandling av data	65
3.7.1	Transkriberingsprosessen	66
3.7.2	Dataanalyse.....	66
3.7.3	Personvern	68
3.7.4	Anonymitet	70
4.0	Presentasjon og drøfting av data	71
4.1	Administrative oppgaver	73
4.1.1	Politiets dataløsninger gjør det administrative arbeidet mer tidkrevende	73
4.1.2	Administrative oppgaver er mindre interessante for ledere.....	76
4.1.3	Administrative oppgaver kan delegeres til andre	77
4.1.4	Bidrar administrative oppgaver til at ledere motiverer og utvikler medarbeidere?. 79	
4.1.5	Bidrar administrative oppgaver til at ledere skaper resultater i samhandling med andre?.....	80
4.1.6	Bidrar administrative oppgaver til at ledere setter retning og driver endring?.....	82
4.2	Formell samhandling.....	84
4.2.1	Formell samhandling med andre ledere.....	84
4.2.2	Formell samhandling med egne medarbeidere	87
4.2.3	Beslutningstaking	92
4.2.4	Bidrar formell samhandling til at ledere motiverer og utvikler medarbeidere?	94
4.2.5	Bidrar formell samhandling til at ledere skaper resultater i samhandling med andre?	96
4.2.6	Bidrar formell samhandling til at ledere setter retning og driver endring?	98
4.3	Uformell samhandling.....	100
4.3.1	Oppgaveorientert samhandling.....	101
4.3.2	Relasjonsorientert samhandling.....	104
4.3.3	Bidrar uformell samhandling til at ledere motiverer og utvikler medarbeidere? ..	106

4.3.4 Bidrar uformell samhandling til at ledere skaper resultater i samhandling med andre?.....	108
4.3.5 Bidrar uformell samhandling til at ledere setter retning og driver endring?	109
5.0 Avslutning og implikasjoner av oppgaven	111
6.0 Litteraturliste.....	114
7.0 Vedlegg / Appendix	118
Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til informantene.....	118
Vedlegg 2 – Vurdering NSD.....	122
Vedlegg 3 – Søknad og svar på søknad om forskning i Vest politidistrikt.....	124
Vedlegg 4 – Intervju- og observasjonsguide.....	128

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi først beskrive bakgrunnen for studien, samt studiens formål og oppbygning. Deretter vil vi beskrive oppgavens problemstilling, herunder hvorfor problemstillingen er interessant å undersøke nærmere. I siste underkapittel vil vi forklare og begrunne oppgavens avgrensning.

1.1 Formål, bakgrunn og oppbygning av studien

Politiets medarbeiderplattform har de siste årene blitt viet stor oppmerksomhet internt i politiet, og brukes blant annet aktivt både i forbindelse med rekruttering, oppgaveløsning og evaluering. Som følge av dette ønsker vi å se nærmere på hva ledere i politiet faktisk gjør i hverdagen, og deretter se dette i lys av punktene for ledere i politiets medarbeiderplattform. Studiens formål blir følgelig å se nærmere på hva politiledere gjør i hverdagen og hvordan lederpunktene omsettes til hverdagsledelse i praksis.

Bakgrunnen for oppgavens problemstilling og tema er vår interesse for hverdagsledelse, herunder hvordan dette er relevant for politiet. Det foreligger lite tidligere forskning på hverdagsledelse i profesjonsyrker, og enda mindre forskning på hverdagsledelse i politiet. Døving et al. (2016, s. 16-18) viser til at det foreligger lite forskning på profesjonsledelse generelt, og Filstad (2020b, s. 28-29, 34) poengterer at det finnes lite forskning på hverdagsledelse i politiet. Det finnes forskningsbidrag som omhandler hverdagsledelse i norsk politi, blant annet fra (Karp et al., 2018), Filstad (Filstad, 2020a, 2020b) og Johannesen og Glomseth (2015). Det foreligger imidlertid ikke forskning som undersøker hvordan lederpunktene i politiets medarbeiderplattform gjør seg gjeldende i politilederes hverdagsledelse. Vi tror derfor at denne masteroppgaven kan bidra til å belyse et tema som per tid ikke har vært behandlet i forskning tidligere.

Etttersom denne studien omhandler hverdagsledelse, har vi valgt en praktisk tilnærming til analysen. Vi har derfor valgt å bruke observasjon og semi-strukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetoder. Nyere forskning viser at det er et stort spenn mellom hvordan ledelse fremstilles i litteraturen og hvordan ledelse utøves i praksis. Dette kommer vi nærmere tilbake til i oppgavens teoridel. På grunn av dette spennet, finner vi det hensiktsmessig å ha et praksisperspektiv på ledelse i politiet i vår studie. Klev og Vie (2014,

s. 11-13, 17-19) argumenterer for at spennet mellom ledelse i teori og praksis understreker viktigheten av å ha et praksisperspektiv på ledelse.

I oppgavens kapittel 2.0 presenteres relevant teori for oppgaven. I kapittel 3.0 redegjøres det for de metodiske valgene som er gjort i forbindelse med studien. Her diskuteres også noen av studiens mest sentrale metodiske valg, og det redegjøres for behandling av innsamlet data. I kapittel 4.0 presenteres studiens hovedfunn i form av tre ulike kategorier. På slutten av hver kategori drøftes kategorien opp mot lederpunktene i politiets medarbeiderplattform.

Avslutningsvis oppsummeres studiens mest sentrale funn i kapittel 5.0. I tillegg redegjøres det her kort for hva vi mener kan være interessant å forske videre på, i lys av våre funn.

1.2 Problemstilling

Studien søker å ha et praktisk og konkret blikk på ledelse i politiet. Vårt mål har vært å undersøke hva politiledere faktisk gjør i hverdagen for å lede andre, og hvordan dette utspiller seg i praksis. For norsk politi er det utarbeidet en medarbeiderplattform av Politidirektoratet (Politidirektoratet, 2017a), som gjelder for alle som er ansatt i politiet. I denne plattformen er det opplistet flere kjennetegn som gjelder generelt for alle medarbeidere, i tillegg til tre punkter som gjelder spesielt for ledere i politiet. Her står det at politiets ledere, i tillegg til øvrige kjennetegn, skal:

- *Motivere og utvikle medarbeidere*
- *Skape resultater i samhandling med andre*
- *Sette retning og drive endring*

I studien har vi sett nærmere på hva ledere i politiet gjør i hverdagen for å lede sine medarbeidere. Vi har videre undersøkt hvordan ledere i politiet etterlever lederpunktene i politiets medarbeiderplattform i sin ledelse i hverdagen. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling:

«Hva gjør politiledere for å lede i hverdagen, sett i lys av lederpunktene i politiets medarbeiderplattform?»

1.3 Avgrensning

Politiet er en stor og hierarkisk organisasjon med mange ledere på ulike nivå. Informantene våre befinner seg på fag-, avsnitt-, og seksjonsledernivå. Oppgaven avgrenses således mot observasjoner og intervjuer av ledere på andre ledernivåer.¹

Videre utgjør lederpunktene i politiets medarbeiderplattform kun en del av selve plattformen. De andre punktene er (jeg er): *modig, helhetsorientert, tett på* og (jeg viser) *respekt*. I tillegg til at dette er en bred plattform, med store, abstrakte og teoretisk utfordrende begreper, er det også kjennetegn som er vanskelig å observere innenfor oppgavens metodiske og tidsmessige tilnærming. Punktene over er heller ikke spesielle for ledere i politiet, men gjelder for samtlige av politiets medarbeidere. Beslutningen om å avgrense oppgaven til kun å se på lederpunktene i medarbeiderplattformen er valgt på bakgrunn av metodiske hensyn. I tillegg var dette nødvendig for å spisse oppgaven tilstrekkelig mot ledelse i politiet.²

Ettersom studien avgrenser mot deler av punkter i medarbeiderplattformen, vil den ikke gi et fullstendig bilde av ledelse i lys av medarbeiderplattformen. Dersom vi i vår forskning hadde hatt en konkret og spisset tilnærming til alle punktene i plattformen, kunne dette gitt flere interessante funn, men også omfattet deler av tematikken som vi har avgrenset mot. Ved innhenting av data var vi bevisste på dette, og forsøkt å dempe effekten av det ved at lederne ble stilt åpne spørsmål om hvordan de tenkte ledere i politiet etterlevde verdiene i medarbeiderplattformen. Lederne fikk her anledning til å trekke frem det de selv anså som mest toneangivende og sentralt i deres hverdag, uten noen form for påvirkning. Det lederne fortalte og selv satte ord på i denne delen av intervjuene, er selvsagt funn som kan knyttes opp til de konkrete “jeg er” punktene, men de gir også en nyanse av hva politiledere definerer som sin hverdagsledelse.

¹ Se kapittel 3.2 om utvalg og utvalgskriterier og 3.3 om studiens informanter.

² Trond Sekkingstads masteroppgave «Kulturprosjekt i politiet - utvikling av medarbeiderskap. *Har innføring av medarbeiderplattformen i politi- og lensmannsetaten bidratt positivt til medarbeiderskap?*» anbefales dersom en vil fordype seg mer i de andre punktene i medarbeiderplattformen.

2.0 Teoridel

I dette kapitlet vil vi redegjøre for relevant teori og begreper tilknyttet *organisasjonsteori, politiet som organisasjon, ledelse, ulikheter mellom ledelse i teorien og i praksis, hverdagsledelse, ledelse i politiet og lederpunktene i politiets medarbeiderplattform.*

2.1 Organisasjonsteoretiske modeller

I forståelsen av organisasjonsteori foreligger det en forutsetning om at en ikke kan forstå innholdet av den offentlige politikken og dens samfunnsmessige gjennomslagskraft, uten at det foretas en analyse omkring styringsverkets organisasjon og virkemåte (Olsen, 1978, s. 19).

Offentlige organisasjoner, herunder politietaten, er gjennomgående preget av utfordringer knyttet til omstillingsprosesser som styres gjennom den offentlige politikken og de offentlige beslutninger som tas fortløpende. For politietaten har dette blant annet latt seg illustrere gjennom en rekke reformer de senere årene, herunder nærpelitireformen som blant annet medførte en helt ny organisatorisk struktur.

Offentlige organisasjoner står i et særskille sammenlignet med private organisasjoner på en rekke aspekter, og da kanskje først og fremst ved at de er en del av samfunnets politiske organisering. Et annet aspekt er at de offentlige organisasjonene som regel ikke opererer i et marked preget av fri konkurranse, men isteden inngår i samfunnets politiske organisering, med en politisk ledelse som siste instans (Christensen et al., 2015, s. 32). Et viktig element i de offentlige organisasjonene handler videre om å foreta beslutninger på vegne av befolkningen. Her er et sentralt element hvorvidt beslutningene dannes i samsvar med ønsker, interesser, behov og krav hos et flertall i befolkningen (Olsen, 1978, s. 19). Hva angår representativiteten vil organisasjonsteoriens bidrag være å belyse i hvor stor utstrekning denne representativiteten gjør seg gjeldende og henger sammen med hvordan offentlige beslutninger organiseres.

Innenfor organisasjonsteorien foreligger det et hovedskille mellom to ulike perspektiver; et instrumentelt perspektiv og et institusjonelt perspektiv. Et instrumentelt perspektiv anses gjerne som den klassiske organisasjonsforståelsen og opererer med at målene er formulert av lederne eller gitt utenfra. Politikken vil derfor tematiseres omkring det å finne virkemidler

som anses som gode for å nå disse målene. En sentral forståelse her er at organisasjoner betraktes som redskaper eller instrumenter, som rettes mot å oppnå det samfunnet anser som viktige mål. Dette er en type tilnærming til organisasjoner som blant gir seg til kjenne hos en rekke teoretikere, blant annet Max Weber. Weber anser organisasjoner som rene instrumenter for å nå et konkret mål, hvor den underliggende handlingslogikken verserer rundt en konsekvenslogikk. En slik logikk vil være tuftet på en rasjonalitet som søker å forutsi de fremtidige konsekvensene av en handling som settes i verk – også omtalt som mål-middel-rasjonalitet (Christensen et al., 2015, s. 14, 34). Dette er noe også Scott & Davis (2007, s. 35-38) argumenter for, gjennom fremhevelsen av at klare mål gir entydige vilkår for å kunne velge mellom forskjellige handlinger. Egenvurdering og valgfrihet begrenses grunnet at målene gir tydelige retningslinjer og føringer på hvilke handlinger som prioriteres.

En slik tilnærming skiller seg fra det institusjonelle perspektivet, hvor det i større grad vektlegges at målene oppnås gradvis og internt i organisasjonen. Dette gjør at politikken i større grad handler om meningsdanning og identifisering av mål. Endring forklares som en rasjonell tilpasning ovenfor de nye målene og styringssignalene, eller som ledd i at det foretas et skifte i de ytre kravene. Et institusjonelt perspektiv opererer således med en logikk som tilsier at beslutninger og handlinger baseres på hva som anses som passende, hvor det foreligger en bestemt innflytelse hos organisasjonene gjennom deres sett med normer, verdier og institusjonelle regler. Innenfor det institusjonelle perspektivet er det videre normalt å foreta et skille mellom et myteperspektiv og et kulturperspektiv (Christensen et al., 2015, s. 14).

Myteperspektivet omhandler de institusjonaliserte omgivelsene, og fokuserer på makroomgivelsene i organisasjonen og de normer og verdier som eksisterer der. Et kulturperspektiv vil derimot sondere omkring forståelsen av institusjonaliserte organisasjoner, som setter søkelys på hvordan indre og ytre press, og kombinasjonen av disse, bidrar til å skape uformelle normer og verdier i en organisasjon (Christensen et al., 2015, s. 14).

Sett fra et kulturperspektiv vil man handle utfra de erfaringer som har fungert godt i fortiden, hvorpå man fra et myteperspektiv vil vektlegge handlingsmiljøet organisasjonen fungerer innenfor, og hva som oppleves som rimelig og akseptabelt. Med en tilnærming som baseres på et slikt perspektiv vil endringer i organisasjoner skje som gradvise tilpasninger, eller som

radikale brudd etter en stabil periode. Gjennom dannelsen av uformelle normer og verdier, som samtidig opererer i en kontekst med de formelle normene, utvikles det som nettopp omtales som institusjonaliserte organisasjoner. En slik utvikling bidrar i det påfølgende at organisasjonen blir mer kompleks, og det oppstår derfor mindre fleksibilitet. Dette begrunnes i at organisasjonen ikke er like tilpasningsdyktig ovenfor nye krav, med bakgrunn i de sterke uformelle normene og verdiene som vokser fram i en formell organisasjon. Det vil derimot dannes nye sett med kvaliteter som vil bidra til at organisasjonen i større grad vil kunne løse oppgaver bedre, og hvor det gjerne oppstår en svært sterk følelse av sosialt felleskap innad (Christensen et al., 2015, s. 14, 52-53).

Politietaten er et godt eksempel på en type organisasjon hvor kulturperspektivet gjør seg spesielt gjeldende. Organisasjonskulturen er her noe som læres over tid gjennom sosialisering, og etter lengre tid i organisasjonen. Dette påpekes også av Filstad, Karp og Glomseth (2018, s. 20), som gjennom sin forskning har belyst at ledere i politiet i stor grad lærer av andre ledere. De sosiale relasjonene og sosialiseringen som skjer anses som avgjørende, hvor blant annet positive eller negative erfaringer knyttet til egne tidligere ledere blir toneangivende for hvilken tolkning de selv foretar av sin lederrolle. Politiledernes læring av ledelse skjer dermed i størst grad ved å praktisere ledelse igjennom prøving og feiling i relasjon til medarbeidere, andre ledere og andre involverte i oppgavene som skal løses (Filstad, 2020b, s. 170-174).

Kulturen er altså ikke noe løst og lettfattelig enhver kan stifte sitt bekjentskap til, men heller noe som «sitter i veggene», og som må læres og leves i. Gjennom dette utvikles det som nettopp anses som det passende; en moralsk ramme med kollektive normer og verdier, hvor det legges vekt på det som integrerer og samler organisasjonsmedlemmene. Den enkelte ansatte handler ut ifra nettopp det som de historiske normene og verdiene angir som passende. Dette er en ordlyd som i stor grad korrelerer med Bolman og Deal (2007, s. 273) fra Deal og Kennedy (1982), som omtaler kulturen som et produkt og en prosess, hvor selve definisjonen av kultur kommer av «måten vi gjør ting hos oss». Dette tilkjennegis og benevnes gjerne som korpsånd, hvor det i det videre oppstår en høy grad av gjensidig tillitt og felles forståelse for de verdier som anses viktige i organisasjonen (Christensen et al., 2015, s. 53-54).

I vår studie har ledere en helt sentral posisjon, noe som også ofte er tilfellet for slike institusjonaliserte organisasjoner. Denne posisjonen kan derimot ikke defineres som fast og konkret, men som en todelt rolle. Lederne skal på den ene siden bidra til endring, og vil på denne måten ha et rom for en viss grad av selvstendig, intensjonal eller instrumentell handling. Lederne skal på den andre siden verne om organisasjonskulturens kjerne, særlig i de tilfeller hvor tiltak er i strid eller går på tvers med organisasjonskulturen (Christensen et al., 2015, s. 65). Dette vil naturlig nok medføre at endringer som anses som raske og omfattende blir motvirket, da de etablerte uformelle normene og verdiene skal beskyttes, men samtidig ha gode vekstvilkår for videre utvikling. Lederne vil på denne måten operere som forvaltere av «historiske nødvendigheter», hvor de skal virke med tradisjonene og sørge for gode rammebetingelser for de ovennevnte uformelle normene og verdiene. Den gradvise utviklingen av kulturelle normer og verdier som forekommer, gjennom det nevnte ytre og eksterne presset, vil altså være sterkt influert av lederne og de kritiske avgjørelsene som tas (Christensen et al., 2015, s. 65).

2.2 Politiet som organisasjon

Politiet i Norge er en stor, kompleks og sammensatt organisasjon. Rent organisatorisk er politiet underlagt Justis- og beredskapsdepartementet. Underlagt Politidirektoratet (POD) ligger tolv politidistrikter, og flere særorgan, blant annet Kripos, Økokrim og Politiets utlendingsenhet. Politiets sikkerhetstjeneste er direkte underlagt Justis- og beredskapsdepartementet, men er også implementert i alle landets politidistrikt (Politidirektoratet, 2022).

Politiet har en rekke oppgaver og ansvarsområder. Politiet skal reagere på oppdukkende hendelser og kriminalitet, etterforske straffbare handlinger og forebygge fremtidig kriminalitet, for å nevne noe. Politiets samfunnsoppdrag gir en overordnet forståelse av hva som er politiets oppgave. Samfunnsoppdraget er nedfelt i Politiloven § 1 (1995) og lyder:

«Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettsikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig.»

Videre er politiet den eneste organisasjonen som i fredstid, i kraft av å forvalte samfunnets sivile maktapparat, har anledning til å benytte vold ovenfor borgerne. Dette omtales som

statens voldsmonopol (Auglend & Mæland, 2016, s. 426-433). Alvoret og bredden i oppgavene politiet er satt til å løse, samt forventningene samfunnet stiller til politiet, tydeliggjør ansvaret politiet har for å utføre mandatet sitt på en god måte. Det setter krav til at organisasjonen er kapabel og organisert på en slik måte at den klarer å løse de ulike oppgavene. Videre settes det også krav til at politiets medarbeidere, og spesielt ledere, klarer å forvalte ansvaret og tilliten på en god og etterrettelig måte.

2.3 Ledelse som teori

Ledelse som vitenskapelig fagfelt er rundt hundre år gammelt og handler kort sagt om å finne klare svar på hvordan man kan designe og styre en organisasjon i en retning eller mot noen mål (Klev & Vie, 2014, s. 11).

Det finnes utallige definisjoner på ledelse og kanskje er det en god ting. Å gi en entydig definisjon på akkurat hva som ligger i begrepet ledelse er vanskelig, da svaret ofte vil være betinget av hvem man spør. Det vil også være avhengig av hvilken organisasjon det er snakk om, hva som er konteksten for lederskapet, og på hvilket nivå ledelsen utøves på.

På tross av ulike forståelser og fortolkninger av begrepet, kan det ofte forstås som at det handler om å påvirke andre mennesker (Alvesson & Sveningsson, 2003b, s. 362; Christensen et al., 2015, s. 123). Jacobsen & Thorsvik (2020, s. 405) anvender en noe annen tilnærming, og peker på at ledelse i bunn og grunn omhandler en relasjon, hvor ledelse på sett og vis blir meningsløst om det ikke finnes noen "følgere". Denne forståelsen samsvarer med Peter Druckers kjente forståelse av begrepet, nemlig: «*The only definition of a leader is someone who has followers*» (Drucker, 1996, s. 12). Videre pekes det på at ledelse innenfor rammen av en organisasjon søker å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, hvor det å motivere dem til å yte mer og få dem til å trives inngår som sentrale elementer for hensikten med å lede.

Som en ser av det ovennevnte foreligger det en lang rekke ulike definisjoner, som på hver sin måte opererer med en særegen vinkling. En av de mest brukte definisjonene på ledelse er skrevet av Yukl (2013, s. 23) som definerer ledelse på følgende måte:

«Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål.»

I lys av oppgavens problemstilling kan ledelse forstås som en metode for å påvirke andre mennesker til å skape resultater og nå målene til en organisasjon. Vi mener at en slik ordlyd favner bredt og innlemmer de ovennevnte definisjonene og punktene dersom det tolkes utvidende.

Jacobsen & Torsvik (2020, s. 405-406) beskriver to overordnede perspektiver på hvordan ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsatferd, henholdsvis direkte og indirekte ledelse. Den direkte ledelsen omhandler alle typer direkte kommunikasjon og samhandling mellom underordnede og ledere, og strekker seg fra møter med medarbeidere og deltakelse på arrangementer til det å besvare meldinger via e-post. Det er gjennom den direkte ledelsen de fleste ledelsesteorier fokuserer omkring, hvor det undersøkes hvordan direkte samhandling og kommunikasjon påvirker medarbeidernes tenking, holdninger og atferd.

Den indirekte ledelsen vil på en annen side fokusere omkring alle de måter ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsatferd uten å samhandle med dem. En skiller mellom to hovedformer; indirekte påvirkning gjennom bruk av formelle organisasjonstrekk som mål, strategi og organisasjonsstruktur, og den andre hovedformen som omhandler formelle program for rekruttering, sosialisering og opplæring. Det sistnevnte deler mange av de samme likhetstrekkene med det som omtales som strategisk ledelse, hvor det i dette menes ledelsens oppgave i å etablere mål og visjoner, iverksette strategier, utarbeide systemer for rekruttering og utvikling, så vel som å designe organisasjonsstrukturen (Henry, 2011, s. 14).

Som redegjort for ovenfor kan en se at det er stor enighet i litteraturen om at påvirkning er sentralt i ledelse. Alle i en organisasjon driver med påvirkning, også medarbeidere. Ledelse er derfor en kollektiv prosess som utføres av alle som jobber i organisasjonen og ikke noe kun ledere holder på med. Filstad (2020b, s. 48) argumenterer imidlertid for at politiledere ikke nødvendigvis leder sine medarbeidere fordi de påvirker sine medarbeidere. Dette fordi politibetjenter ikke lar seg passivt påvirke, men er autonome individer med mye kunnskap og erfaring innen politiarbeid. Filstad tror dermed at det blir naivt å tro at politiansatte beveger seg mot et felles mål fordi ledere påvirker dem.

Et annet viktig punkt innen ledelse handler om makt. Max Weber (1975, s. 53) innehar den kanskje mest kjente og mest brukte definisjonen på makt. Weber definerer makt på følgende måte:

«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.»

Ledere leder også når de bruker makt, og grensen mellom makt og maktmisbruk er hårfin. Det å bruke makt er i likhet med mange andre aktiviteter knyttet til ledelse noe som må læres og mestres. I tillegg må makt kobles til etiske refleksjoner. De etiske refleksjonene er særlig viktige ettersom makt korrupperer og kan føre til at ledere misbruker den. Med makt følger også ansvar i form av at ledere må ta aktive beslutninger fremfor å la ting skure og gå selv om dette er noe ledere ofte opplever som vanskelig (Karp, 2019, s. 93, 62). Politiets medarbeiderplattform er hentet fra politiets etiske retningslinjer (Politidirektoratet, 2018). Retningslinjene setter søkelys på hvordan etikk skal benyttes av politiets medarbeidere i deres yrkesutøvelse enten de er politiledere eller politiansatte. Medarbeiderplattformen kan på den måten sees på som et verktøy for å hindre at makt korrupperer politiledere.

2.4 Ledelse som praksis

Vi har nå redegjort for en forståelse av hva ledelse er i teorien. I det aktuelle kapittelet vil vi rette søkelyst på ledelse som praksis.

I ledelsesteorien fremheves en rekke lederteorier og lederverktøy. Disse teknikkene læres ofte bort på både lederkurs og seminarer, som er en bransje som omsetter for store pengebeløp årlig. Likevel er det slik at alle disse teoriene og teknikkene ikke nødvendigvis er direkte overførbare til ledelse i praksis. Ledelse i praksis handler om å utføre en form for håndverk hvor man må kommunisere, handle og mene i samhandling med andre. Konsepter og teorier man har lært på et lederkurs er dermed ikke nødvendigvis veldig til hjelp når man står overfor en personalkonflikt eller en medarbeider som kjefter på lederen for noe medarbeideren selv skulle ha gjort for lenge siden (Klev & Vie, 2014, s. 17).

Videre sier ikke nødvendigvis kurs eller lederlitteraturen noe om hvordan man skal håndtere den reelle lederhverdagen. Dette innebærer blant annet sprenget informasjons- og arbeidskapasitet, usikkerhet, kompleksitet, uoverkommelige forventninger, urimelig prestasjonspress, uforutsette konsekvenser enten av egne eller andres handlinger eller de følelsesmessige og emosjonelle aspektene ved ledelse i praksis (Klev & Vie, 2014, s. 18).

Basert på den omfattende ledelseslitteraturen som foreligger har det dannet seg en sterk mytedannelse rundt hva ledere gjør. Denne fortolkningen av ledelse samsvarer imidlertid ikke nødvendigvis med forskning på ledelse. Noe av mytedannelsen omhandler at ledere på en systematisk måte planlegger og reflekterer over informasjon som anses relevant før en strategisk beslutning fattes. Forskningen sier på en annen side at planlegging hos ledere ofte foregår implisitt og gjennom integrerte prosesser. Dette skjer som en del av det daglige arbeidet i form av at ledere må forholde seg til oppdukkende og nye situasjoner og utfordringer, og at dette ikke foregår gjennom noen bevisst strukturert aktivitet, slik det ideelt sett beskrives i litteraturen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 436). I dette ligger det at ledere gjerne opererer med en kortsiktig tidshorisont med stor variasjon og hyppige avbrudd hvor det i realiteten ikke foreligger anledning til fordypning og refleksjon. Dette gir i forlengelse intuitive beslutninger som ikke er forankret i noen analytisk prosess eller undersøkelser.

En annen mytedannelse som omhandler ledelse i praksis handler om at ledere ikke er bundet opp til detaljer og rutinemessige gjøremål, men heller kan anvende tiden sin til overordnede og prinsipielle problemstillinger og spørsmål (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 436). En omfattende studie utført av Fred Luthans viste derimot at rundt en tredjedel av tiden til ledere går med på kommunikasjon med andre i form av spørsmål, formidling og mottak av informasjon fra møter, utarbeiding av rapporter og annet papir- og skrivebordsarbeid. Den samme studien viste videre at rundt en tredjedel ble brukt på det som anses som tradisjonelt lederarbeid, herunder formulering av mål, planlegging og fordeling av arbeidsoppgaver, ta beslutninger, gi retningslinjer og kontroll av at arbeidet utføres på en god nok måte. Utover dette viste studien at en femtedel av tiden ble brukt til personalarbeid, hvor det i dette inngår motivasjon, opplæring av medarbeidere, konflikthåndtering og rekruttering av medarbeidere. En siste femtedel av tiden gikk med til relasjonsbygging til andre personer som man anser å kunne ha nytte av i arbeidet (Luthans, 1995).

Denne studien, sammen med annen forskning, viser altså at mye av arbeidet til ledere består av rutinemessige arbeidsoppgaver. Det innebærer møter, informasjon som skal formidles og bringes videre, pleie av relasjoner og seremonier som det er forventet at ledere stiller opp på (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 436).

Jacobsen & Thorsvik (2020, s. 436) tar også opp at ledelse er i ferd med å utvikle seg til å bli en egen vitenskap og profesjon, hvor de som anses som medlemmer av profesjonen og som

behersker vitenskapen, vil være kapable til å lede en hvilken som helst organisasjon. Dette er derimot en oppfatning som står i sterkt kontrast til forskning og studier, som viser at kjennetegn bak suksessrike ledere dreier seg om kunnskap omkring organisasjonens kjerneoppgaver og at de aktuelle lederne brenner for spesielle oppgaver eller virksomheter (Collins, 2002, s. 36).

Dette understreker at ledelse er et eget fag og et håndverk som må læres igjennom prøving og feiling og ikke er noe man utelukkende kan lese seg til igjennom faglitteratur eller lære på kurs. Ledelse i praksis er noe mer enn det som fremgår av litteratur og innebærer en langt mer nyansert og kompleks tilværelse enn litteratur og kurs kan gi en forståelse av. Det kan i større grad forstås som et håndverk, som læres over tid, og som innebærer at en i en gitt situasjon må kommunisere, mene og handle sammen med andre mennesker (Klev & Vie, 2014, s. 17).

2.5 Ulikheter mellom ledelsesteori og ledelse i praksis

Aldri før har det blitt skrevet så mye om ledelse, både innen vitenskapen og i media. Aldri før har så mange gjennomført kurs og ulike former for opplæring som skal gjøre dem til bedre ledere. Likevel kan det argumenteres for at avstanden mellom teoretiske beskrivelser av ledelse og praksisen ledere opplever i hverdagen, aldri har stått i større kontrast til hverandre (Klev & Vie, 2014, s. 11).

En erfaring vi har gjort oss igjennom masterprogrammet og i arbeidslivet, er at det er en motsetning i hvordan ledelse fremstilles i den alminnelige ledelseslitteraturen og hvordan ledelse praktiseres i daglige situasjoner. I ledelseslitteraturen romantiseres ledelse og ofte fremheves individualistiske verdier hos lederen som det viktigste for å lykkes med ledelse (Meindl et al., 1985, s. 79-80). Ledelse fremheves som noe visjonært og nærmest heroisk som bare helt spesielle personer kan holde på med. Innen faglitteratur, media og i ledermiljøer fremheves ledelse videre som svært viktig, grandios og mystisk. Forskning på feltet viser imidlertid at ledelse i hverdagen faktisk består av en rekke dagligdagse og "kjedelige" oppgaver som er langt fra heroiske eller fantastiske (Alvesson & Sveningsson, 2003a, s. 1435, 1437).

Noe av problemet er at de dagligdagse oppgavene som ledere gjør ikke skrives noe særlig om i lederlitteraturen (Alvesson & Sveningsson, 2003b, s. 1437). Dette til tross for at de dagligdagse oppgavene ledere gjør er det som opptar mesteparten av tiden deres. For

eksempel vil en politileder på en etterforskningsavdeling ha oppgaver som møter, fordeling straffesaker til etterforskere, sortering av post, gjennomføring av medarbeidersamtaler eller småprat med sine medarbeidere i gangen. Dette er alle oppgaver som opptar mye tid for en politileder, men som er langt fra ekstraordinære eller fantastiske. Oppgavene er rett og slett dagligdagse.

Ettersom oppgavene ledere bruker mest tid på i liten grad omtales i litteraturen er nok dette med på å øke avstanden mellom lederidealene som skapes i litteraturen og hverdagsledelse i praksis. Kanskje er dermed fokuset på ledelse et annet sted enn hva det burde ha vært.

Dersom ledelseslitteratur og ledelsesutdanninger setter søkelys på områder som ikke er gjenkjennbare i praksis vil vi på sikt ikke klare å utvikle ledelse som fag. Hamel (2009, s. 91) påpeker at de største innovasjonene i ledelsesfaget ble gjort for flere tiår siden og at det de siste årene har vært svært liten utvikling på ledelsesfeltet.

Romantiseringen av ledelse i den alminnelige lederlitteraturen og fremhevelse av individualistiske lederverdier er med på å skape urealistiske idealer av hva en leder bør være, hva en leder bør få til og hvordan en leder bør fremstå. Dette skaper igjen urealistiske forventninger fra organisasjonen lederen utøver sitt virke, både ovenfra og nedenfra, sett fra et hierarkisk perspektiv. Ovenfra skapes det urealistiske forventninger om forventet resultatoppnåelse. Dette kan knyttes til at ledelse ofte sees på som løsningen på ulike problemer som oppstår i organisasjoner til tross for at løsningen ikke alltid ligger i ledelseelementet. Hvis ledelse fremheves som løsningen på en rekke problemer som ikke kan løses med ledelse kan dette føre til det stikk motsatte, nemlig at det skapes enda flere problemer enn det var (Karp, 2018, s. 58).

Også fra lederens medarbeidere oppstår det urealistiske forventninger til lederen. Dette skjer når det skapes urealistiske lederidealene og når lederen igjennom de uoppnåelige idealene fremheves som en «allmektig og allvitende visjonær» som også skal være både omsorgsfull, tilgjengelig og fantastisk god på kommunikasjon (Hamel, 2009, s. 93; Karp, 2018, s. 58).

Gjennom tidene har fremragende ledere ofte blitt vurdert ut ifra sine personlighetstrekk, samtidig som lederen har blitt tillagt svært mye av æren for suksess. Dette har gjort at personlighetstrekkene hos gode ledere og deres prestasjoner ofte har blitt brukt som en forklaringsfaktor for hvorfor man har lyktes med ledelse i ulike sammenhenger. Fokuset på hva som er god ledelse har blitt dreid mot å identifisere personlighetstrekk, enten medfødte

eller tillærte. Disse personlighetstrekkene er igjen blitt forklaringsfaktorer på hva som er en god leder. Filstad påpeker at dette perspektivet viste seg å bli for snevert og fokuset ble isteden flyttet til hvordan ledere interagerer med sine medarbeidere i konkrete kontekster. Dette omtales ofte som interaksjonsperspektivet eller atferdsperspektivet. Dette gjorde at man istedenfor å undersøke personlighetstrekk hos lederne, begynte å analysere personlighetsstil eller ledelsesstil som viktige forklaringsfaktorer (Filstad, 2020b, s. 25).

I politiet ser man blant annet at flere og flere ledere tar til orde for at ledere ikke er viktigere enn andre medarbeidere i politiet og at troen på hva ledere i realiteten kan utrette er sterkt overdrevet (Filstad, 2020b, s. 24). Filstad påpeker at selv om lederen i lederlitteraturen får mye av æren for suksess i organisasjoner ser man imidlertid i praksis at lederen blir mindre og mindre viktig når man skal måle en politiavdelings suksess. I praksis blir det nå viet mer oppmerksomhet til hva medlemmene av en praksis kan få til sammen basert på deres tanker, kompetanse, hva de gjør og hva de har erfaringer med. Dette innebærer at det i en ledelsespraksis er både formelle og uformelle ledere som dannes basert på nevnte faktorer og som tilpasses situasjonene som skal løses i felleskap (Filstad, 2020b, s. 30). Dette perspektivet er i tråd med både Alvesson og Svenningsson (2003a, s. 360, 375) og Karp (2018, s. 53-54) som viser til at ledelse må forstås som en kollektiv prosess mellom organisasjonsmedlemmene, som drives av påvirkningskraften organisasjonsmedlemmer har på hverandre avhengig av kontekst og situasjon.

Som redegjørelsen ovenfor viser er det et stort gap mellom hvordan ledelse ofte fremstilles og hvordan det oppleves i praksis. De bakenforliggende årsakene til dette er som nevnt både mange og sammensatte. Når det skapes et så stort gap mellom litteratur og praksis kan det virke hemmende på ledere og hvordan ledelsesfaget utøves. Forventninger, skapt gjennom ledelsesteoretikere, om hva ledere skal være, har mulighet til å gjøre og hvordan de er som mennesker, fører til forventninger som vanskelig kan innfris i praksis.

Forskningen på ledelse og ledelse som praksisfelt står svært langt fra hverandre til tross for at det produseres forskning på feltet som aldri før. Dette betyr at selv om det forskes mye på ledelse, har dette tilsynelatende liten innvirkning på ledelse i praksis. Hvis vi ser på hvordan andre forskningsfelt påvirker praksisfeltet har de ofte en mye større innvirkning på yrkespraksisen de forsker på. Et eksempel på dette er hvordan medisinsk forskning påvirker medisin som praksisfelt ved at nye behandlingsmetoder, legemidler og praksiser raskt

implementeres i praksisfeltet (Klev & Vie, 2014, s. 18). Det store spennet mellom ledelse i teori og praksis understreker igjen viktigheten av å ha et praksisperspektiv på ledelse.

2.6 Hverdagsledelse

I *Et praksis-perspektiv på ledelse* problematiserer forfatterne det store spennet mellom teori og praksis i ledelsesfaget. Forfatterne beskriver at: «*I takt med et samfunn som stadig oftere roper etter bedre ledelse, er det samtidig en rekke kritisk orienterte forskere som ønsker avstand fra det de ser på som heltedyrkelse av ledere.*» (Klev & Vie, 2014, s. 83)

Hverdagsledelse kan sees på som en reaksjon på en urealistisk og glorifisert forståelse av ledelse. Karp beskriver hverdagsledelse som det ledere faktisk gjør i hverdagen. Han beskriver videre hvordan dette inkluderer å håndtere usikkerhet, ustabilitet og endringer. Hvordan ledere må løse dilemmaer, konflikter og oppdukkende problemer. Hvordan en hverdag preget av ressursknapphet fører til at de må prioritere og velge bort (Karp, 2019, s. 71). Hverdagsledelse setter fokus på de «små» tingene ledere gjør for å få hverdagen til å gå rundt. Tilnærmingen skiller seg derfor markant fra teorier som glorifiserer ledelse som noe overordnet og unikt, og som bare noen få utvalgte kan gjøre på en god måte.

Vi oppfatter denne forståelsen av ledelse som mer reell og virkelighetsnær enn slik ledelse historisk har blitt fremstilt i litteraturen. Beskrivelsen samsvarer med vår personlige erfaring av ledere, så vel som observasjoner i denne studien. Det er også en forståelse av ledelse som er mer gjenkjennbar for ledere selv. Karp beskriver videre hvordan en rekke ledere opplever rollen deres som utydelig og hvor de forsøker å “overleve” og få hverdagen til å “gå opp”, samtidig som de vil få utført jobben deres etter beste evne. I en slik kontekst vil ledelse, og slik sett også hverdagsledelse, kunne anses som et eget håndverk hvor ledelse vil være en funksjon for at ledere mestrer en profesjonell praksis (Karp, 2020). Som andre håndverk læres ledelse i praksis best igjennom å gjøre seg erfaringer, enten ved å selv gjøre seg egne erfaringer eller ved å observere andre ledere (Klev & Vie, 2014, s. 17).

2.7 Ledelse i politiet

2.7.1 Ledernivåer i politiet

Ledere i politiet er organisert på ulike nivåer og ledelsen som utøves avhenger av ledernivået og lederens organisatoriske og hierarkiske plassering i organisasjonen. I nærpolitireformen av 2016 ble det besluttet at det i politiet skulle være 4 ledernivåer. De ulike ledernivåene er som følger (Filstad, 2020b, s. 71):

Nivå	Funksjon/stilling
Nivå 1	Politimester og visepolitimester
Nivå 2	Enhetsledere (inklusive ledere av geografiske enheter – GDE)
Nivå 3	Seksjonsledere
Nivå 4	Avsnittsledere

Nivåene 3 og 4 er de nivåene som anses som ledelse i henhold til et fagområde.

Avsnittsledere som er tilknyttet nivå 4 er å anse som førstelinjeledere (Filstad, 2020b, s. 71). I politiet finnes det også fagledere. Disse lederne blir omtalt som teamledere eller fagledere. Denne kategorien ledere har ikke personalansvar og er ikke plassert som et eget organisatorisk nivå (Politidirektoratet, 2019).

2.7.2 Kontekstuelle forhold for ledelse i politiet

Når man skal forske på ledelse som praksis er det viktig å forstå konteksten og hvilke betingelser for ledelse som foreligger (Filstad, 2020b, s. 32). I dette kapittelet har vi søkt å belyse noen viktige kontekstuelle forhold som påvirker hvordan ledelse utøves i politiet.

På 1950-tallet var lederforskningen preget av at det fantes en optimal lederstil som kunne gi gode resultater i alle organisasjoner og alle fagområder. I de senere år er det imidlertid blitt

viet større og større fokus tilknyttet at ledelse må sees i lys av i hvilken kontekst den utøves. Tar vi utgangspunkt i det organisasjonsteoretiske perspektivene som er nevnt tidligere i oppgaven vil ledelse utøves innenfor strukturelle, kulturelle og symbolske føringer som vil variere i både kombinasjon og styrke avhengig av organisasjon (Christensen et al., 2015, s. 143).

Ledelse i offentlige organisasjoner er ofte preget av en høy grad av kompleksitet og skiftende omstendigheter, hvor ledere må ta mange og til dels ulike hensyn. Blant annet skal ledere i offentlig sektor hensynta veletablerte kulturelle tradisjoner samtidig som de er under vedvarende og skiftende press fra omgivelsene. Dette innebærer at hvordan ledere i offentlige virksomheter utøver sin ledelse avhenger av en lang rekke kontekstuelle forhold (Christensen et al., 2015, s. 145, 149). Politiet, som en stor offentlig organisasjon, er ikke noe unntak.

De siste årene har det blitt mer og mer fokus på ledelse i politiet og det har samtidig blitt flere og flere forventninger til politiledelse og ledere i politiet. NOU 2012: 14 (2012, s. 458-460) pekte på svakheter tilknyttet både kultur, holdninger, samhandling og ledelse i politiet. I Politianalysen (NOU 2013: 9, 2013) ble det fremmet en rekke utfordringer og forslag til forbedringer av politiets ledelse og organisering. Dette dannet senere grunnlaget for nærpolitireformen som først ble presentert av daværende statsminister Erna Solberg 31. mai 2015.

Om man tar et nærmere blikk på organiseringen og ledelsesstrukturen i politiet vil en se at denne er ulik det som er vanlig i offentlige organisasjoner, med unntak av Forsvaret.

Organisasjonen er hierarkisk med tydelig linjeledelse, med en utpekt leder for hver avdeling – fra teamledere på bunnlinjen til avsnittsledere, seksjonsledere og andre ledernivåer helt opp til politimesteren i et politidistrikt. Hvilket nivå lederen befinner seg på i organisasjoner synliggjøres også med politiets gradsystem og distinksjoner på skuldrene (Politidirektoratet, 2020).

Det er gode grunner for at politiet benytter seg av et slikt system. Lederrollen, og dermed hvem som har ansvar og beslutningsmyndighet, er tydelig definert. Dersom det oppstår et problem, er også varslingsgangen kjent. En tar problemet opp med sin nærmeste leder, som enten løser problemet eller løfter det videre til sin respektive leder. Dette kalles ofte å “ta det i linjen”, og er et godt kjent begrep i politikulturen. Systemet åpner naturligvis opp for å hoppe over et lederledd, dersom lederen som representerer dette leddet er involvert i problemet.

Den hierarkiske og ordrebaserede strukturen i politiet kan best observeres når det gis en ordre. Utøvelse av ledelse i politiet skjer dermed i en asymmetrisk maktrelasjon hvor den som er i lederposisjon innehar mer makt enn lederens medarbeidere, noe som forsterkes ytterligere av det nevnte tydelige gradsystemet. I politiet er det i lys av politikulturen legitimt å bruke autoritet og det er en bred aksept for bruken blant politiansatte som bunner i både politikulturen og det hierarkiske systemet (Filstad, 2020b, s. 48).

En hierarkisk organisasjon har et godt utgangspunkt for å håndtere oppdukkende kriser preget av lite tid til beslutningstaking og stort behov for å handle raskt. På den ene siden er dette spesielt gunstig i det operative politiarbeidet. Politiets hierarki blir ofte spesielt tydelig i møte med operative oppdrag som store naturkatastrofer, ulykker og væpnede aksjoner. Systemet har vist seg å fungere, og denne tilnærmingen til å styre en organisasjon på er blitt benyttet i militære organisasjoner i flere tusen år.

På den andre siden er det store deler av avdelingene i politiet som i mindre grad forholder seg til denne type politiarbeid. Dette gjelder spesielt etterforskningsavdelinger, analyse- og etterretningsavdelinger og til dels forebyggende avdelinger. Felles for disse avdelingene er blant annet at de i mindre grad er avhengig av å ta beslutninger på kort tid og løsninger på oppdukkende utfordringer krever en mer metodisk tilnærming enn hva det gjerne er behov for i kriseledelse. Dette åpner igjen for en noe flatere struktur enn i politiets mest skarpe og hierarkiske avdelinger.

Videre kan denne måten å organisere seg på føre til at kritisk informasjon går tapt i meldingsgangen mellom ledere, så vel som at ansatte og ledere "lengre nede" i organisasjonen opplever lite makt og innflytelse (Hamel, 2009, s. 93).

I tillegg til den hierarkiske og mer militære organiseringen av politiet, er ledelse i politiet, og etaten for øvrig, underlagt kontroll gjennom justisbyråkratiet. Dette henger igjen sammen med mandatet politiet har, blant annet som forvalter av statens voldsmonopol. En legitim rettsstat er avhengig av at politiet er underlagt juridisk og politisk kontroll. Justisbyråkratiet har sitt utspring fra den kjente sosiologen Max Weber, og ideene om instrumentell rasjonalitet i klassisk samfunns teori. Idealene likebehandling av saker, sterk regelstyring og tydelige ansvarsområder er svært viktige i byråkratiet (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 23).

Politiets budsjetter, som kommer gjennom politiske beslutninger, fordeles, administreres og kontrolleres gjennom byråkratiet. På den ene siden er byråkratiet et godt utgangspunkt for å sikre saklighet og objektivitet i organisasjoner. Det har vist seg å fungere over tid, og har ofte en stabiliserende effekt med organisasjoner. På den andre siden er byråkratiet allment kjent for å være “tungrodd” og lite endringsvillig. Nye ideer og kreativitet kan være vanskelig å gi rom for. Dette kan være spesielt utfordrende for offentlige organisasjoner som politiet, som er avhengig av å stadig kunne endre seg for å imøtegå nye krav, reformer og et skiftende kriminalitetsbilde (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 23-26).

Det er flere elementer av likhet mellom de to tilnærmingene til ledelse som preger politiet. Blant annet er begge hensiktsmessige for å tydeliggjøre ansvarsforhold og organisasjonsstruktur. Begge tilnærmingene har vist seg som stabile over tid og i møte med ulike utfordringer. De fremmer begge objektivitet i organisasjonen. Forskjellene mellom de to tilnærmingene blir kanskje mest synlig i hva som er definert som “målet” med de to ulike systemene. I en hierarkisk og militært utformet organisasjon er det å løse operative oppdrag på best mulig måte det som er i hovedfokus. Organisasjonsstruktur, hierarki og ledelseslinjene er alle designet for å få en organisasjon, eller deler av organisasjonen, til å løse oppdraget sammen. Byråkratiet fokuserer i større grad på at organisasjonen skal utføre rettfærdig saksbehandling og nå målene satt for organisasjonen – innenfor det politiske mandatet.

Det er naturlig at det vil oppstå spenninger og maktkamper mellom disse to tilnærmingene til ledelse i politiet. For eksempel vil dette ofte gjøre seg gjeldene gjennom hva som går an å prioritere innenfor budsjettet man er tildelt, hvilke kriminalitetsområder det skal fokuseres på, og hva en skal se vekk fra. Motsetninger knyttet til hvilke prioriteringer som er gitt fra politisk hold versus hva et politidistrikt selv opplever som viktig innenfor sitt område er heller ikke uvanlig.

Disse motsetningene har også vært tydelige i andre offentlige organisasjoner. I flere år har det blant annet vært debatt knyttet til den økende byråkratiseringen av helsevesenet, hvor mange mener at fokuset på budsjetttrammer overskrider pasientfokuset. I denne oppgaven har vi intervjuet ledere på nivå i organisasjonen som ikke nødvendigvis preges av disse motsetningene i sitt daglige virke. Det er imidlertid viktig å forstå at disse spenningene finnes i politiet, og at ledelse i politiet må forstås i lys av dette.

New public management (NPM) er en fellesbetegnelse på en reformbølge som fant sted i offentlig sektor i mange land fra 1980-tallet. Målet med reformene var at offentlig sektor skulle bli mer effektiv og resultatorientert ved å inkorporere markedstenkning og styring fra privat næringsliv inn i offentlig sektor. Selv om NPM-reformer først og fremst handler om styring, innebærer slike reformer at ledere i større grad blir mer avgjørende for virksomheten. Dette fører videre til en sterkere fremhevelse av hierarki (Døving et al., 2016, s. 17). For politiet som allerede var en sterkt hierarkisk organisasjon er det naturlig å tenke seg at politiet ble enda mer fremtredende hierarkisk etter NPM også har gjort seg gjeldende i politiet.

NPM-bølgen påvirket politiet blant annet ved at det ble innført økte krav til mål- og resultatstyring. Dette innebærer at politiet i dag blir målt på en rekke politisk bestemte parametere som er ment å styre etatens prioriteringer og samtidig si noe om hvor godt etaten leverer. Filstad (2020b, s. 68) viser til at eksempler på mål- og resultatstyring som politietaten har blitt pålagt er antall anmeldelser, tidsfrister for tilrettelagte avhør, tidsfrister for etterforskning og responstid. Det poengteres videre at disse kravene er politisk styrt og at i hennes samtaler med politiledere påpeker flere av lederne at mål- og resultatstyringen har lite med kvalitet på polititjenestene å gjøre.

Mål og resultatstyring er et viktig kontekstueilt forhold å belyse når man skal studere ledelse i politiet ettersom målstyring av politiet er både retningsgivende og bestemmer hvilke prioriteringer politiet skal gjøre (Filstad, 2020b, s. 68). Ledere i politiet må således sette retning for sine avdelinger for å oppnå de sentralt bestemte målene selv om gode tall på mål- og resultatstyringen ikke nødvendigvis fører til den beste polititjenesten for enkeltpersoner og samfunnet for øvrig.

Profesjonelle yrker kjennetegnes ved at de har en høy grad av autonomi ved løsning av sine kjerneoppgaver. Over tid utvikler en profesjon sine egne standarder og retningslinjer for hvordan profesjonens oppgaver skal løses. Samfunnet forventer at profesjonsutøvere skal kunne legge snevre egeninteresser til side og være opptatte av hva som er det beste for både klienter og samfunnet for øvrig (Døving et al., 2016, s. 36). Politiet er et slikt profesjonsyrke. Når man ser på hva som kjennetegner et profesjonsyrke er det lett å se en motsetning mellom å legge sine egeninteresser til side å gjøre det beste for klienter og det å utføre arbeid raskt for å overholde pålagt mål- og resultatstyring. I politiet har det i likhet med helsevesenet vært

debatt om at fokuset på mål- og resultatstyring går ut over kvaliteten politiet klarer å gi på sine polititjenester.

Det er ifølge Døving et al. (2016, s. 16-18) et kompetansehull når det kommer til forskning på ledelse av profesjonsutøvere ettersom det foreligger lite forskning på feltet. I det videre antas yrkesutøvere med profesjonsbakgrunn å være mer lederresistente, noe som innebærer at de kan være vanskeligere å lede enn andre yrkesgrupper. Dette fordi yrkesutøvere med profesjonsbakgrunn er styrt av en høy grad av internaliserte faglige og etiske standarder, noe som innebærer at de i stor grad kan både styre og lede seg selv.

Profesjonsutdanninger gir som oftest lite generell ledelseskompetanse, hvilket medfører at mange profesjonsutøvere som går over i lederstillinger opplever et kompetansehull (Døving et al., 2016, s. 27). I politiet er det gjerne slik at det ofte ikke kreves noen form for tilleggskompetanse utover erfaring ved rekruttering til lederstillinger. Dette gjør at mange ledere i politiet, spesielt på lavere ledernivåer, ikke har noen formell lederkompetanse. Dermed har mange ledere og medarbeidere akkurat den samme formelle kompetansen.

Ledelse i politiet er et spørsmål om rang og ansiennitet, og veien til en lederstilling i politiet innebærer for de fleste å gå gradene internt. Ofte blir politiledere utpekt til lederstillinger fordi de er blant de dyktigste i sin avdeling. Dette gjør at mange trer inn i en lederstilling som team- eller avsnittsleder i avdelinger hvor de tidligere har vært profesjonsutøvere. På denne måten har ledere over lang tid i politiet blitt selektert på bakgrunn av politifaglige egenskaper fremfor at ledelse har blitt anerkjent som et eget fag (Filstad, 2020b, s. 27).

Et interessant spørsmål å undersøke nærmere er hva som skjer når en tjenesteperson i politiet trer inn i en lederstilling. Som leder i enhver organisasjon er det svært viktig å ha tilstrekkelig legitimitet for å oppnå lojalitet hos de lederen skal lede. Dette kan for eksempel være en faglig legitimitet ved at lederen er svært dyktig faglig og dermed oppnår legitimitet hos sine medarbeidere som en følge av det.

I politiet har alle som er ansatt i politistillinger gjennomgått samme grunnutdanning på Politihøgskolen. Dette innebærer at både medarbeidere og ledere i politistillinger utgjør en relativt konform masse ettersom de fleste har den samme formalkompetansen. Dette gjør at det å oppnå faglig legitimitet kanskje er lettere i politiet enn i en organisasjon som er preget av et langt bredere kompetansegrunnlag hos de ansatte med ulike grader av legitimitet. Når

ledere blir selektert på bakgrunn av faglig dyktighet, gir det faglegitimitet så vel som ledelseslegitimitet. Det politifaglige har en fremtredende og sterk posisjon i politiet, noe som kan forklares med politiets samfunnsoppdrag som er den overordnede visjonen og misjonen til politietaten, som skaper både mening og identitet tilknyttet politiets oppgaver.

Hvordan statusen til en profesjonsutøver endrer seg idet man går fra en fagstilling til en lederstilling er svært forskjellig fra yrke til yrke. I legeyrket er det en utbredt oppfatning om at man går ned i status idet man forlater rollen som lege og fagperson, for deretter å tre inn i rollen som leder i administrasjonen (Døving et al., 2016, s. 26). Vi opplever ikke at den samme mekanismen er til stede for tjenestepersoner i politiet som trer inn i en lederstilling. Grunnene til dette er nok mange, men en av de viktigste grunnene er kanskje at man til tross for å gå inn i en lederstilling ikke mister sin identitet som polititjenesteperson. Selv om man går over i en lederstilling i politiet, jobber man med politifaglige problemstillinger, går med uniform og beholder således mye av sin identitet som polititjenesteperson.

Det er videre ikke til å unngå at i en hierarkisk organisasjon hvor din posisjon i organisasjonen fremvises fysisk på skuldrene medfører en symbolsk status at man innehar en lederstilling. Samtidig oppnår kanskje politiledere en høyere legitimitet enn ledere i andre profesjonsyrker nettopp fordi de ofte selekteres basert på politifaglige egenskaper og erfaring. Politilederne nyter derfor ofte høy faglig legitimitet før de trer inn i lederstillinger.

Politiansatte følger ledere siden de har en formell makt over dem i kraft av sin stilling. Likevel er politiansatte egne individer med egne tanker og meninger. De forstår hva som må gjøres og hvordan de skal ta vare på seg selv, noe som innebærer at politiansatte ikke er passive følgere. Snarere er det politiansatte som følgere som skaper ledere og dermed også ledelse som praksis. Den formelle lederen har lederansvaret, men ledelse foregår mer som en kollektiv prosess hvor gjennomføringen av ulike oppgaver avhenger av hvilke kunnskaper, ferdigheter og erfaringer de ulike følgerne har. Ledelse i politiet er således en konsekvens av muligheter og begrensninger som foreligger i situasjonen (Filstad, 2020b, s. 50-51).

2.7.3 Hva gjør politiledere i hverdagen?

Et naturlig spørsmål å stille seg når man skal studere hverdagsledelse i politiet er hva politiledere egentlig gjør i hverdagen. Karp, Filstad og Glomseth (2018) har forsket på hva politiledere gjør i hverdagen. Filstad (Filstad, 2020a, s. 21-24) oppsummerer resultatene av

studien på hva politiledere gjør og bruker tiden sin på ved hjelp av ni punkter. Disse er følgende:

- **Punkt 1:** Politiledere jobber med å mestre lederrollen, noe som innebærer håndtering av hektiske, kaotiske og komplekse hverdager og problemstillinger samt opparbeidelse av legitimitet.
- **Punkt 2:** Ledelse og håndtering av organisatoriske hendelser for å ikke bli en flaskehals i systemet.
- **Punkt 3:** Drift og administrasjon av den organisatoriske enheten de er ansvarlige for. Dette kan gi både legitimitet og handlingsrom, men handler primært om leveranser som lederne blir målt på.
- **Punkt 4:** Ledere tar ulike valg, gjør prioriteringer, forvalter og tar ansvar for beslutninger. Ofte er dette kollektive prosesser som utspiller seg i hverdagen, men kan også skje i mer kommunikasjonsintense operasjoner.
- **Punkt 5:** Ledere tar vare på og utvikler medmenneskelige relasjoner ved å snakke med og se folk. Lederne smører det sosiale systemet ved å passe på at ting går greit i enheten de har ansvaret for. Dette gjør at ledere ofte er opptatte av å være tilgjengelige.
- **Punkt 6:** Ledere leder seg selv for å takle oppgavetrykk, stress, press, og ansvar de står overfor i det daglige.
- **Punkt 7:** Ledere er pragmatiske og praktiske strateger i hverdagen. Dette innebærer at de prøver å se det store bildet, velge sine kamper, lede oppover, delta i internpolitiske diskusjoner og alliere seg med andre. Som regel er det i den daglige driften at ledere prøver å påvirke rammebetingelsene og finne lokale løsninger.
- **Punkt 8:** Ledere er lojale mot samfunnsoppdraget og søker å løse dette på best mulig måte. Dette gjør ledere ved å handle samt å ha en identitet og et sett med verdier som er i henhold til nettopp samfunnsoppdraget.
- **Punkt 9:** Ledere utøver ledelse innenfor en politilederkultur som er en kultur hvor de selv er medskapere, og hvor det kanskje handler mye om å være best blant likemenn.

I vår forskning har vi fulgt ulike ledere i politiet i en dag med påfølgende intervjuer. Vårt datagrunnlag for hva ledere i politiet gjør i løpet av en dag er derfor betydelig mindre enn datagrunnlaget som danner punktene ovenfor. Som polititjenestepersoner med variert arbeidserfaring fra organisasjonen, kjenner vi oss imidlertid igjen i punktene. De ovennevnte

punktene gir et godt utgangspunkt for å bedre forstå, analysere og tolke vårt datamateriale, spesielt i lys av lederpunktene i medarbeiderplattformen, og oppgavens problemstilling.

2.8 Politiets medarbeiderplattform – politiets etiske retningslinjer

I 2014 innførte politiet medarbeiderplattformen. Denne skulle danne et felles verdigrunnlag for alle medarbeidere i politiet ved at punktene i plattformen skulle kjennetegne medarbeidere i politietaten. Disse verdiene er videre forankret i politiets etiske retningslinjer, hvor målsetningen er “gode valg – hver gang” gjennom at det dannes en felles etisk standard innad i etaten på alle nivå. Medarbeiderplattformen består av følgende verdier (Politidirektoratet, 2017a):

- *Jeg er modig*
- *Jeg er helhetsorientert*
- *Jeg viser respekt*
- *Jeg er tett på*
- **Ledere skal i tillegg:**
 - *motivere og utvikle medarbeidere*
 - *skape resultater i samhandling med andre*
 - *sette retning og drive endring*

God ledelse i politiet skal være verdibasert og dermed baseres på verdiene nedfelt i politiets medarbeiderplattform (Filstad, 2020b, s. 25). De etiske retningslinjene opererer her som rettesnorer på hva som menes med de ulike punktene. Punktene er imidlertid så generelle at det foreligger stort rom for subjektive vurderinger og individuell forståelse av hva som menes.

Siden oppgaven er knyttet konkret og direkte til hva *ledere* i politiet gjør, har det derfor vært et naturlig utgangspunkt å anvende de spesifikke punktene som løftes fram for ledere i plattformen. De etiske retningslinjene fastsatt av Politidirektoratet i 2018 foretar en utdyping omkring hva som ligger i disse nøkkelpunktene. På et generelt grunnlag nevner plattformen at ledere skal fremstå synlige, at de innehar en innflytelse på oppgavefordelingen, og at de setter premisser for samhandlingen i hverdagen (Politidirektoratet, 2018, s. 16). Videre sier de etiske retningslinjene at ledere skal være rollemodeller, kulturbærere og tilretteleggere for et

godt arbeidsmiljø, hvor det også skal være tilrettelagt for at kritikk og uenighet håndteres på en god måte.

Karp viser til at rollemodellering er viktig fordi ledere må gjøre det de sier og vise dette med handling fremfor ord for å oppnå legitimitet. Ledere omtales som vandrende signalbærere og dermed blir det ledere sier og gjør spesielt synlig for medarbeiderne. Dette gjør også at medarbeiderne ser på lederens atferd og lærer av denne. Å være en rollemodell innebærer å vise andre hva som er akseptabelt av verdier, tankegods, holdninger, atferd og verdier. Mange ledere opplever rollemodellering som spesielt krevende (Karp, 2019, s. 93). I lys av dette er det svært viktig for politiledere å være gode rollemodeller for å bidra til å skape en god organisasjonskultur.

I forlengelsen av å være en rollemodell, omtaler de etiske retningslinjene den “gode” rollemodellen som en leder som skaper en påvirkning hos de ansatte gjennom at deres forståelse av “hvordan ting gjøres hos oss”. I dette menes å skape en forståelse av hva som anses som klokt, verdsatt, ønsket og uønsket (Politidirektoratet, 2018, s. 16). Det er samtidig lagt en forventning om ledere i politiet som *kulturbærere*, og viktigheten lederen i politiet har for å utvikle en ønsket kultur og etisk bevissthet. Ser man til kapittelet om organisasjonsteoretiske modeller vil en av det ovennevnte finne sterke paralleller og henvisninger til et *kulturperspektiv*, hvor nettopp denne tosidigheten av lederens rolle trekkes fram.

Ledere i politiet skal også ifølge de etiske retningslinjene være premissleverandører for at de blir implementert og følges. Dette skal forekomme gjennom refleksjon og videreutvikling av den etiske bevisstheten. Som en forlengelse av dette pålegges ledere i politiet også et ansvar for å besørge et godt arbeidsmiljø, hvor det foreligger en lav terskel for å underrette om forhold som anses kritikkverdige, og hvor uenighet håndteres på en ryddig og saklig måte (Politidirektoratet, 2018, s. 16).

Det er imidlertid også svake sider med plattformen. Medarbeiderplattformen i politiet innehar flere store og komplekse verdier. Et problem som oppstår er at de fleste av verdiene er lite konkretisert og presisert, noe som danner grobunn for en rekke subjektive tolkninger av innholdet. Noe av innholdet fremstår videre grandios, uten noen konkret rettesnor på hva som egentlig menes. Et åpent spørsmål vi lar stå ubesvart er hvorvidt dette kanskje har vært intensjonelt fra Politidirektoratet sin side for at det skal sette i gang en refleksjon hos

medarbeiderne. I så tilfelle kan det fremstå fornuftig, men på en annen side blir plattformen lite håndgripelig til bruk for å forklare hva ledere faktisk gjør i hverdagen.

Et legitimt spørsmål å stille seg er hva som skal til for at en leder i politiet skal klare å oppfylle punktene for ledere i medarbeiderplattformen i sin hverdagsledelse. Er punktene knyttet til lederens holdninger og verdier eller er de knyttet til hvordan lederen utfører sine lederoppgaver? Etersom punktene i plattformen er åpne for tolkning og komplekse kan de oppleves som lite anvendelig for politiledere i hverdagen.

Som det fremgår av oppgavens avgrensning har vi ikke valgt å inkludere samtlige verdiene i medarbeiderplattformen, men utelukkende forholdt oss til de spesifikke punktene for hva ledere skal gjøre. Dette gjør at oppgaven ikke vil være egnet for å måle hva ledere gjør for å lede i hverdagen opp mot hele medarbeiderplattformen, men kun mot de tre lederpunktene. Det foreligger imidlertid en tanke hos oss om at dette vil gjøre oppgaven mer presis og konkret, da flere av de generelle “jeg er” punktene fremstår som honnørord hvor det er vanskelig å finne forskningsbasert forankring. Punktene ble videre raskt identifisert til å egne seg dårlig for korte observasjoner og intervjuer. Vi har følgelig ikke hatt mulighet til å innhente tilstrekkelig datagrunnlag for å kunne drøfte disse punktene, da dette i så tilfelle ville medført behov for et langt større utvalg hvor funn og analyser gjerne ville foregått over lengre tid for å kunne kartlegge funn.

Vi har imidlertid stilt et åpent spørsmål til lederne om hvordan de mener ledere i politiet kan etterleve verdiene som fremgår av medarbeiderplattformen. Lederne har her med egne ord fremmet de verdiene de opplever at definerer dem som ledere i hverdagen, noe som følgelig brukes som funn i oppgaven. Selv om ikke hele medarbeiderplattformen er tatt med vil altså likevel momenter av denne finnes, grunnet informantenes egne henvisninger til den.

I det følgende kapittelet vil vi gå noe i dybden på hva som ligger i lederpunktene som presenteres i plattformen. Dette har vært vesentlig for at vi skal ha kunnet veie opp egne funn og sette disse i sammenheng med hva ledere i politiet faktisk gjør, sett opp mot disse punktene. Under er disse begrepene forankret i faglitteratur og er vårt utgangspunkt for å forstå begrepene i lys av denne oppgaven.

2.8.1 Ledere skal motivere og utvikle medarbeidere

2.8.1.1 Ledere skal motivere

Det at *ledere skal motivere medarbeidere* er et kraftfullt og ansvarstygende punkt i lederplattformen. Forståelsen av selve begrepet motivasjon kan nok for flere være vanskelig å konkretisere, selv om mange nok har en intuitiv formening om hva som legges i dette.

Begrepet motivasjon kan nok enklest la seg forklare gjennom at en stiller seg spørsmålene “hvorfør gjorde vedkommende det?” og “hvorfør la vedkommende så mye arbeid i det der?”, noe som resulterer at en vil se kjernen av hva motivasjon dreier seg om.

Jacobsen & Thorsvik (2020, s. 230) forklarer at motivasjon er “*det som driver oss mennesker til å gjøre noe (...) hvor man kan si at motivasjon er en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle.*”

For alle organisasjoner vil det være vesentlig at medarbeidere har en motivasjon for å gjøre det bra (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 230). Dette vil være spesielt viktig for offentlige organisasjoner, som er helt avhengige av at de ansatte opplever arbeidet de driver med som motivasjonsbringende. Dette er også noe som kjennetegner offentlige ansatte, gjennom at de utviser sin forståelse omkring motivasjon rettet mot det å kunne bidra til noe meningsfullt til samfunnet og medborgerne i sin utøvelse av offentlige tjenester – også omtalt som altruistiske motivasjon (Christensen et al., 2015, s. 118). Det at ledere forstår viktigheten av arbeidet som legges ned for å motivere medarbeiderne vil være viktig av en rekke grunner, hvor de mest sentrale ifølge Jacobsen & Thorsvik (2020, s. 230) er;

- *Operativ effektivitet* i form av at ansatte yter mer enn det som kreves av dem, hvor de vil forsøke å løse problemer på egenhånd og på denne måten spare ledelsen og andre for belastning. Denne typen medarbeidere vil også legge seg mer i selen og være mer innovative i form av å ta egne initiativ på oppdukkende problemer og eventuelt søke bedre løsninger på ting, noe som i tur vil lede til kompetente og motiverte ansatte som øker kvaliteten, produktiviteten og innovasjonen i organisasjonen.
- *Økonomiske resultat* i form av at økt kvalitet, produktivitet og innovasjon vil gi økonomiske fortrinn. Dette vil også lede til mer fornøyde kunder, mindre feil i arbeidet som utføres og færre klager.

- *Varige konkurransefortrinn* i form av at ansattes kompetanse, eller også omtalt som den menneskelige kapitalen, tiltrekkes og beholdes gjennom at motiverte ansatte føler en sterkere tilknytning til organisasjonen, noe som igjen vil lede til en stabil arbeidsstyrke.
- *Et godt arbeidsliv*, forklart ved at man tilbringer store deler av livet sitt i arbeid, og arbeidsplassen utvikler seg derfor til en viktig arena for den ansatte når det kommer til utvikling og realisering av drømmer. Positive opplevelser og mulighet for personlig vekst og utvikling vil derfor være sentralt, og vil gjøre at organisasjonen fungerer godt. Foreligger det et arbeidsliv med motiverte ansatte vil man også kunne høste gevinstene av at motiverte ansatte i høyere grad ønsker å bistå sine kollegaer, at de viser en større omsorg for sine kollegaer og at dette gjøres helt uten at det forventes av dem.

Innenfor forskning omkring motivasjon i organisasjoner foreligger det en rekke sentrale teorier og bidrag om hva som gjør oss mennesker motiverte, og hvilke behov som trigger dette. Abraham Maslow fremstår nok som den mest innflytelsesrike når det kommer til behovsteori. Ser en på videreutviklingen av behovsteorien i sammenheng med organisasjonsmessige faktorer som motiverer, vil dette illustrere sentrale momenter som det må forventes at ledere i politiet er bevisste på.

Maslows teori gir to viktige innsikter med hensyn til å kunne utforme effektive belønningssystemer, og for å fremstille forutsetningene for å sørge for motiverte medarbeidere. Disse to innsiktene kan konkretiseres gjennom 1) at personer motiveres til å handle når de ser anledninger til å tilfredsstillere sine behov og 2) at Maslows behovspyramide illustrerer en overgang fra de *ytre belønninger* som sørger for tilfredsstillelse fra de lavere nivåene på behovshierarkiet til de *indre belønningene* som tilfredsstiller behovene på de høyere nivåene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 233). Maslows behovsteori går i korte trekk ut på en antakelse om at mennesker vil ha sine behov innbyrdes ordnet i et hierarki med fem ulike behovskategorier, som strekker seg fra fysiologiske behov som ligger nederst, til behov for selvrealisering som ligger øverst.

Teorien til Maslow har imidlertid høstet kritikk for at den er for upresist formulert og at det er uklart hva som ligger i den, samt at det er empirisk krevende å avgjøre hvorvidt de fem ulike behovstypene er ordnet hierarkisk (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 232). Det kan hos enkelte individer foreligge et ønske om å tilfredsstillere et høyere behov på bekostning av et lavere, noe Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 96) argumenterer for. De understreker videre at mennesket

er mer fleksible enn hva Maslows behovsteori legger opp til, og at individer vil kunne bevege seg opp og ned i hierarkiet.

Dersom en ser på sammenhengen mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer vil en se at dersom en gis anledning til å tilfredsstille sine behov, vil det også oppstå en motivasjon for å handle. Mennesker er derimot forskjellige, og vil følgelig styres av ulike preferanser og behov. Det er videre ikke gitt at en ung voksen person vil ha de samme preferanser og behov som en godt voksen person. Dette illustrerer hvordan individuelle behov vil påvirke i hvilken grad man lar seg motivere, og at hva som er motivasjonsbringende vil variere. Dette kan igjen illustreres gjennom at enkelte vil la seg motivere av utsikt for bedre lønn, men andre vil kunne motiveres av sosialt samhold eller positiv tilbakemelding fra ledere på arbeid som gjøres (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 233).

Indre og ytre motivasjon har gjennom forskning vist seg å være av stor betydning for hva en organisasjon kan og bør gjøre for å skape motiverte ansatte. Ytre motivasjon omhandler at selve årsaken til motivasjonen ligger utenfor selve arbeidsoppgaven, meden den indre motivasjonen omhandler at kilden til motivasjonen er knyttet til selve oppgaven og opplevelsen av å arbeide med denne (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 234). Den ovennevnte argumentasjonen tilsier med andre ord at motivasjon som begrep dreier seg om noe annet enn bare å se motivasjon «utenfra», hvor en ser på motivasjon som en form for insentiv med formål i å forandre et atferdsmønster gjennom belønninger og straff. Motivasjonen kan altså komme innenfra den enkelte gjennom en sosialisering av en yrkesetikk og gjennom utvikling av en faglig identitet (Christensen et al., 2015, s. 118). Ledere vil i et slikt øyemed ha en helt sentral rolle, noe som også ble introdusert i kapittelet om organisasjonsteoretiske modeller innenfor det kulturelle perspektivet, som gjør seg spesielt gjeldende for politiet.

Går man til «Public Service Motivation» og litteraturen som favner rundt dette, ser en at en fra et institusjonelt eller kulturelt perspektiv at motivasjon ofte vil omhandle selvoppofrelse eller gjennom en følelsesmessig motivasjon. Selvoppofrelsen vil kunne komme til syne gjennom en form for plikt- eller lojalitetsbasert følelse, og den følelsesmessige motivasjonen gjennom følelsen av å levere noe godt for andre og samfunnet generelt gjennom leveransen av offentlige tjenester (Christensen et al., 2015, s. 118). Så hvilke tiltak kan ledere teoretisk sett gjøre for å motivere sine ansatte? Dette vil for lederens vedkommende baseres på at ansatte motiveres med utgangspunkt i et blandingsforhold mellom ansattes egeninteresse så

vel som fellesinteressene, hvor blandingsforholdet naturlig vil kunne inneha variasjon basert på hvilke beslutningssituasjoner og oppgaver en står ovenfor (Christensen et al., 2015, s. 118).

Indre og ytre motivasjon spiller med andre ord en helt sentral rolle, hvor tiltak for å fremme ytre motivasjon vil orienteres rundt å skape og utvikle belønningssystemer og legge til rette for karrieremuligheter. Indre motivasjon fremmes gjennom jobbutfordring og arbeidsutforming. Den indre motivasjonen har imidlertid en betydelig sterkere positiv effekt enn ytre motivasjon når det kommer til prestasjon, tilstedeværelse, produktivitet og ønske om å bli værende i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 234).

Oppsummert foreligger det altså tre ulike drivkrefter som er identifisert av forskning, som alle får individer til å ville yte noe ekstra, hjelpe andre eller bidra til at jobben blir utført. Disse tre drivkreftene er, som vi har vært inne på, den indre motivasjonen og den ytre motivasjonen, og den siste - ønsket om å gjøre noe godt for andre, som ble beskrevet innledningsvis som altruistisk motivasjon. For ytre motivasjon vil de to viktigste tiltakene være lønns- og karrieresystemer, hvor det foreligger en tanke om fremtidige belønninger i form av lønns- eller stillingsopprykk. For den indre motivasjonen vil motiverende tiltak rettes mot selve arbeidsoppgavene, slik at oppgaven gir gode opplevelser, trivsel, glede og mening (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 236-237, 244).

Politiet som organisasjon er spesielt utsatt for stadig revidert mål- og resultatstyring, noe som nok kan anses som nødvendig for å forsikre seg om at de offentlige midler anvendes etter hensikten. Dette er derimot et spørsmål som vi lar stå åpent i denne omgang. Dersom slike styringstiltak oppfattes som kontrollerende i større grad enn de oppleves understøttende, vil de sett i lys av litteraturen som favner «Public Service Motivation», kunne bidra til å uthule ansattes motivasjon. Videre kan det forekomme tilstander som omtales som motivasjonsproblemer, hvor det rett og slett ikke foreligger en interesse for å etterspore resultater som måtte foreligge av offentlige tiltak og reformer, noe som på et systemplan vil gjøre det vanskelig å måle effektene og resultatene av en organisasjonsendring eller offentlige tiltak. Ser man mot styringstiltak som politiet pålegges, vil det for en leder være viktig å lede på en slik måte at det hos de ansatte oppleves som understøttende med hensyn til oppnåelsen av organisasjonens mål (Christensen et al., 2015, s. 118, 184).

Den ovennevnte argumentasjonen tydeliggjør hvorfor ledelse innehar en viktig rolle når det angår motivasjon hos medarbeiderne, gjennom at ledere og det de gjør, i stor grad innvirker på de ansattes motivasjon i arbeidet. Det å bli sett av ledelsen, og videre motta støtte og hjelp fremstår gjerne som det mest sentrale elementet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 404).

Forståelsen av begrepet i lederplattformen tilsier altså at ledere må ha en bevissthet knyttet til både den ytre, indre og altruistiske motivasjonen hos medarbeidere for å kunne beholde motiverte ansatte.

2.8.1.2 Ledere skal utvikle

Det at motivasjon og utvikling er satt i samme lederpunkt er nok neppe en tilfeldighet, da dette er to begreper som i en rekke sammenhenger vil korrelere og sirkulere om hverandre. Undersøker man den rene definisjonen av begrepet “utvikling” vil en raskt se at begrepet er svært betinget av konteksten det settes i. Det vil med andre ord oppstå en rekke ulike innfallsvinkler og tolkninger, og en avgrensning av begrepet er ikke noen enkel sak.

For at vi skal ha kunne komme fram til noen helhetlig begrepsforståelse av hva som menes med begrepet *utvikling* i lederplattformen, blir en nødt å se konteksten begrepet er satt i – hvor det spesifikt angis at det er *utvikling av medarbeidere*. Dette handler altså om menneskelig utvikling, og ordlyden ekskluderer dermed at tolkningen skal dras mot samfunnsendringer og evolusjon, som henholdsvis har innfallsvinkler rettet mot en utvikling innen samfunnet og i biologisk forstand. Begrepet må derfor ses i sammenheng med hvordan det fremgår av psykologien. Innen den menneskelige utviklingen er det sentralt å se hen til utviklingspsykologien for en nærmere avklaring av hva som menes med begrepet i den aktuelle konteksten. Smith (2022, s. 7) anvender følgende definisjon av utvikling innenfor denne innfallsvinkelen, hvor han sier det foreligger en bred enighet om at det dreier seg om en forandring på en eller annen måte over tid, og at utvikling vil dreie seg om;

“(...) endringer i atferd og de prosessene som atferden er et uttrykk for, så som tenking, kommunikasjon og følelser.”

I konteksten begrepet utvikling befinner seg i må det antas at det foreligger en forståelse om at endringen som det nevnes hos Smith, omhandler det å skulle foreta nødvendige endringer for å kunne besørge en ønsket fremdrift og fremtid, og da spesifikt hos en leders medarbeider.

I første omgang vil det derimot være aktuelt å fastsette hvordan en kombinerer ledelse med det å bedrive utvikling.

SINTEF presenterte i 2018 en idébok som var ment til å påpeke hva som ligger i kombinasjonen av utvikling og ledelse, noe de valgte å navngi utviklingsledelse. Følgende formulering ble benyttet for å beskrive hva utvikling i et lederperspektiv dreide seg om:

«Det handler om å realisere en ønsket strategisk organisasjonsutvikling hvor bedriftens indre liv og dens omgivelser trekkes med i arbeidet med å bevege bedriften framover.» (SINTEF, 2018, s. 9).

For å kunne lykkes i dette påpeker SINTEF (2018) et sett med kriterier de har funnet i sine studier for hvordan en leder vil kunne evne å bedrive utvikling innad i en organisasjon. Disse er forenklet fremstilt under og sier at;

- Lederen må være opptatt av det strategiske nivået
- Lederen må ha tilstrekkelig god oversikt over driften og kjernevirksomheten
- Lederen må være dyktig på kommunikasjon
- Lederen må kunne bygge tillitsrelasjoner vertikalt og horisontalt i egen bedrift og utad i samfunnet
- Lederen må kunne identifisere utviklingstrekk i samfunnet og se dette i sammenheng med de strategiske valgene som tas i organisasjonen.

Med en slik forståelse av «utvikling» og «ledelse» illustrerer dette mangfoldet som foreligger i begrepet, og at utvikling innad i en organisasjon som politiet vil strekke seg helt fra politimesteren som øverste leder i et politidistrikt til det laveste ledelsesnivået. Ordlyden i punktet påpeker derimot at ledere skal (...) utvikle medarbeidere. Det må her legges til grunn at det er medarbeiderens faglige og personlige utvikling det spesielt rettes fokus mot.

Som vi var inne på tidligere vil det hos de fleste medarbeidere foreligge en indre motivasjon for å utvikle seg faglig og personlig, dersom de selv klarer å se fordelene ved sin egen og organisasjonens utvikling (SINTEF, 2018, s. 13). For å kunne tydeliggjøre dette vil det hos ledere, både i politiet og ellers, være vesentlig at det forekommer en aktiv og bred involvering av medarbeiderne. Dette kan for eksempel finne sted gjennom medarbeidersamtaler hvor det legges til rette for en strategisk utvikling for den ansatte, og

hvor den ansatte gis innblikk i de ulike strategiske målsetninger som føres innad i etaten. Det ligger også i en «aktiv» medvirkning i at den ansatte gis innflytelse til å påvirke hvordan organisasjonen utvikler seg, gjennom at lederen er lydhør for de meninger som måtte fremkomme, selv om det i stor utstrekning vil være andre momenter som må hensyntas. En må med andre ord ta med de ansattes engasjement og tilstrebe og koble disse med de strategiske prioriteringene i organisasjonen (SINTEF, 2018, s. 20). Dette må derimot, og spesielt for politiet som styres gjennom politiske beslutninger, skje i samsvar med mål, strategier og andre styringstiltak.

I politiets medarbeiderplattform trekkes ledere spesifikt fram som viktige rollemodeller og kulturbærere. I dette henseende tilvises det også et ansvar i å skape en utvikling av det som anses som den ønskede kulturen, så vel som å forme en etisk bevissthet hos de ansatte.

2.8.2 Ledere skal skape resultater i samhandling med andre

Hva som legges i å “skape resultater i samhandling med andre” kan være like enkelt som det er vanskelig å svare på. En mye brukt definisjon på ledelse er nettopp å «oppnå resultater gjennom andres arbeid» (Asting, 2014). Hvordan en leder tilrettelegger for nettopp andres arbeid er derfor avgjørende for resultatene. Basert på ovennevnte definisjon vil begrepene «resultater» og «ledelse» være sterkt knyttet til hverandre.

Innen forskning beskrives resultater som det som kommer ut av forskningen, og som forskningsmiljøet og/eller prosjektet forventer å oppnå (Forskningsrådet, 2020). I næringslivet er resultater typisk knyttet til en bedrifts omsetning og økonomiske overskudd, mens offentlige institusjoner i større grad måler resultater i tjenester, politikk og forvaltning av fellesskapets ressurser.

Nøyaktig hva som menes med å “skape resultater” i en polisiær kontekst vil variere mye, eksempelvis basert på hvilke funksjoner og arbeidsoppgaver en leder har, så vel som hvor vedkommende befinner seg i organisasjonsstrukturen. Eksempelvis vil “resultater” for en etterforskningsleder typisk være at straffesaker blir oppklart, mens en driftsenhetsleder kanskje vil være mer opptatt av at budsjettet overholdes. Nøyaktig hvilke resultater som skal oppnås er altså avhengig av hvem man spør og hvilket fagfelt de jobber med.

På et overordnet plan kan en likevel argumentere for at resultatet av politiets arbeid skal være å løse samfunnsoppdraget, nedfelt i politiloven § 1 (1995). Dette innebærer i praksis at politietaten skal levere de polititjenestene, og dermed resultatene, som er forventet av politiet i en rettsstat. I tillegg kommer politidirektoratet jevnlig med føringer om hva som blir politiets viktigste mål, og dermed viktigste arena for å skape resultater de neste årene. Et eksempel på dette er politiets virksomhetsstrategi “Politiet mot 2025”. Virksomhetsstrategien beskriver følgende temaområder som viktige de påfølgende årene (Politidirektoratet, 2017c).

- I forkant av kriminaliteten
- Tilgjengelige polititjenester med høy kvalitet
- Trygghet i det digitale rom
- Et moderne og kompetent politi

Hvordan det politiske landskapet endrer seg er avgjørende for hvilke resultater som ønskes av politiet. Eksempelvis har medias fokus på gjengproblematikk i Oslo øst ført til at politiet har måttet endre fokus til å oppnå resultater i møte med denne utfordringen. Russlands invasjon av Ukraina i februar 2022, med en påfølgende økt flyktningstrøm til Norge, har ført til at politiet må levere resultater knyttet til mottagelse av flyktningene.

I hvilken grad politiledere på ulike nivåer har et bevisst forhold til samfunnsoppdraget, implementering av gjeldende justispolitikk og politiets virksomhetsstrategi er vanskelig å svare på, det er heller ikke målet med denne oppgaven. Politiet som organisasjon og byråkrati er også konstruert for nettopp å oppfylle samfunnsoppdraget og politiske beslutninger (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 46-48). Lederne “lengre nede” i organisasjonen (som våre informanter) skal oppnå de resultatene deres ledere igjen pålegger dem – og dette bidrar til å skape resultater på et overordnet nivå. Med dette som utgangspunkt er resultatene lederne skal oppnå de resultatene som de til enhver tid blir pålagt av sine overordnede, innenfor deres ansvars- og beslutningsområde.

Selve ordet samhandling kan knyttes til den engelske oversettelsen *collaboration*, som beskrives som «*the action of working with someone to produce something*». Det handler altså om å jobbe sammen for å oppnå noe. Det er ofte dette vi formidler når vi benytter begrepet *samarbeid* på norsk. Selv om *samarbeid* og *samhandling* er to nært beslektede begreper, er det imidlertid noe forskjell mellom dem. Det handler primært om hvilken grad av forpliktelse og deltagelse mellom aktørene som jobber sammen. Samarbeid kan være uforpliktende, og

over en kort tidsperiode, uten noe særlig relasjon mellom partene. Samhandling viser til noe mer varig og relasjonelt. Det er mer forpliktende og stiller større krav til prosessuelle rammer og forutsigbarhet. Ordet har fått større betydning i offentlig sektor de siste årene. I politiet har det gjort seg spesielt gjeldende i føringer og planverk etter 22.juli, som illustrerte behovet for at «ressursene skulle finne hverandre» og kunne jobbe sammen (Helseinnovasjonssenteret, 2022).

Politidirektoratet har definert samhandling i politiet som “(...) samspill mellom to eller flere personer, aktører eller virksomheter internt og eksternt for å oppnå et felles mål”

(Politidirektoratet, 2021). I boken *Det nye Totalforsvaret* (Norheim-Martinsen, 2019) beskrives hvordan nettopp samhandling mellom beredskapsorganisasjonene er en av de viktigste forutsetningene for å lykkes med å ha et effektivt totalforsvar. Det er viktig å understreke at samhandling ikke begrenser seg til fysisk samhandling. Dette innebærer også mailkorrespondanse, telefonsamtaler og digitale møter med mer. Intern samhandling kan innebære samhandling på tvers av avdelinger og fagfelt, mens ekstern samhandling kan innebære samhandling med andre offentlige virksomheter, næringslivet eller gjennom internasjonalt politisamarbeid. I nyere tid har også sosiale medier blitt trukket fram som en viktig arena for samhandling, spesielt for at en organisasjon skal kunne samhandle autentisk utad (Ndlela, 2019, s. 102).

Politiet som organisasjon er svært avhengig av at samhandlingen fungerer både internt og eksternt. Eksempelvis krever alvorlige straffesaker ofte samhandling på tvers av ulike fagfelt. På et skadested samhandler politiet med de andre nødetatene, og på grenseovergangene samarbeider politiet blant annet med Tollvesenet og Forsvaret. Det at ledere mestrer å samhandle er dermed avgjørende for å oppnå de resultatene som er forventet av dem, og en forutsetning for å lykkes i jobben deres. I dette henseende vil det også være avgjørende for at politiet som organisasjon lykkes i å skape resultater på et overordnet plan.

2.8.3 Ledere skal sette retning og drive endring

2.8.3.1 Sette retning

Det å sette retning kan forstås på ulike måter og det finnes ingen klar definisjon på hva det konkret innebærer å sette retning på ulike ledernivåer i politiet. For en politimester vil det å

sette retning for sitt politidistrikt medføre en større strategisk endring som involverer flere hundre ansatte og distriktets langtidstrategi. På en annen side vil det påvirke omgivelsene annerledes dersom en avsnittsleder på et patruljeavsnitt setter retning for en innsats som skal gjøres over tid for å forebygge utelivsvold.

Å sette en retning innebærer at ledelsen definerer hva som skal la seg gjøre etter at en endring er gjennomført som ikke lar seg gjøre i dag (Vestergaard, 2020, s. 20). Det å sette retning er et begrep som kan knyttes til å styre mot et bestemt mål eller retning og kan dermed kobles til begrepet styring. Tidligere i oppgaven er det skrevet om at ledelse handler om påvirkning. Begrepet styring er ifølge Christensen et al. (2015, s. 128-129) et begrep som henger sammen med ledelse, men til forskjell fra ledelse hvor påvirkningen skjer igjennom en direkte og gjerne dialogbasert påvirkning skjer styring igjennom en mer indirekte påvirkning ved formell organisasjonsstruktur, formaliserte prosedyrer og rutiner. Jo lengre opp i organisasjonen man kommer, desto mer er utøvelsen av ledelse preget av styring.

Ledelse må ha strategisk retning og må ivareta organisatorisk utvikling samt utvikling av kunnskap som gjør det mulig for organisasjonen å nå strategiske mål. Strategisk ledelse er således valg av retning, noe som ofte forutsetter beslutninger på øverste nivå i en organisasjon (Filstad, 2020b, s. 72). Det å sette retning for politiet som helhet gjøres av Politidirektoratet igjennom ulike virksomhetsstrategier. Som forklart i kapitelet ovenfor er det gjort en rekke strategiske retningsvalg i politiets virksomhetsplan mot 2025 (Politidirektoratet, 2017c). For å styre politiet i retningen som er satt og lykkes med endringsprosesser kreves det imidlertid langsiktig arbeid fra ledere på alle nivåer i politiet (Politidirektoratet, 2017b, s. 18).

Selv om de store retningene settes av politisk ledelse ved Justis- og Beredskapsdepartementet og Politidirektoratet, kan også ledere på lavere nivåer i organisasjonen sette retning for sine avdelinger og sine medarbeidere. For eksempel kan en seksjons- eller avsnittsleder sette retning for sin seksjon eller avsnitt ved å prioritere sine ressurser mot en ny retning innenfor sitt handlingsrom. Det er videre nødvendig at ledere på dette nivået kommuniserer og bidrar til at sentralt bestemte retningsvalg settes ut i livet i politiorganisasjonen.

2.8.3.2 Drive endring

Begrepet å drive endring kan forstås på ulike måter og er et stort og komplekst begrep. Vi vil først se litt på hva endring i organisasjoner er og så si noe om hva vi legger i å drive endring for ledere i politiet.

Endring er noe som kontinuerlig finner sted i offentlige organisasjoner. Det skjer kontinuerlig gjennom rutinemessig aktivitet og med små skritt, men kan også skje ved kraftige og brå omveltninger dersom det har bygget seg opp et endringspotensiale over lengre tid. Klassiske eksempler på kontinuerlig endring er endringer i ansatte, nytt IKT-utstyr eller at organisasjoner må tilpasse seg ulike krav som stilles til dem fra omgivelsene. Det er svært viktig for en organisasjon å kontinuerlig være i utvikling for å etterkomme krav fra sine omgivelser ettersom organisasjoner får legitimitet ved å gi inntrykk av at organisasjonens strukturer og prosedyrer stemmer overens med hva som oppfattes som moderne, rimelig og rasjonelt (Christensen et al., 2015, s. 152-153, 169).

Det er naturlig å dreie dette punktet i medarbeiderplattformen mot endringsledelse og arbeidet som gjøres for å utvikle seg i takt med samfunnet og iverksette endringsmål i politiet. Hennestad og Revang (2017, s. 86) argumenter for at all ledelse er endringsledelse ettersom omgivelser og samfunn kontinuerlig er i endring og at det hele tiden skjer en utvikling som påvirker og stiller nye krav til organisasjoner.

Det skilles imidlertid mellom begrepene *ledelse i endring* og *ledelse av endring*. Begrepet ledelse i endring kan forstås som ordinær ledelse eller organisasjonsutvikling ettersom organisasjoner i dag opererer i et moderne samfunn som stadig er i endring, enten ved teknologi eller andre forhold. Likevel er det slik at det med ujevne mellomrom skapes et behov for større og mer grunnleggende organisasjonsendringer, som følge av økte krav til organisasjoner fra omgivelsene. Dette medfører et behov for ledelse av endring ettersom disse organisasjonsendringene krever ledelse for å sette dem ut i livet i organisasjonen. Dårlig eller mangelfull ledelse i endring vil bidra til at det oftere utløses et behov for ledelse av endring ettersom organisasjonen ikke vil klare å henge med i samfunnsutviklingen eller blir ledet i feil retning (Hennestad & Revang, 2017, s. 103-104).

Disse poengene illustrerer viktigheten av at politiledere driver endring i hverdagen uten at det nødvendigvis er en pågående endringsprosess eller endringsmål som det er sentralt besluttet å

gjennomføre i politiet. Det moderne samfunnet utvikler seg raskt, og politiet er nødt til å henge med i samfunns- og kriminalitetsutviklingen. For å imøtekomme omgivelsenes krav er politiet avhengige av ledere som kontinuerlig driver endring.

Dersom det er behov for å gjennomføre større endringer i politiet må som nevnt ledelse av endring eller endringsledelse som det som oftest kalles finne sted. Hennestad og Revang definerer endringsledelse som «*planlagt og styrt endring av organisasjoner*» (Hennestad & Revang, 2017, s. 92, 103). Endring i politiet oppstår når politiansatte endrer måten oppgaver løses på. Endring i politiet kan være en krevende, og utfordrende prosess både for ledere og medarbeidere. Noen viktige forutsetninger for å lykkes med endring, er at det foreligger en forståelse av målet med endringen og retningen som er satt. Det er ledelsens ansvar å vise retning for å sikre at effekter av planlagte endringer oppnås. For at politiet skal kunne lykkes med endring, fremheves kommunikasjon som helt sentralt. Det er videre viktig med fortløpende oppfølging og måling av endring slik at retningen kan endres underveis (Politidirektoratet, 2017b, s. 7, 21-22). Ved dårlig eller mangelfull ledelse i endringsprosessen vil dette kunne medføre unødig belastning i organisasjonen og samtidig styre organisasjonen i en uønsket og negativ retning (Hennestad & Revang, 2017, s. 92-93).

Politiet har de siste årene vært gjennom en omfattende politireform hvor det har vært svært viktig at ledere i politiet har kunnet både sette retning og drive endring. I forbindelse med reformen har det blitt implementert en rekke endringer som har krevd ledelse av endring fra politiledere på alle nivåer.

For å lykkes med å skape endring i en organisasjon er man avhengig av å ha medarbeiderne med seg (Hennestad & Revang, 2017, s. 57). Ved endring i organisasjoner er det ikke uvanlig å møte motstand fra organisasjonens medarbeidere. Dette kan for eksempel skyldes at ansatte som blir berørt av endringen opplever å miste noe av verdien av sin kompetanse og makt dersom endringen gjennomføres. I slike tilfeller må individer motiveres for forandring (Hennestad & Revang, 2017, s. 96; Vestergaard, 2020, s. 17). I tillegg kan kulturelle faktorer i organisasjonen som vi tidligere har gjort rede for skape grobunn for endringsmotstand (Christensen et al., 2015, s. 65).

I politiets plan for endringsledelse fra Politidirektoratet (2017b, s. 13, 17) påpekes viktigheten av at ledere kommuniserer endringer og skaper rom for dialog under endringsprosesser, at ledere bidrar til å skape forståelse og motivasjon hos sine medarbeidere om hvorfor

omstilling er nødvendig. Ledere må også støtte sine medarbeidere gjennom endringsprosessen. Det fremheves videre som forutsetninger for vellykket omstilling at endringene er forutsigbare, at medarbeiderne forstår gevinsten av endringene som gjøres og at medarbeiderne gis anledning til å forstå mulighetsrommet tilknyttet egen arbeidssituasjon. En suksessfaktor for å oppnå disse forutsetningene er tett oppfølging fra leder.

Ledere kan sees på som meningsskapende og selvfortolkende vesener (Klev & Vie, 2014, s. 24). Når en politileder setter retning og driver endring både av sentralt bestemte endringer og endringer lederen selv iverksetter innenfor sitt handlingsrom, innebærer dette at lederen tar beslutninger som påvirker og styrer lederens medarbeidere i en gitt retning. Det at en leder kan ta beslutninger og videre se muligheter henger sterkt sammen med en leders evne til å håndtere den interne politikken, og videre de interne maktkampene og «spillet» som ofte foregår (Cunliffe, 2014; Dalton, 1959; Kanter, 1977; Pfeffer, 2010). Beslutningstaking er derfor et viktig ledd i å sette retning og drive endring i det daglige og til å skape mening til endringer.

Ny mening som skapes har videre sterkt slektskap med det gamle, men likevel må mening dannes i lys av nye praktiske situasjoner som oppstår (Klev & Vie, 2014, s. 24-25). Dette kan således knyttes til det kulturelle perspektivet innen organisasjonsteori som tidligere er redegjort for i oppgaven. Dette fordi meningsskapning skjer i lys av dette perspektivet på lik linje som beslutninger tas med en forankring i dette perspektivet (Christensen et al., 2015, s. 14). Beslutninger som tas i politiet må sees i lys av de kontekstuelle forhold og betingelser for ledelse som foreligger i politiet. I lys av dette er meningsskapning en kontinuerlig prosess politiledere må drive med og er et viktig ledd i å både sette retning og drive endring, som har en sterk forankring i politiets organisasjonskultur og historie.

Samtlige ledere i vår studie er å anse som ledere på lavere nivå ettersom de enten er fagledere, nivå 4 eller nivå 3-ledere i Vest politidistrikt. Ved endring i organisasjonen og særlig der ansatte yter motstand mot organisatoriske endringer vil ledere på de lavere nivåene i politiet ha en sentral rolle for å kommunisere, motivere og være endringsagenter som gjør en svært vesentlig jobb for å drive endring. Alle ledere i politiet har en viktig rolle når det gjelder å drive endring, men denne gruppen ledere har kanskje noen av de både viktigste, og mest krevende oppgavene når det kommer til å drive endring i politiet. Dette fordi disse lederne er de som gjerne er tettest på det utøvende leddet i organisasjonen, nemlig

førstelinjen. For politiet vil det utøvende leddet i organisasjonen typisk være politibetjenter som utfører ulike politioppgaver som for eksempel patruljevirkosomhet, etterforskning eller kriminalitetsforebygging og som har jevnlig kontakt med befolkningen som politiet yter sine tjenester til.

Sett i lys av teori i dette kapitlet ser vi på det å sette retning og drive endring i politiet som noe som innebærer ulike elementer avhengig av hvilket ledernivå man er på. For ledere på nivå 3 og 4 i politiet, som er hovedsakelig nivåene som studeres i denne studien, innebærer det å sette retning og drive endring å kommunisere og ta beslutninger som angir retningsvalg for avdelingen. Det innebærer også å kommunisere endring og å skape mening til endring enten den er lokal eller sentralt bestemt. Videre er det å jevnlig følge opp og motivere medarbeidere til å gjennomføre endringer viktige lederaktiviteter som bidrar til at politiet styres i ønsket retning.

3.0 Metode

For snart 60 år siden beskrev den norske sosiologen Vilhelm Aubert (1965, s. 196) metode på følgende måte:

«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.»

I dette kapitlet beskrives hvilken metodisk tilnærming som er anvendt. I tillegg belyses og begrunnes metodiske valg vi har gjort. I kapittel 3.5 har vi søkt å ha et kritisk blikk på de metodiske valgene vi har gjort. Deretter har vi diskutert noen styrker og svakheter ved dem samt noen alternative metodiske valg som kunne vært benyttet.

3.1 Forskningsdesign

Vi landet tidlig i denne prosessen på at vi ønsket å forske på hverdagsledelse i politiet som er organisasjonen vi alle tre jobber i. Dette gjorde videre at vi hurtig fikk iverksatt prosessen med å utarbeide oppgavens problemstilling. Da dette var avgjort måtte vi avgjøre hvilken metodisk tilnærming som best kunne belyse vår problemstilling. Det er flere momenter som

avgjør hvilken metode som er hensiktsmessig å bruke i forskning, men Malterud (2017, s. 39, 140) viser til at problemstillingen som er valgt er det som er førende for valget av metode.

Jacobsen (2018, s. 64) beskriver at kvalitativ metode egner seg bedre enn en kvantitativ tilnærming for å få fram det som er spesielt med hver enkelt informant og for å få fram detaljer i informasjonen som kommer fram. Kvalitativ metode anvendes dermed for å få en bedre forståelse av opplevelsene og erfaringene til individer hvor man ønsker å gå i dybden og vektlegge fortolkninger for å sette oss i stand til å se nye aspekter ved et fenomen og besvare spørsmål som hvordan og hvorfor tilknyttet det som skal undersøkes (Oppen et al., 2020, s. 23, 31). På bakgrunn av denne forståelsen valgte vi en kvalitativ tilnærming for å belyse problemstillingen.

I denne studien ønsket vi mer konkret å belyse hva ledere i politiet gjør for å lede i hverdagen, sett i lys av lederpunktene i politiets medarbeiderplattform. Vi ønsket dermed å belyse et fenomen blant ledere i politietaten hvor det ikke fantes mye tidligere forskning, noe som påpekes av både Filstad (2020b, s. 28-29, 34) og Døving et al. (2016, s. 16-18). Både Bryman (2016, s. 36) og Malterud (2017, s. 32) peker på at dersom det foreligger lite tidligere forskning er det mer naturlig å bruke en mer eksplorerende tilnærming enn om det skal forskes på et område med mye eksisterende forskning.

Vi har på bakgrunn av dette valgt en induktiv eksplorerende tilnærming, noe som innebærer at forklaringer utvikles underveis som følge av funnene i studien ved at åpen og utforskende empiri blir til teori (Jacobsen, 2010, s. 53-55). Dette innebærer at vi tar sikte på å utvikle teorier basert på de empiriske funnene vi gjør i studien (Oppen et al., 2020, s. 29). Denne tilnærmingen ble valgt fordi vi ønsket å observere og samle inn data omkring hverdagsledelse i politiet med et åpent sinn fremfor at lete etter forklaringer tilknyttet allerede etablerte teorier. I intervjuene ønsket vi å få fram informantenes meninger, erfaringer og opplevelser. Ettersom det foreligger lite forskning på hverdagsledelse i norsk politi, fantes det videre lite eksisterende teori som styrte hva vi så etter i studien med unntak av lederpunktene i politiets medarbeiderplattform og teorien som er redegjort for i kapittel 1.1.

3.2 Utvalg og utvalgskriterier

Målet med kvalitative metoder er å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter. I forkant av en kvalitativ studie må utvalg og rekruttering av informanter planlegges. Dette

innebærer å ta stilling til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og hvordan informantene til undersøkelsen skal rekrutteres (Johannessen et al., 2011, s. 33, 104).

Når det gjelder utvalgsstørrelse til en studie avhenger størrelsen på utvalget av hva som skal belyses og måten data samles inn på (Johannessen et al., 2011, s. 104). Ifølge Kvale og Brinkmann (2010, s. 129) bør man intervjuer så mange personer som er nødvendig for å finne ut det man vil vite. De sier samtidig at et normalt antall intervjuer i en kvalitativ studie ligger på rundt 15 +/- 10. Dersom det kombineres empiri fra ulike datainnsamlingsmetoder som kvalitative intervjuer og observasjoner kan imidlertid antallet være lavere. I det videre bør ikke omfanget være for stort dersom man skal kunne gjennomføre inngående analyser av datamaterialet i etterkant (Oppen et al., 2020, s. 349). I prosjektet har vi valgt å bruke seks informanter. Det innsamlede datamaterialet består av data fra både observasjoner og intervjuer av samtlige informanter.

Hensikten med kvalitativ metode er ikke å foreta statistiske generaliseringer slik det er innen kvantitativ metode, men å si mest mulig om et fenomen. I forkant av rekruttering av informanter til studien valgte vi å benytte oss av et strategisk utvalg. Dette innebærer at forskeren først tenker igjennom målgruppen som må delta for å innsamle nødvendige data, før forskeren velger ut konkrete personer fra den aktuelle målgruppen. Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i en kvalitativ undersøkelse er ikke representativitet, men hensiktsmessighet (Johannessen et al., 2011, s. 106-107). Dette innebærer at informantene velges ut på bakgrunn av bestemte kvalifikasjoner eller egenskaper som gjør dem interessante for å belyse studiens problemstilling (Oppen et al., 2020, s. 348). I denne studien skulle vi undersøke fenomenet hverdagsledelse i politiet, noe som setter en naturlig retning mot å bruke informanter som innehar en lederstilling i politiet.

Et heterogent utvalg vil øke mulighetene for at datainnsamlingen vil danne et rikt empirisk grunnlag (Malterud, 2017, s. 59). Vi ønsket derfor å rekruttere informanter med faglig bredde, ettersom politiet er en kompleks organisasjon med mange ulike seksjoner og avsnitt som holder på med svært ulike arbeidsoppgaver. Vi ønsket også å oppnå en god kjønnsbalanse blant informantene.

Da vi begynte å jobbe med et strategisk utvalg satte vi opp noen nøkkelkriterier for hvilke funksjoner og erfaring vi ønsket at informantene skulle ha:

- Over 5 års erfaring fra politietaten
- Minimum 3 års ledererfaring
- Personalansvar og/eller fagansvar for sine ansatte

3.3 Studiens informanter

Alle våre informanter jobber som tidligere nevnt i Vest politidistrikt. Ettersom vi kjenner til organisasjonen som det ble forsket i og selv jobber i politiet gjorde dette at vi kunne benytte oss av et strategisk utvalg og på den måten velge de informantene som var best egnet og mest hensiktsmessige for å belyse problemstillingen vår ut ifra de fastsatte kriteriene. For å få til en faglig diversifisering bestemte vi oss for at vi ønsket å bruke informanter fra både etterforskning, forebygging, etterretning og operativt politiarbeid. Ved å rekruttere informanter fra alle disse fagfeltene dekkes mange av politiets viktigste kjerneoppgaver. Dette innebærer at informantutvalget utgjør en god politifaglig bredde og er dermed egnet til å belyse hverdagsledelse i politiet til tross for det brede spennet av oppgaver politiet utfører.

I utvelgelsen var vi opptatte av å velge ut informanter fra de ulike fagfeltene med erfaring som kunne tilføre studien god og relevant informasjon. Vi ville også rekruttere informanter med evne og vilje til å gi rike og fyldige svar. Vi ønsket videre å få en god kjønnsbalanse blant informantene. Vi kom derfor fram til tre kvinner og tre menn som alle oppfylte våre forhåndsdefinerte kriterier til informantene. Tabellen under inneholder informasjon om studiens informanter:

Informanter	Fagområde (primært)	Strategisk nivå	Ansiennitet i politiet	Antall år ledererfaring
Informant 1	Etterretning, analyse og metode	4	> 15	> 5
Informant 2	Operativt/taktisk politiarbeid	4	> 15	> 5
Informant 3	Etterforskning	4	> 15	> 5

Informant 4	Forebygging, etterforskning og etterretning	4	> 15	< 5
Informant 5	Etterforskning	3	> 15	> 5
Informant 6	Etterforskning og operativt politiarbeid	Fagleder	< 15	< 5

Ansiennitet i politiet og antall års ledererfaring er kategorisert på følgende måte:

- > 15 eller < 15 år for ansiennitet
- > 5 eller < 5 år for ledererfaring

Årsaken til denne kategoriseringen er å skape best mulig anonymitet for informanten, da presise gjengivelser i kombinasjon av ledernivå og primært fagområde lettere lar seg identifisere. En viktig bemerkning er at det åpenbart vil foreligge forskjeller på en leder som har jobbet i femten år eller fem år, enten i ansiennitet eller som leder i politiet. Det er derimot foretatt gjentatte vurderinger hvor det også er forsøkt med andre målepunkter, men hvor dette har medført økende grad av muligheter for identifisering.³

Kategorien fagområde tar utgangspunkt i hva som er informantens primære arbeidsoppgaver, fremfor det eksakte navnet på avdelingen hvor vedkommende jobber. Dette er gjort med hensikt for å skjerme informantene og for å unngå mulig identifisering.

Strategisk nivå tar utgangspunkt i hvor lederne er plassert organisatorisk sett i sammenheng med organisering av ledernivåene i politietaten, noe som ble illustrert i kapittel 2.7.1 som omhandler ledernivåene i politiet.

Kategorien som omhandler informanter er i randomisert rekkefølge, og tar ikke utgangspunkt i rekkefølgen på når intervjuene ble gjennomført. Videre i oppgaven blir studiens informanter enten omtalt som informant eller som leder.

³ For mer informasjon om anonymisering se kapittel 3.7.4 om anonymitet

3.4 Rekruttering av informanter

Denne studien er som nevnt basert på informanter som innehar lederstillinger i Vest Politidistrikt. Før vi kunne rekruttere informanter i Vest politidistrikt måtte vi søke distriktet om tillatelse. Dette ble gjort skriftlig og vi fikk godkjenning til å bruke informanter fra distriktet til observasjon og intervjuer 10. august 2021. I tillegg måtte vi søke om tillatelse til å gjennomføre forskningsprosjektet fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Vi fikk godkjenning fra NSD 17. september 2021 (se kapittel 3.7.3 om personvern).

Vi henvendte oss direkte til studiens seks informanter etter at Vest politidistrikt og NSD hadde godkjent studien. Informantene ble kontaktet per e-post hvor de fikk informasjon om prosjektet i tillegg til samtykkeskjemaet som ligger som vedlegg til oppgaven. Samtlige av de seks informantene samtykket til å delta i studien. Det ble presisert overfor informantene at deltakelse i studien var helt frivillig og at det ikke ville medføre noen negativ konsekvens av å takke nei til deltakelse. De fikk også informasjon om at de på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke sitt samtykke til å delta i studien.⁴

3.5 Datainnsamling

Vanlige metoder for datainnsamling innen kvalitativ metode er observasjon, intervjuer og gruppesamtaler. Hva som skal undersøkes avgjør hvilken datainnsamlingsmetode som er mest hensiktsmessig å bruke (Johannessen et al., 2011, s. 33). Som vår primære metode valgte vi å gjennomføre observasjoner med påfølgende semi-strukturerte dybdeintervjuer av studiens informanter. Dette ble valgt ettersom vi ønsket å få et korrekt bilde av hva informantene gjør i løpet av en dag og samtidig gjennom intervjuene få rike beskrivelser med fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål og følge opp oppdøkkende temaer (Bryman, 2016, s. 474, 696).⁵

Ved eksplorerende tilnærminger, bør datainnsamlingsmetoder som kan få fram flere nyanser velges. Ved forskning på et fenomen er det naturlig å ta utgangspunkt i at ingen undersøkelse kan gi et helhetlig bilde av virkeligheten, men at alle data gir en liten flik av den. Dette innebærer at jo flere metoder vi bruker, desto flere vinklinger får vi på ett fenomen. Dette

⁴ Dette er ytterligere problematisert i kapittel 3.6.5 om frivillig deltakelse.

⁵ Dette er nærmere begrunnet under kapittel 3.5.2 om semi-strukturerte intervjuer.

gjør at vi kan oppnå et mer helhetlig bilde av virkeligheten ettersom ulike metoder kan brukes for å utfylle, kontrollere eller stå i kontrast til hverandre (Jacobsen, 2018, s. 64, 174).

Individuelle intervjuer måler individuelle og personlige synspunkter om et fenomen. Observasjon måler hva mennesker faktisk gjør, istedenfor hva de sier at de gjør (Jacobsen, 2018, s. 173). Vi mener at observasjoner og intervjuer er to kvalitative datainnsamlingsmetoder som utfyller hverandre på en god måte og som passer godt med induktive, eksplorative og kvalitative metoder. Videre vil kombinasjonen av disse to kvalitative metodene få fram flere nyanser av fenomenet enn om vi kun hadde valgt en av metodene. På grunnlag av dette er disse to datainnsamlingsmetodene valgt i kombinasjon.

3.5.1 Observasjon

Observasjon innebærer at forskeren er tilstedeværende i situasjoner som er relevante for det som skal studeres og dokumenterer sine observasjoner på bakgrunn av sanseintrykk forskeren får ved å erfare, se og lytte til det som skjer i omgivelsene det observeres.

Observasjon er en kvalitativ datainnsamlingsmetode som brukes for å forstå kompleksiteten i fenomener på en måte som ikke er mulig å forstå via andre kvalitative datainnsamlingsmetoder som for eksempel kvalitative intervjuer. I mange ulike sammenhenger er det å være til stede i en setting den eneste måten å fremskaffe gyldig kunnskap (Johannessen et al., 2011, s. 117-119).

Thaagard (2013, s. 62) definerer observasjon i en kvalitativ forskningskontekst på følgende måte:

«Forskeren oppholder seg blant de han eller hun studerer, og systematisk observerer ulike dimensjoner i det miljøet personene befinner seg i.»

Gjennom kvalitative intervjuer vil man få beskrivelser fra informantene om hvordan de forstår og opplever et tema. Ved observasjon får man empiri samtidig som det skjer i sin naturlige kontekst. Det er videre ikke uvanlig at hva informanter sier at de gjør og hva de faktisk gjør i praksis avviker fra hverandre. Observasjon har flere styrker sammenlignet med andre kvalitative metoder. Det er særlig fordelaktig at forskeren kommer tett på det som skal undersøkes og at forskeren kan se fenomenet som skal studeres fra de man skal studere sitt perspektiv (Oppen et al., 2020, s. 357).

Det kan imidlertid være tidkrevende å gjennomføre gode observasjoner og det kan være vanskelig å vite hva vi skal rette fokuset mot. I en observasjonsprosess kan alt fremstå som like viktig og da kan det være vanskelig å sette søkelys på de riktige tingene. Videre kan det være vanskelig å forstå hva som skjer og hva en observert dialog egentlig handler om. Det kan også være vanskelig å opprettholde en kritisk distanse og objektivitet til de som undersøkes (Oppen et al., 2020, s. 358).

Å forske på politiledelse i et praksisnært perspektiv innebærer å flytte fokus fra den individuelle politileder til å undersøke hvordan ledere i politiet samhandler med sine medarbeidere. Videre er det viktig å forstå konteksten og hvilke betingelser som foreligger for å utøve ledelse (Filstad, 2020b, s. 30-31). Vi har valgt observasjon som vår primære metode for datainnsamling. Dette er gjort fordi vi ønsket å samle inn data om hva ledere faktisk gjør - ikke hva de sier at de gjør. Det ville ikke vært mulig å dokumentere lederes samhandling med sine medarbeidere og andre aktiviteter lederen deltar i utelukkende basert på ledernes egne beskrivelser av dette. Dersom forskningen utelukkende hadde vært basert på kvalitative intervjuer er det mulig at vi ville fått svar som ville dannet et annet datagrunnlag enn hva politiledere faktisk gjør i praksis i løpet av en arbeidsdag.

Det finnes to hovedtyper av observasjon. Disse er deltakende og ikke-deltakende observasjon. I deltakende observasjon deltar observatøren i settingen hvor det observeres, mens i ikke-deltakende observasjon inntar observatøren en mer passiv rolle (Bryman, 2016, s. 270). Begge observasjonstyper har sine fordeler og ulemper. I deltakende observasjon kan forskeren komme svært nær miljøet og situasjonene forskeren ønsker å belyse, men samtidig kan forskeren bli så opptatt av å delta at det blir vanskelig å konsentrere seg om å gjøre observasjoner og dermed bli en ikke-observerende deltaker (Johannessen et al., 2011, s. 126).

Vi har valgt å følge metoden for ikke-deltakende observasjon. Dette innebærer at vi som observatører er så lite delaktige i det som skjer i ledernes hverdag som mulig. Grunnen til at vi har valgt denne metoden er for å ha minst mulig påvirkning på hva lederne gjør i løpet av arbeidsdagen. Dersom vi hadde vært delaktige i dagens gjøremål vil det være en sannsynlighet for at vi enten bevisst eller ubevisst ville påvirket lederne i studien til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. I tillegg kan det som deltaker være vanskelig å få med seg alt som skjer ettersom man lett kan bli oppslukt i andre ting med sin deltakelse. Ved å være en ikke-deltakende observatør er målet å være tilnærmet usynlig for å studere hva lederne gjør

og hvordan de løser sine daglige oppgaver. Dersom vi lykkes med å få lederne til å glemme at vi er til stede er det mer sannsynlig at vi med vår tilstedeværelse ikke påvirker deres adferd.

Alle informantene har som nevnt blitt observert en hel arbeidsdag. Under observasjonsøktene har vi fått lov til å være med på en rekke ulike situasjoner som møter, samtaler med medarbeidere og operative politioppdrag. I etterkant av observasjonene har informantene blitt intervjuet. Dette har blitt gjort for å kunne supplere og tilføye ytterligere data til observasjonene vi har gjort. Intervjuene og observasjonene vil videre kunne si noe om hvordan informantene praktiserer ledelse, hvordan de snakker om og forstår hverdagsledelse og deres forståelse av lederpunktene i politiets medarbeiderplattform.

Observasjon som vitenskapelig metode krever en viss grad av tolkning fra forskeren som gjennomfører observasjonen. På bakgrunn av dette er det nødvendig å ha tydelige retningslinjer for hva som skal observeres (Bryman, 2016, s. 272). Johannessen (2011, s. 129) viser til at observasjon er en intensiv metode, og at et av problemene med metoden er å skille mellom egne og andres verdier. Forskeren må derfor være klar over hvilken effekt egne følelser kan ha på fortolkningen av det som observeres.

I forkant av observasjonene ble det utarbeidet en observasjonsguide med noen åpne retningslinjer for hva som skulle observeres for å minimere graden av ulik tolkning og feilkilder. Observasjonsguiden har fungert som en rettesnor ved nedtegning av våre utfyllende tolkninger som ble skrevet ned etter observasjonsdagene. Ettersom tilnærmingen til studien er induktiv og eksplorerende har vi under observasjonene vært opptatte av å observere og dokumentere observasjoner som går utenfor retningslinjene. Dette for å ikke låse oss til disse og dermed kunne miste observasjoner som senere er interessante for studien.

Som regel er data fra observasjoner detaljerte beskrivelser av informanternes aktiviteter, atferd, handlinger, mellommenneskelige samhandling og organisatoriske prosesser (Johannessen et al., 2011, s. 117). Observasjonene våre ble dokumentert via intensiv skriving på penn og papir eller på datamaskin underveis i observasjonsøktene. Denne metoden for dokumentering av data brukte vi ettersom våre observasjoner både tok utgangspunkt i en observasjonsguide, men også var ustrukturerte observasjoner hvor vi i tillegg til observasjonsguiden ønsket å belyse ytterligere detaljer og få mer innsikt i fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 130-131). Alt som skjedde i løpet av observasjonsdagene ble notert uten at noe ble vurdert som

viktigere enn noe annet. Rett etter observasjonsdagene var ferdig brukte vi observasjonsguiden til å skrive rike beskrivelser av det vi hadde observert.

3.5.2 Semi-strukturerte intervjuer

Et kvalitativt forskningsintervju kan karakteriseres som en samtale med en struktur og et formål. Formålet er som regel å forstå eller å beskrive noe og hva slags informasjon som samles inn avhenger av problemstillingen intervjuene skal besvare. Intervjuene har til hensikt å kunne tolke betydningen av fenomener som beskrives (Johannessen et al., 2011, s. 135-136).

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide. En intervjuguide er en liste over ulike temaer som skal belyses eller hvilke spørsmål som skal stilles i et vitenskapelig intervju (Bryman, 2016, s. 692). I likhet med politiavhør er det viktig at intervjuer er godt forberedt til kvalitative forskningsintervjuer. Det er imidlertid viktig at forskeren som intervjuer ikke blir så opphengt i det som er forberedt at nødvendig samtaledynamikk ikke kan oppnås (Bjerknes & Johansen, 2013, s. 200).

Vi har i denne studien valgt å bruke semi-strukturerte intervjuer. Semi-strukturerte intervjuer gir en større fleksibilitet enn strukturerte intervjuer ettersom det blant annet er mulig å variere rekkefølgen på spørsmålene og spørsmålene er gjerne mer åpne i sin egenart. Metoden gir også økt fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål til svar som anses som særlig relevante og på den måten i større grad få fram mer informasjon og hva som er viktig for den enkelte informant (Bryman, 2016, s. 696). Et alternativ ville vært å bruke strukturerte intervjuer hvor alle informanter får stilt nøyaktig de samme spørsmålene uten at det stilles noen oppfølgingsspørsmål. Johannessen (2011, s. 139) påpeker at semi-strukturerte intervjuer kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Vi ønsket å ha en større grad av fleksibilitet og samtidig ha mulighet til å gå i dybden på de temaene som var viktige for informantene. På bakgrunn av dette ble semi-strukturerte intervjuer valgt.

Som polititjenestepersoner med avhørsutdanning og flere hundre avhør til sammen, har vi mye erfaring med å få til en god kontaktetablering, skape et godt samtaleklima samt å innhente pålitelig og utfyllende informasjon fra informantene. Denne kunnskapen og erfaringen opplevde vi at var nyttig både ved forberedelse og gjennomføringen av de semi-strukturerte intervjuene.

Den vanligste måten å dokumentere kvalitative intervjuer på er å gjøre lydopptak, lyd- og bildeopptak eller notater (Johannessen et al., 2011, s. 146). I våre intervjuer valgte vi å dokumentere intervjuene både med lydopptak og notater for å sikre god notoritet av hva som ble sagt i intervjuene. En ulempe med å bruke lydopptaker under kvalitative intervjuer er imidlertid at enkelte informanter kan prate mindre fritt med lydopptaker på enn de ville gjort dersom lydopptaker ikke var til stede (Andersen, 2013, s. 132).

3.6 Metodediskusjon

I dette kapitlet diskuteres noen av de viktigste metodiske valgene vi har gjort i forbindelse med oppgaven ved å belyse styrker og svakheter ved disse valgene. Vi vil også diskutere noen alternative metodiske løsninger og forskningsetiske problemstillinger vi har støtt på underveis.

3.6.1 Forskningsetikk

Etiske hensyn i forbindelse med forskning innebærer at man som forsker tenker over hvordan et tema kan belyses uten at forskningsprosessen medfører uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller samfunnet som helhet (Johannessen et al., 2011, s. 90-91).

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen (Johannessen et al., 2011, s. 89). Vi har hatt fokus på å ha høy forskningsetisk standard samt å ha en både korrekt og etisk forsvarlig behandling av data.⁶ De viktigste forskningsetiske problemstillingene vi har støtt på i forbindelse med studien er nærmere beskrevet og diskutert i de følgende underkapitlene.

3.6.2 Reliabilitet og validitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er påliteligheten til data, noe som i forskning omtales som reliabilitet. Begrepet knytter seg til i hvilken grad innsamlede data i en undersøkelse er nøyaktige, hvordan data samles inn, brukes og bearbeides (Johannessen et al., 2011, s. 40). Reliabilitet omhandler i hvilken grad resultatene fra en studie er repeterbare,

⁶ Dette beskrives nærmere i kapittel 3.7 som omhandler behandling av data.

altså om resultatene av en undersøkelse kan gjenskapes. Dersom resultatene kan gjenskapes er dette et tegn på høy reliabilitet. Høy reliabilitet og validitet er viktige faktorer for å kunne måle kvaliteten på en kvalitativ studie (Bryman, 2016, s. 383-384).

Et annet sentralt spørsmål innen forskning er om dataene som er samlet inn representerer virkeligheten og fenomenet som skal undersøkes på en god måte. For å si noe om dette brukes begrepet validitet (Johannessen et al., 2011, s. 70). Bryman (2016, s. 383-384) viser til at validitet handler om integriteten av konklusjonene en studie skaper.

Dersom ulike forskere kommer fram til de samme resultatene betegnes dette som interreliabilitet og bidrar til å styrke reliabiliteten til funnene i en studie (Johannessen et al., 2011, s. 40). Flere av funnene vi har gjort i denne studien stemmer overens med tidligere forskning på ledelse, hverdagsledelse og politiledelse. Dette gjelder stadig resultater gjort av Filstad (2020b) og (Karp et al., 2018) som i likhet med oss har forsket på politilederes hverdagsledelse ved bruk av ulike metoder, deriblant observasjon og kvalitative intervjuer. Der hvor våre funn samsvarer med tidligere forskning, og hvor vi mener det er relevant å fremheve, synliggjøres det i oppgavens drøfting.

I det følgende vil vi diskutere reliabilitet og validitet opp mot utvalg av informanter, forforståelse og forskning i egen organisasjon, informantenes frivillige deltakelse, semi-strukturerte intervjuer og observasjon.

3.6.3 Utvalg av informanter

For å sikre høy reliabilitet og validitet tilknyttet utvalget til studien var det viktig for oss å rekruttere de rette informantene, informanter som kunne kaste lys på det vi ønsket å undersøke. Vi ønsket også en heterogen gruppe i form av faglig og kjønnsmessig diversifisering. For å belyse hverdagsledelse sett i lys av lederpunktene i politiets medarbeiderplattform, var det naturlig å ha et utvalg av informanter som til daglig arbeider med ledelse i politiet. Det må samtidig presiseres at samtlige ledere i studien er ledere på nivå 3 og 4 i politiet, med unntak av en informant som har funksjon som fagleder. Dette innebærer at alle informantene innehar en lederstilling på lavere nivå i politiet.

Det ville vært interessant å ha informanter også på høyere ledernivåer i politiet, ettersom dette kunne gitt en interessant vinkling på oppgaven. Vi valgte imidlertid å prioritere faglig

diversifisering fremfor diversifisering på ledernivåer. Dette fordi vi ønsket å prioritere å ha informanter som representerer ledelse av det brede spekteret av politiets oppgaver fremfor høyere ledernivåer. Å hensynta både faglig diversifisering og høyere ledernivåer ville blitt for krevende innen oppgavens tids- og ressursramme, spesielt med hensyn til at vi alle er i full jobb ved siden av masterprosjektet.

3.6.4 Forforståelse og forskning i egen organisasjon

En grunntanke innen hermeneutikken er at vi forstår noe basert på visse forutsetninger. Forutsetningene vi har avgjør hva som er forståelig og hva som er uforståelig for oss, enten det er tekst eller en type atferd. I arbeidet hadde vi med oss en forforståelse da vi gikk inn i arbeidet med denne studien, noe som innebærer at vi hadde enkelte teorier som vi trodde kunne være relevante for belysning av problemstillingen vår (Gilje, 1993, s. 148-151; Johannessen et al., 2011, s. 38-40). Ved innlevering av oppgaven jobber vi alle tre som politibetjenter i henholdsvis Vest politidistrikt, Møre og Romsdal politidistrikt og Øst politidistrikt. Det at vi alle jobber i politiet utgjør en stor og viktig del av vår forforståelse, noe som medfører både fordeler og ulemper som diskuteres i dette kapittelet.

Det er ikke uproblematisk å forske på sin egen profesjon ettersom det er utfordrende å sikre en balanse mellom nærhet til profesjonen og nødvendig distanse. En tradisjonell forsker må inn i feltet for å skaffe seg oversikt, men en forsker med nærhet til feltet må derimot komme seg ut av feltet for å få oversikt (Rachlew, 2010, s. 130-131). Ved forskning i egen organisasjon kan det med andre ord være vanskelig å holde en kritisk distanse til det man forsker på. Det kan også være vanskelig for arbeidskolleger dersom det er uklart hvilken rolle vi som forskere innehar (Oppen et al., 2020, s. 406).

Rachlew (2010, s. 134) kategoriserer og omtaler flere typer politiforskere ut ifra hvor nære de er feltet de forsker på. Han omtaler en aktivt praktiserende polititjenesteperson som selv forsker på politiet som en innside-innside forsker, eller en innsideforsker. Vi vil plassere oss i denne kategorien og tar derfor utgangspunkt i denne i den videre diskusjonen.

Inngående forforståelse hos innsideforskeren vil kunne by på fordeler så vel som utfordringer i alle faser av forskningsprosessen. En innsideforsker vil kunne nyte godt av sin forkunnskap ettersom forskeren kjenner organisasjonen, profesjonen, kulturen og begrepsapparatet godt. Samtidig kan en detaljert forforståelse fungere hemmende ettersom forskeren kan ha en

feilaktig subjektiv oppfatning om hvordan tingenes tilstand er, eller forskeren kan se seg blind på det overraskende og nye ved feltet. En innsideforsker vil også nyte godt av etablerte kontakter som kan gjøre det lettere å innhente formelle godkjenninger til å bedrive forskning. Samtidig øker faren for at enkelte informanter føler på en forpliktelse til å stille opp for en kollega, noe som er problematisk når informanter skal gis en reell mulighet til å reservere seg fra å delta (Rachlew, 2010, s. 135-143).

I likhet med Rachlew (2010) viser Oppen et al. (2020) til at det er både fordeler og ulemper med å forske i egen organisasjon og peker på flere av de samme momentene. Blant fordelene nevnes det at det er praktisk og mulig, å få enklere tilgang til caser som en utenforstående forsker ellers kanskje ikke ville fått tilgang til. I tillegg vil man som forsker kjenne både personer, avdelinger og organisasjonens historie, samt prosjekter og hva som kjennetegner kulturene i organisasjonen. Denne forforståelsen kan gjøre det lettere å identifisere hva som kan være interessant å undersøke i for eksempel intervjuer og observasjoner. I tillegg påpekes det i likhet med Rachlew at det kan være lettere å rekruttere informanter. Det presiseres at det er viktig å tenke igjennom fordelene og ulempene ved å forske i egen organisasjon dersom man velger denne tilnærmingen (Oppen et al., 2020, s. 405-406).

I forbindelse med dette prosjektet har det vært viktig for oss å være bevisste på vår forforståelse. Dette har gjennom prosessen med masteroppgaven vært diskutert jevnlig og har vært et viktig moment i alle faser av oppgaven. Selv om vår forforståelse av politiet er i kraft av vår yrkesutøvelse som politibetjenter, er ikke vår forforståelse av ledelse i politiet like stor. Dette fordi ingen av oss har hatt en lederstilling i politiet. I forkant av studien hadde vi naturligvis en forståelse om hva ledere gjør i løpet av en dag, men vi hadde samtidig en oppfatning om at ledere gjør veldig mye i løpet av en dag som de ansatte ikke får med seg. Dette gjorde at vi til tross for en sterk forforståelse om politiet, politikulturen og politirollen, forsket på en rolle i politiet som for oss er ny og har mange ubesvarte spørsmål. Forforståelsen ville for eksempel ha vært annerledes dersom vi forsket på politibetjenter på vårt eget nivå.

I vår oppgave har vi som nevnt observert og intervjuet informanter som jobber i vår egen organisasjon. Dette har gjort at vi har måttet være ekstra bevisste på eget bias og objektivitet ettersom vi visste hvem informantene er og de visste hvem vi er. På den ene siden kan det på mange måter være fordelaktig å forske i egen organisasjon ettersom man som forsker har en

større innsikt i organisasjonen studien forsker på. På den andre siden kan det være en utfordring å opprettholde et objektivt syn på det som er observert og hvordan vi har tolket resultatene av undersøkelsen. Kanskje kunne vi ha brukt informanter fra andre politidistrikter for å sikre mer pålitelig og objektiv innsamling av data i undersøkelsen. Samtidig ville nok det gjort at vi ikke hadde klart å benytte oss av fordelene som forskning på egen organisasjon kan gi.

Som en følge av dette har vi siden starten av prosjektet vært opptatte av å opprettholde en profesjonell objektivitet og nøytralitet. Det å være objektive og nøytrale er en svært viktig del av yrkesutøvelsen som polititjenesteperson og er noe som er godt innarbeidet i oss. Vi ønsker også å presisere at Vest politidistrikt ikke har hatt noen innvirkning på studien utover å godkjenne at studien kan gjennomføres ved å bruke informanter fra to ulike driftsenheter i distriktet.

3.6.5 Frivillig deltakelse

Deltakelse i forskning skal være frivillig og informanter skal kunne bestemme over sin egen deltakelse. I dette ligger at deltakende informanter skal gi et uttrykkelig og informert samtykke til å delta og kan når som helst trekke sitt samtykke uten at dette medfører noen form for ubehag eller negative konsekvenser (Johannessen et al., 2011, s. 91).

I forrige kapittel om forforståelse og forskning i egen organisasjon har vi problematisert prinsippet om frivillig deltakelse ettersom vi som innsiddeforskere er kolleger med informantene, noe som kan øke faren for at en informant føler et press til å delta når informanten ellers ville ha takket nei til å være med (Rachlew, 2010, s. 143). Det har vært svært viktig for oss å rekruttere informanter basert på frivillighet og at informantene ønsket å delta i studien. Vi er likevel bevisste på at man som innsiddeforsker aldri helt kan eliminere faren for at en informant får en pliktfølelse til å delta. Av hensyn til dette har vi gjort aktive tiltak for å sørge for frivillig deltakelse.

Det kan kanskje oppfattes som problematisk at vi tok direkte kontakt med våre informanter i forbindelse med rekruttering og at dette kan ha gjort det vanskelig for informantene å takke nei til å delta i prosjektet. Helt fra begynnelsen har informantene fått informasjon om at deltakelse i prosjektet er frivillig og at de når som helst kan trekke sitt samtykke. Denne informasjonen har blitt gitt både skriftlig og muntlig og vi har søkt å være svært nøye på at

informantene både har fått og forstått denne informasjonen. Det har aldri dukket opp noen signaler, verken før under eller etter prosjektet, om at noen av informantene ikke har ønsket å delta. Vi har i forbindelse med rekruttering opplevd at informantene vi har rekruttert har takket ja uten forbehold.

På NSD sine nettsider vises det til at man må særlig være bevisst på frivillighet ved rekruttering dersom det foreligger et maktforhold mellom forsker og informant (NSD). I dette tilfellet har vi rekruttert ledere i politiet når vi selv innehar stillinger som politibetjenter. Dette innebærer at informantene vi har rekruttert innehar et maktforhold overfor oss og ikke omvendt, noe som i teorien vil gjøre det lettere for informantene i dette prosjektet å takke nei til å delta enn om vi under prosjektet hadde hatt et overmaktsforhold til dem.

Videre har vi opplevd at samtlige informanter har fremstått som positive til sin deltakelse, både i måten vi har blitt mottatt på under observasjon og i måten de har svart i de kvalitative intervjuene, i form av rike ut utfyllende svar.

3.6.6 Semi-strukturerte intervjuer

For å sikre høy reliabilitet og validitet i kvalitative intervjuer er det som et ledd i planleggingen av studien svært viktig at det utarbeides en intervjuguide. Det er videre essensielt at intervjuguiden belyser forklaringsfaktorene og problemstillingen som studien er ment å belyse. For å få til gode intervjuer er det videre viktig å ha en klar problemstilling og forberede gode spørsmålsformuleringer som er presise og som ikke skaper misforståelser. For å få mest mulig informasjon ut av informantene er det videre sentralt å skape tillitt og trygghet hos informantene (Oppen et al., 2020, s. 367-368).

En annen samtaleform der målet er å innhente mest mulig informasjon, er politiavhør. Kvalitative forskningsintervjuer og politiavhør har mange likhetstrekk ettersom hovedmålet med begge samtaleformer er å innhente mest mulig pålitelig og korrekt informasjon. Det er derfor en rekke momenter som er overførbare fra avhør til en kvalitativ intervjusituasjon.

Bjerknes og Johansen (2013, s. 201-202) peker på viktigheten av å skape kontakt og klima for god kommunikasjon. De peker videre på at tillitt og trygghet er en forutsetning for at den man ønsker å innhente informasjon fra vil ønske å bidra med å fortelle det de husker. En god kontaktetablering pekes derfor på som sentralt for å skape tillitt og trygghet som er to av de

viktigste suksesskriteriene for å innhente pålitelig informasjon. Riksadvokaten (2016, s. 8) påpeker også viktigheten av god kontakt og trygge rammer for å innhente mest mulig korrekt informasjon på en adekvat og effektiv måte.

En utfordring med god reliabilitet og validitet i en kvalitativ forskningsstudie er hvordan dataene som danner grunnlaget for studien er innsamlet. Andersen (2013, s. 124) peker på at forskernes analytiske struktur sammen med kvaliteten på spørsmål, presisjon på spørsmål og forskerens evne til å følge opp det som blir sagt er avgjørende for kunnskapen som skapes i en samtale og at dette dermed har stor innvirkning på kvaliteten hos kvalitativ forskning. En aktiv intervjustil vil derfor ikke nødvendigvis skape problemer knyttet til reliabilitet og validitet, men kan faktisk gi bedre mulighet til håndtering av utfordringer, falsifisering eller å utdype forståelse av problemer eller teorier.

For å sikre god reliabilitet og validitet knyttet til kvalitative intervjuer finner vi det viktig at det foreligger en tilstrekkelig mengde intervjuer slik at datagrunnlaget er godt nok. Det finnes ingen fasit på hvor mange intervjuer som er tilstrekkelig for en masteroppgave og dette vil også kunne være individuelt fra oppgave til oppgave basert på problemstillingen som skal belyses og kompleksiteten i oppgaven (Oppen et al., 2020, s. 349). I denne oppgaven er det gjennomført seks intervjuer i tillegg til en hel arbeidsdag med observasjon av hver enkelt informant. Sammen danner denne informasjonen datagrunnlaget for denne studien.

Det er legitimt å spørre seg om seks intervjuer gir et tilstrekkelig datagrunnlag for denne masteroppgaven. Isolert sett er seks intervjuer lite, men om man ser dette i sammenheng med observasjonsdata som er hentet inn er den samlede mengden data relativt omfattende. Vi så videre i både intervjuer og i våre observasjonsnotater at flere av de samme momentene begynte å gå igjen.

Et alternativ for å få intervjuet flere informanter med tilnærmet samme eller liten økning i tidsbruk kunne vært å benytte oss av fokusgruppeintervjuer. Slike intervjuer kan imidlertid gjøre at det skapes en gruppentralitet som kan føre til at enkelte informanter i intervjugruppen overkjører andre informanter i fokusgruppen som er mer sjenerte og reserverte (Oppen et al., 2020, s. 354-355). Gruppeintervjuer egner seg ikke dersom temaet kan føre til sosial konformitet (Johannessen et al., 2011, s. 151). På grunn av dette valgte vi å gjennomføre intervjuer enkeltvis fremfor å velge fokusgruppeintervjuer, ettersom intervjuer av informanter enkeltvis sannsynligvis vil gi både mer informasjon og mer pålitelig

informasjon fra hver enkelt informant. Vi ønsket videre å fange opp hvordan den enkelte informant leder i hverdagen og hvordan enkelte informant løser sine arbeidsoppgaver uten tilpasning til eventuelle øvrige deltakere i en gruppeintervjusituasjon.

Noe av det viktigste man som forsker kan gjøre for å sikre god reliabilitet og validitet i forbindelse med kvalitative intervjuer er å dokumentere at det som sies i intervjuene blir tolket og forstått på riktig måte. For å sikre dette er lydopptak et nyttig hjelpemiddel som både sikrer og dokumenterer intervjuene. En ulempe med å bruke lydopptaker under kvalitative intervjuer er imidlertid at enkelt informanter kan prate mindre fritt med lydopptaker på enn de ville gjort dersom lydopptaker ikke var til stede (Andersen, 2013, s. 132). Samtlige intervjuer vi gjennomførte ble tatt opp på lyd for å sikre god reliabilitet.

Intervjuene i denne studien ble som hovedregel gjennomført på slutten av arbeidsdagen etter en hel dag med observasjon. Det var kun ett av intervjuene som ble gjennomført noen dager etter på grunn av praktiske hensyn. Det å gjennomføre intervjuene mot slutten av dagen er fordelaktig ettersom informantene etter mange timer sammen med oss oppleves å ha blitt trygge på oss, noe som taler for at de åpner seg under intervjuet etter mange timer sammen. En annen fordel med å holde intervjuene på slutten av observasjonsdagen er at intervjuet, som en følge av nærhet i tid til observasjonen, kan knyttes til ting som har skjedd under observasjonen på en naturlig måte. I tillegg var det sett fra et pragmatisk perspektiv veldig praktisk å gjennomføre både observasjon og intervjuer på samme dag.

En ulempe med å gjennomføre intervjuer etter en dag med observasjon kan selvsagt være at informantene er slitne og lei etter en lang arbeidsdag. Dersom informantene er slitne, lei og egentlig bare vil komme seg hjem etter en lang dag, vil dette sette naturlige begrensninger på hvor villige de er til å komme med lange og gode refleksjoner omkring hverdagsledelse. Dette opplevde vi imidlertid ikke som noe problem ettersom samtlige informanter ga både rike og fyldige svar under intervjuene. I forkant av datainnsamlingen hadde vi også blitt enige om at intervjuer kan tas senere dersom det ovennevnte inntreffer eller dersom det av ulike årsaker ikke vil være praktisk mulig eller hensiktsmessig å gjennomføre intervju samme dag.

En effekt som kan påvirke påliteligheten til semi-strukturerte intervjuer er den såkalte intervju-effekten. Denne innebærer at intervjuers tilstedeværelse kan påvirke og skape spesielle effekter ved for eksempel at informantene sier det de tror intervjuer vil høre fremfor å fortelle om hva de faktisk gjør og mener. Et annet eksempel er at intervjuer stiller ledende

spørsmål (Jacobsen, 2018, s. 173). I vår tilnærming har vi bevisst valgt å distansere spørsmålene slik at dette i størst mulig grad unngås.

Som nevnt tidligere har vi flere hundre avhør oss imellom og har mye erfaring med kontaktetablering og å skape tillitt og trygghet i en samtalesituasjon. Dette opplevde vi at bidro til å redusere intervju-effekten. Videre bidro vår avhørserfaring og intervjuguiden med åpne spørsmål til at det ikke ble stilt ledende spørsmål under intervjuene.

3.6.7 Observasjon

Observasjon som vitenskapelig metode krever tolkning fra forskeren som gjennomfører observasjonen. Dette kan skape en utfordring knyttet til reliabilitet dersom det er flere ulike personer som skal gjennomføre observasjoner. I tillegg kan langvarig observasjon skape en utfordring knyttet til reliabilitet ved at observatøren blir sliten eller mister fokus underveis i observasjonen, noe som kan føre til at viktig informasjon går tapt. Selv om disse faktorene kan skape utfordringer knyttet til reliabilitet finnes det flere eksempler på studier hvor forskere med de samme utfordringene som i denne oppgaven har klart å oppnå resultater med høy reliabilitet (Bryman, 2016, s. 272, 275).

For å øke reliabiliteten av datainnsamling i forbindelse med observasjon lagde vi en observasjonsguide med momenter vi skulle se etter. Dette gjorde vi for å minimere risikoen for at vi som tre forskere med hvert vårt utgangspunkt observerte forskjellige ting og tolket observasjonene i helt ulike retninger.⁷

Informantene i denne oppgaven er kun observert en arbeidsdag. Man kan spørre seg om dette er nok tid til å få et tilstrekkelig godt nok datagrunnlag ut av hva en politileder faktisk gjør sett i lys av medarbeiderplattformen. Kanskje burde vi ha observert informantene over flere dager eller en uke for å få et bedre, større og mer riktig datagrunnlag, og kanskje burde vi ha observert flere informanter. Oppen et al. (2020, s. 361) viser til at det kan være svært stor variasjon av hva man observerer på ulike observasjonstidspunkter. For eksempel kan det skje svært mye en dag og lite en annen dag. Datagrunnlaget som samles inn igjennom observasjon vil derfor kunne variere stort avhengig av hvilken dag man gjennomfører observasjon.

⁷ Dette er nærmere forklart under kapittel 3.5.1 om observasjon tidligere i oppgaven.

Vi var i forkant av observasjonene, og i forbindelse med å avtale en observasjonsdag med informantene, tydelig på at vi ønsket å være til stede en «vanlig arbeidsdag». Med dette menes at vi ville observere en dag som var så lik «normalen» som mulig. Ingen arbeidsdager er like, men vi ønsket å observere en dag hvor det ikke var noe spesielt på agendaen, og som i så stor grad som mulig representerte normalen i arbeidshverdagen som leder. Under påfølgende intervju med informantene gav flere av dem inntrykk av at de ville kategorisert dagen som en «normal arbeidsdag». Dette bidrar til å underbygge funnene i vår studie.

Observasjon er ifølge Johannesen (2011, s. 118) svært tid- og resurskrevende, noe vi også selv fikk erfare. Johannesen (2011, s. 104) viser videre til at man i studentprosjekter med begrenset tid og økonomi ofte må begrense utvalgsstørrelsen noe. Vi har derfor vært nødt til å ha et både realistisk og pragmatisk blikk på antall observasjoner vi kunne gjennomføre og lengden på observasjonene ettersom denne oppgaven som nevnt tidligere skrives i kombinasjon med både full jobb og private forpliktelser.

Videre vil en observasjon kunne føre til det som omtales som observatøreffekten. Dette innebærer at observatørens tilstedeværelse kan kunne påvirke observandens væremåte, for eksempel fordi informanten føler seg iaktatt og vil under observasjonen fremstå på en annen måte enn informanten ellers gjør (Jacobsen, 2018, s. 173). For å motvirke dette var det viktig for oss å oppnå tillitt og trygghet hos informantene. Dette gjorde vi igjennom å gi god informasjon ved rekruttering, før observasjonsdagen og på selve observasjonsdagen før arbeidsdagen skulle starte opp. Vi har fra tidligere erfaring med å få til en god kontaktetablering med yrkesbakgrunn fra politiet, og dette er også en del av pensumet i etterforskningsfaget på Politihøgskolen.

Videre var det viktig å forsikre informantene om at de ikke på noen måte skulle vurderes, men at vi skulle observere det som foregikk. Lovnaden om anonymitet var også viktig ved at informantene ble forsikret om at ting de sa og gjorde ikke ville kunne spores tilbake til dem.

3.7 Behandling av data

I dette kapitlet vil vi si noe om hvordan vi har behandlet og analysert innsamlet data fra observasjoner og intervjuer. Vi vil også si noe om personvern og anonymitet knyttet til informantene som har deltatt i studien.

3.7.1 Transkriberingsprosessen

Intervjuene i form av lydfiler og notater har i seg selv lav verdi, og disse dataene må derfor analyseres og tolkes. Datainnsamling i form av intervjuer dokumenteres ofte på lyd og konverteres fra lyd til tekst, en prosess som omtales som transkribering (Johannessen et al., 2011, s. 33). Et sentralt og vesentlig kjennetegn med transskribering er at det som har blitt sagt i et intervju nedtegnes ord for ord (Dalland, 2018, s. 88). Alle studiens intervjuer ble følgelig transkribert fra lyd til tekst.

Vi gjennomførte i tillegg observasjoner, som utgjorde den mest tidkrevende fasen av datainnsamlingen. På samme måte som at intervjuer ikke har særlig stor verdi uten at de analyseres og tolkes, gjelder det samme for observasjoner. Et vesentlig moment var derfor å føre hyppige “feltnotater” underveis. Som ved intervjuene er det også her viktig at feltnotatene skrives ut så snart som mulig etterpå, og det er i den forbindelse nødvendig og viktig å føre en “dobbel dagbok”, hvor man differensierer mellom det som er observert og våre egne fortolkninger av hva det betyr (Oppen et al., 2020, s. 379). De to ovennevnte prosessene valgte vi å gjøre selvstendig, før vi deretter tok fatt på prosessen med å analysere datainnsamlingen som ble gjort gjennom koding.

Av nettopp denne grunn ble det vesentlig for oss å få skrevet de utfyllende observasjonsnotatene så fort som mulig etter selve gjennomføringen av observasjonene. Dette fordi glemselskurven inntreffer allerede få minutter etter intervjuet iverksettes, og viktige detaljer tilknyttet observasjonene faller bort.

3.7.2 Dataanalyse

Utgangspunktet for kvalitativ datanalyse innebærer som regel analyse av data i tekstform som for eksempel stammer fra transkripsjoner fra kvalitative intervjuer eller observasjonsdata. Selv om data fra intervjuer og observasjoner har ulik opprinnelse er ikke nødvendigvis analysen av dem så ulike. Ved analysing av både intervju- og observasjonsdata er hensikten å få fram meningsinnholdet i teksten. Dette kan for eksempel innebære å analysere hvilke fenomener som faller inn under et begrep og hvilke som ikke gjør det (Johannessen et al., 2011, s. 164).

I denne studien har vi sett nærmere på fenomenet hverdagsledelse i politiet og vi har valgt å analysere innsamlet datamateriale ved hjelp av fenomenologisk analyse. Fenomenologisk

analyse innebærer å analysere meningsinnhold ved fire hovedsteg (Johannessen et al., 2011, s. 173). Hovedstegene er basert på Malteruds (2017) tekstkondensering og er som følger:

- Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
- Koder, kategorier og begreper
- Kondensering
- Sammenfatning

Dette er ikke er den eneste fremgangsmåten å gjennomføre en fenomenologisk analyse, men prosessen sikrer systematikk i analysearbeidet og bidrar til at forskeren lettere kan dokumentere hvordan det er kommet fram til fortolkningen av materialet (Johannessen et al., 2011, s. 177). I vår datanalyse av intervju- og observasjonsdata har vi fulgt disse fire prinsippene. Vi vil i det følgende gjøre rede for hva vi gjorde i forbindelse med de ulike punktene.

3.7.2.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Det første vi gjorde da vi hadde gjennomført observasjoner og intervjuer samt transkribert disse, var å få en oversikt over helhetsinntrykket og sammenfatte meningsinnholdet i datamaterialet uten å bli opphengt i detaljer. Dette innebar å lese igjennom alt datamaterialet for å lete etter interessante og sentrale temaer. Videre innebar prosessen å gå videre med den mest interessante informasjonen og fjerne mest mulig av det som ikke var relevant. Når dette var gjort var det nødvendig å identifisere såkalte meningsbærende elementer i datamaterialet og kategorisere disse. Dette er elementer som kan belyse oppgavens problemstilling. De meningsbærende elementene ble fortettet i form av at enkelte lange sitater ble kortet ned ved at innhold som ikke var relevant ble fjernet (Johannessen et al., 2011, s. 173-174).

3.7.2.2 Koder, kategorier og begreper

I denne fasen hadde vi fokus på å identifisere meningsbærende setninger og utsnitt fra de semi-strukturerte intervjuerne og observasjonsnotatene våre. Det skilles her ut den informasjonen som er relevant for å svare på problemstillingen og konsentrerer meningsinnholdet i intervjuer og tekst. Vi hadde derfor fokus på å identifisere hva ledere gjør og sier at de gjør for å lede i hverdagen og så kode dette i denne fasen. Vi delte så innsamlede data inn i ulike kategorier hvor vi kategoriserte ulike observasjonsnotater og utsagn fra

intervjuer fra de ulike informantene. Med dette ønsket vi å identifisere de elementene ledere brukte mest tid på i hverdagen slik at vi kunne se dette i lys av lederpunktene i medarbeiderplattformen. Vi ønsket også å identifisere eventuelle barrierer lederne opplever i hverdagen som hindrer dem i å etterleve verdiene (Johannessen et al., 2011, s. 174-175).

3.7.2.3 Kondensering

Kondensering innebærer å spisse informasjonen vi identifiserte som meningsbærende. I den forrige fasen ble alt som var egnet til å si noe om problemstillingen plukket ut, kodet og kategorisert. Denne fasen fungerer dermed som en ytterligere siling av meningsinnhold som førte til at vi satt igjen med kondenserte og spissede tekstdeler egnet til å besvare oppgavens problemstilling (Johannessen et al., 2011, s. 176).

3.7.2.4 Sammenfatning

Vi sammenfattet videre det kondenserte datamaterialet og så på det som helhet på nytt. Deretter gikk vi tilbake til det opprinnelige datamaterialet vårt for å se om den kondenserte informasjonen stemte overens med totalen av innsamlet data fra våre intervjuer og observasjoner. Denne fasen fungerte på den måten som en kontrollmekanisme for å se om det kondenserte materialet vårt er representativt for de innsamlede dataene eller om de bare er påstander tatt ut av kontekst for å passe med studien vår. I denne siste fasen tok vi også stilling til oppgavens endelige kategorier hvor det ble gjort noen justeringer (Johannessen et al., 2011, s. 177).

3.7.3 Personvern

Før vi startet med dette forskningsprosjektet søkte vi om godkjenning til Norsk senter for forskningsdata (NSD). På grunn av pandemi og høyt sykefravær tok det lengre tid enn normalt å få svar på søknaden, men søknaden ble godkjent 17. september 2021 og har referansenummer 893860. For å ta mest mulig informerte valg tilknyttet personvern håndtering lagde vi før prosjektets start en datahåndteringsplan igjennom et dedikert verktøy på NSD sin nettside i forbindelse med at vi søkte om godkjenning til å gjennomføre prosjektet. I denne planen førte vi inn informasjon om prosjektet samt hvordan informasjon skulle innhentes og lagres fra prosjekts start til slutt. I forbindelse med godkjenning av søknaden bemerket NSD følgende:

«Takk for godt utfylt meldeskjema. Jeg vil snart sende en vurdering av prosjektet, men jeg ønsker å gi dere en påminnelse i forkant. Jeg ser av epost-godkjennelsen fra ledelsen i Vest-politidistrikt at dere har et bevisst forhold til lederens taushetsplikt når dere gjennomfører forskningen generelt. Dette er veldig positivt at dere tenker på. Jeg vil allikevel minne om at dere må ha et bevisst forhold til dette uavhengig om det er i forbindelse med observasjoner eller intervjuene. Det er viktig at dere ikke observerer lederen under omstendigheter som vil være taushetsbelagt, både med tanke på lederens ansatte og med tanke på andre arbeidsoppgaver i det offentlige. Dette kan være spesielt utfordrende siden dere arbeider som politi til vanlig og nå har en rolle som masterstudent/forsker.»

All informasjon er ikke tilgjengelig til forskningsmessige formål. Informasjon om personlige forhold, for eksempel informasjon som røper klient- eller pasientforhold er underlagt taushetsplikt og kan ikke brukes i en forskningsstudie (Johannessen et al., 2011, s. 97). Med dette til grunn og tilbakemeldingen fra NSD ble dette en viktig del av forberedelsene til intervjuer og observasjoner under studien for å unngå å havne i situasjoner som var underlagt taushetsplikt. Som politibetjenter var vi nødt til å ha et ekstra bevisst forhold til dette ettersom både vi og studiens informanter stadig får vite opplysninger som er underlagt taushetsplikt i kraft av vår yrkesutøvelse.

Fokuset på å ikke komme i situasjoner der det ble delt taushetsbelagte opplysninger innebar blant annet å gjøre noen bevisste valg slik at vi ikke fikk utilsiktede taushetsbelagte opplysninger under datainnsamlingen. Dette innebar eksempelvis å ikke delta i fortrolige samtaler mellom leder og medarbeider eller politioppgaver hvor slike opplysninger typisk kommer fram som for eksempel avhør. Ved å ikke være med på disse samtalene la vi til rette for at vi ikke utilsiktet fikk taushetsbelagte opplysninger. Samtidig begrenser det datagrunnlaget vårt noe å ikke være med på alle samtaler og situasjoner. Vi har også i etterkant av datainnsamlingen vært opptatt av at eventuelle opplysninger vi har fått tilgang til i kraft av vår stilling ikke skal videreføres til studien.

I forbindelse med datainnsamling var det viktig for oss å tydelig inntre i rollen som forskere og ikke som politibetjenter. Dette var noe vi var tydelig på med alle informantene i forkant av datainnsamling og ved oppstart av observasjonsdagen. I forbindelse med intervjuene innebar dette å legge opp til at det ikke ble stilt spørsmål hvor taushetsbelagte opplysninger ville bli et

naturlig svar. Under observasjonene innebar det å gi god informasjon til informantene i forkant og samtidig forstå i hvilke settinger taushetsbelagte opplysninger kunne komme fram og da eventuelt si ifra eller trekke seg ut. Under intervjuer og observasjoner opplevde vi ikke noen problematiske situasjoner knyttet til taushetsplikt. Gode forberedelser og god informasjon om dette til informantene i forkant av både observasjoner og intervjuer var nok med på å bidra til dette.

Det har videre vært viktig å ivareta både taushetsplikt og anonymisering av informantene i hele prosessen, både i planlegging, i gjennomføring av observasjoner og intervjuer samt hvordan informasjonen vi har innhentet fremlegges i oppgaven.⁸

3.7.4 Anonymitet

Resultater som inneholder personopplysninger skal formidles i anonymisert form og det må ikke formidles informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner (Johannessen et al., 2011, s. 96). Personopplysninger defineres som opplysninger og vurderinger som enten direkte eller indirekte knyttes til en person (Oppen et al., 2020, s. 395). Anonymisering har vært viktig for oss i alle faser av denne studien og vi har hatt fokus på skjerming av våre informanter både i forbindelse med rekruttering, transkribering av intervjuer og hvordan informasjon fra informantene fremstilles i denne oppgaven.

Det er samtidig viktig at vi i en kvalitativ undersøkelsesprosess er transparente om hvilke valg vi har tatt, hvorfor vi har tatt dem og at vi reflekterer over hvordan valgene kan påvirke kvaliteten på undersøkelsen (Oppen et al., 2020, s. 390). Gjennom hele prosjektet har vi vært opptatte av å ivareta anonymiteten til informantene. I delen av oppgaven hvor vi presenterer våre data har vi brukt en rekke sitater fra informantene våre. Dette har vi gjort for å tydelig fremvise hvilken informasjon som kommer direkte fra informantene og hva som kommer fra oss. Samtidig viser sitatene en mest mulig ufiltrert fremstilling av hvordan vi har brukt innhentede data, noe som bidrar til å gjøre studien åpen og transparent.

De som deltar i en undersøkelse skal kunne være trygge på at det i forbindelse med undersøkelsen ikke kommer ut informasjon som kan ledes tilbake til dem (Johannessen et al., 2011, s. 96). Fremstilling av sitater fra informanter i oppgaven oppleves som god for

⁸ Dette er beskrevet nærmere under neste kapittel som omhandler anonymitet.

oppgavens åpenhet og transparens, men åpner imidlertid for noen forskningsetiske problemstillinger knyttet til anonymitet. Direkte sitater vil i større grad kunne bidra til identifisering av informanter enn datamateriale som er bearbeidet av oss. Dette har vært en avveining fra vår side og vi har valgt å bruke informantenes sitater. Dette fordi vi mener at informasjonen kommer mer korrekt fram ved sitater enn ved informasjon som er bearbeidet og tolket av oss.

For å ytterligere øke studiens transparens ville det vært fornuftig å bruke informantnumre eller informanttitler slik at leseren lett kan se at vi har brukt hele mangfoldet i informantutvalget vårt og derved se hvor informasjonen kommer fra. Vi gjorde imidlertid et bevisst valg knyttet til å ikke merke sitatene vi har brukt med definerte numre eller titler som angir hvilken informant som har kommet med de ulike sitatene i den endelige oppgaven. Dette fordi nummerering eller titulering ville kunnet bidra ytterligere til identifisering av informantene. Det sistnevnte er særlig aktuelt ettersom informantene jobber med ulike fagfelt og/eller er på ulike ledernivå og funksjoner i Vest politidistrikt.

Da utvalget består av 3 kvinner og 3 menn har vi valgt å gjøre sitatene kjønnsnøytrale ved å unnlate kjønnsmessige benevnelser ved sitering av informantene. Dette bidrar noe til å vanskeliggjøre identifisering. I tillegg har vi unngått å bruke sitater eller deler av sitater som kan virke direkte identifiserende av den enkelte informant.

I forkant av innlevering av oppgaven ble den sendt ut til samtlige av studiens informanter slik at de kunne komme med innsigelser til sitater eller annen informasjon som vi har brukt i studien. Informantene fikk en ukes tidsfrist for å komme med innsigelser for å gi oss tid til å gjøre eventuelle justeringer før oppgavens innleveringsfrist. Det kom inn en innsigelse på en observasjon som ble ordnet ved å endre på en setning uten at det gikk ut over meningsinnholdet. Det kom ikke inn ytterligere innsigelser.

4.0 Presentasjon og drøfting av data

I dette kapittelet vil vi presentere og drøfte våre innsamlede data. På bakgrunn av observasjoner og intervjuer er funnene delt inn i tre overordnede kategorier, med flere tilhørende underkategorier. Kategoriene er valgt med bakgrunn i hva vi faktisk har observert at lederne bruker tiden sin på, så vel som hva de har fremhevet som viktige arbeidsoppgaver for dem i de påfølgende intervjuene. I dette kapittelet vil vi presentere studiens mest sentrale

funn. Vi vil fortløpende drøfte funnene opp mot lederpunktene i medarbeiderplattformen og teori på slutten av hver av de tre overordnede kategoriene.

Kategoriene som er valgt ut anses som sentrale basert på våre observasjoner og intervjuer for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Vi ser videre at de ulike kategoriene har koblinger til en rekke andre kategorier. Kategoriene tar utgangspunkt i Strauss' kategoritest for begrunnelse av forskningsmessige kategorivalg. For at kategoriene skal oppfylle kravene til å være en forskningsmessig kategori må de oppfylle kravene i nevnte kategoritest. Dette innebærer at kategoriene må være basert på at de til stadighet dukket opp i datamaterialet, hvor det foreligger klare implikasjoner for allerede kjent teori. Kategoriene tolker vi videre som aktuelle for å kunne anvendes i utarbeidelsen av mulig ny teori, så vel som at de åpner for en bred variasjon i analysen (Strauss & Corbin, 1988, s. 36). I vår studie analyserte vi observasjonsnotater og transkriberte intervjuer, hvor vi skilte ut og markerte sitater og funn som samsvarte med tematikken i oppgaven. Dernest hadde vi i neste omgang primærfokus på en meningsfortetting med en mer konkret og spisset setningsoppbygging. Med en slik tilnærming landet vi etter hvert på følgende kategorier:

- **Administrative oppgaver**
 - *Politiet dataløsninger gjør det administrative arbeidet mer krevende*
 - *Administrative oppgaver er mindre interessante for ledere*
 - *Administrative oppgaver kan delegeres til andre*
- **Formell samhandling**
 - *Formell samhandling med andre ledere*
 - *Formell samhandling med egne medarbeidere*
 - *Møtevirksomhet med egen avdeling*
 - *Formelle samtaler med egne medarbeidere*
 - *Beslutningstaking*
- **Uformell samhandling**
 - *Oppgaveorientert samhandling*
 - *Relasjonsorientert samhandling*

Kategoriene er omfattende, og for å nyansere de ytterligere ble det for hver enkelt hovedkategori utarbeidet en rekke underkategorier som er utformet med bakgrunn i studiens hovedfunn.

Sitatene fra informantene inneholder ikke informantnummer eller informanttittel med hensyn til anonymisering.⁹

4.1 Administrative oppgaver

Det er ingen hemmelighet at det å være leder i politiet innebærer en rekke administrative arbeidsoppgaver, spesielt for ledere som har personalansvar. Administrative oppgaver er heller ikke noe som fremheves i særlig stor grad i den tradisjonelle ledelsesteorien. Under våre observasjoner observerte vi at mye av arbeidsdagen til lederne bestod av administrativt arbeid, eller “adming” som noen omtaler det. I studiens intervjuer fikk vi ytterligere bekreftet dette inntrykket. De administrative oppgavene dreide seg blant annet om å lese og svare på eposter, føringer i TTA (programmet politietaten bruker for tjenestelister, fravær, overtid mm) og andre oppdukkende administrative gjøremål.

Under våre observasjoner var hovedregelen at lederen befant seg på sitt kontor, hvor det tilsynelatende var de administrative oppgavene som tok mest tid. Unntaket var en informant som var leder i en politioperativ stilling. Årsaken til dette var at lederens stilling og funksjon betinget at vedkommende stadig rykket ut på politioperative oppdrag.

4.1.1 Politiets dataløsninger gjør det administrative arbeidet mer tidkrevende

Flere av informantene påpekte at dataprogrammene de måtte forholde seg til gjorde det administrative arbeidet mer tidkrevende enn det hadde trengt å være. Dette gjaldt spesielt bemanningssystemet TTA. Dette programmet ble først brukt under OL på Lillehammer i 1994 og ble da utviklet av Politiets datatjeneste. Systemet har blitt kontinuerlig utviklet siden den gang og er et viktig verktøy for ledere med personalansvar i politiet. All bemanning, overtid, sykdom med mer føres i dette systemet, som igjen sjekker dataene som legges inn opp mot arbeidsmiljøloven og annet regelverk (Decisive, 2022).

En leder beskrev at *“(...) alle disse tingene som handler om adming. Det gjelderføring av overtidsskjema i TTA, egenmeldinger, personlig turnus og alle disse tingene som vi må bruke*

⁹ Dette er nærmere beskrevet og begrunnet i kapittel 3.7.4 om anonymitet.

en del arbeid på å sende ut og få tilbake. Planlegging med sommerferie og det er mye i forhold til TTA som kunne vært frigitt til sivilt ansatte tenker jeg.”

En annen leder uttalte at *“TTA-føring for eksempel, synes jeg, det er jo helt sjanseløst. (...) Når vi er på vakt, så må vi føre i TTA alle som melder seg syk eller endringer eller “whatever”. Men det er jo den sanntidsføringen i seg selv da som jeg ikke skjønner hvorfor faen vi skal gjøre det. Så det TTA greiene... for ikke har vi noe god opplæring i det og det tar mye slik administrativ tid da.”*

Flere av informantene påpekte at selve bruken av TTA var vanskelig, og flere bemerket at det var mangelfull opplæring i systemet. Det at andre ledere heller ikke kunne bruke TTA tilfredsstillende var også en uttalt frustrasjon. Det førte til at arbeidsoppgaver knyttet til TTA, som egentlig kunne utføres av andre, måtte bli utført av lederen selv. En leder fortalte:

“Nei, det er kanskje det at hvis avsnittslederne, nå skal jo de gå på kurs da, men hvis de hadde skjønnt hvordan å legge inn en del ting i TTA da, eksempelvis, så hadde jeg sluppet det. Men jeg gjør det jo så kjapt egentlig, men det er sånne småting. I dag har jeg jo ikke fått noen spørsmål om det, men det er liksom, «Hva er reglene for det og hva er reglene for det?» Ja, men da er det sånn at hvis du slå det inn i personalthåndboken så finner du det, du behøver ikke å gå til meg. Du finner det.”

Vi observerte flere ganger at ledere gjorde dataoppgaver som andre medarbeidere strengt talt også kunne gjort. Enten det gjaldt TTA, Doculive eller statistikk over straffesaker. Det kan være mange grunner for at det blir slik. Å lære seg tungvinte og lite intuitive dataprogrammer er ikke nødvendigvis populært, men noen må samtidig lære seg det. Om ingen viser interesse for dette er det naturlig at det er lederen som må ta ansvar. Dette henger også sammen med at lederen har det overordnede ansvaret for at for eksempel bemanningen føres inn i TTA. Av uttalelsen ovenfor kan en også tolke at lederen opplever at det er lettere å gjøre oppgavene selv, fremfor at noen som ikke behersker datasystemene skal gjøre det.

Det at gjennomføring av administrative oppgaver tilfaller ledere i politiet kan nok også knyttes til at det over tid har utviklet seg en kultur for dette og en forventning om at dette er oppgaver som ledere skal ta seg av. Dette er noe vi har bitt oss merke i igjennom flere år i politiet hvor vi samlet sett har jobbet i fire ulike politidistrikt og ved ulike avdelinger innen distriktene. En av informantene vi intervjuet påpekte at dette for vedkommende sin del gjerne

kunne vært en delt oppgave som tilfalt både den ansatte og lederen. Informanten beskrev følgende:

*“(...) jeg har sikkert brukt tre kvarter på TTA i dag som egentlig kunne vært fryktelig mye enklere hvis alle ansatte hadde en app der de selv førte inn når tid de jobbet og at de hadde fri, så hvis N.N¹⁰. i dag hadde lagt inn at h*n måtte ha omsorg på grunn av sykt barn fra 12-15 så kunne jeg bare klikket i appen, der hadde kommet et varsel «nå har N.N. lagt inn det – godkjenn/ikke godkjenn.»*

Av det ovennevnte ville dette gitt en situasjon hvor ansvaret spres utover, og at den enkelte ansatte selv må ta større del i sin egen tjenesteplanlegging. Dette vil for noen kunne oppleves som en byrde, ved at det tilfaller den ansatte mer ansvar, men det kan også tenkes at noen vil føle mer kontroll og eierskap over sin egen tjenesteplanlegging. Det fremstår derimot som at selv om det foreligger et ønske, i alle fall hos enkelte av informantene, om at dette ansvaret blir mer delt, stanser mye av det på grunn av de tekniske systemene som benyttes. Videre ville, som en av informantene påpekte, en bedre teknisk løsning frigjort mye tid i informantenes hverdag. En formulering omkring systemet som ble ofte hørt hos informantene var *“(...) det er jo et eldgammelt datasystem sant, det TTA-greiene.”*

Under våre observasjoner bet vi oss merke i at informantene brukte ulik mengde tid på føring i TTA. I intervjuene oppfattet vi videre at det var en ulik oppfattelse av hvor tidkrevende og belastende føring i TTA og andre administrative oppgaver er. Dette kan nok skyldes at lederne har en ulik mengde administrative oppgaver som tilfaller dem. For eksempel har noen avsnitt i perioder mye sykdom, noe som krever mye administrativt arbeid når det kommer til egenmeldinger, overtid og sanntidsføring (føring i TTA senest 8 timer etter endring i en medarbeiders turnus). Det kan også være at noen ledere har bedre kunnskap om programmet enn andre ledere og at de gjør sine påkrevde arbeidsoppgaver mer effektivt.

Et behov for teknologisk utvikling av de administrative systemene fremstår som et sentralt funn, som det virker å være et tilnærmet unisont ønske hos våre informanter. Videre er det et sentralt funn at administrative oppgaver opptar mye tid i hverdagen til informantene.

¹⁰ Bruken av N.N betyr at en person som ble navngitt i det opprinnelige sitatet har blitt anonymisert. Dette er også gjeldene andre steder i oppgaven hvor forkortelsen er benyttet.

4.1.2 Administrative oppgaver er mindre interessante for ledere

Det er gjort en del forskning på hva som oppfattes som “ekte politiarbeid”. Tradisjonelt sett har det “ekte politiarbeidet” vært knyttet til den operative delen av yrket. Dette har spesielt vært en kulturell oppfatning innad i politiet (Finstad, 2013). I senere tid har etterforskning som fag også fått et statusløft innad i politiet, spesielt i forbindelse med “etterforskningsløftet” (Politidirektoratet, 2016). Det at administrative oppgaver ikke vil score høyt på en liste over hva politifolk anser som “ekte politiarbeid”, er ikke urimelig å anta. Graner beskriver i sin forskning hvordan en fellesnevner for “ekte politiarbeid” innebærer å bekjempe kriminalitet (Graner, 2004). Administrative oppgaver bidrar lite i dette henseende, i hvert fall ikke direkte. En leder uttalte følgende:

“Mens vi er nok dårlige (...) på det administrative og på den biten som mange synes kanskje er litt kjedelig da. Du begynte ikke i politiet for å drive med TTA. Jeg gjorde i hvert fall ikke det. Og det er klart at da blir det ikke det som er lengst framme i pannebrasken heller.”

Samtlige av våre informanter var politiutdannet. De kulturelle oppfatningene om hva som er å anse som “ekte politiarbeid” gjør seg etter all sannsynlighet også gjeldende for dem. Det at administrative oppgaver sees på som noe negativt og mindre interessant er da ikke vanskelig å forstå. En leder fortalte om frustrasjonen knyttet til administrative oppgaver, spesielt da det var andre, og gjerne mer “ekte politioppgaver” på gang:

“Og hvert fall når du sitter som vakthavende og kanskje det brenner litt på dass, og det er store oppdrag på gang. Og liksom sitte og knudre med lovlighetsjekk (i TTA) og det drittet... det blir alltid feil liksom.”

Samtidig som det fremgår tydelig at de administrative oppgavene knyttet til lederstillingen ikke fremstår som den mest givende delen av jobben, var flere av lederne tydelige på at dette er en viktig del av stillingen deres. De administrative oppgavene er viktig for de ansatte, da det blant annet omhandler fridager, omlegging av arbeidstid og ferieplanlegging. En leder fortalte at:

“Men vi har jo noen små tidstyver, vi må inn og sanntidsføre i TTA fordi det er så viktig sier folk, og det er det sikkert, men i dag har ikke det gått på bekostning av noe. Jeg tar det når jeg er inne likevel. Jeg tenker og at jeg har tatt en del søknader i dag, en del byttesøknader

og feriesøknader. Men det tenker jeg ikke er en tidstyv, det er en del av jobben min. (...) Så det kan jeg ikke kalle en tidstyv selv om jeg synes det er mer gøy å være ute.”

Samme leder understrekte hvordan de administrative oppgavene lederne gjør ofte er svært viktige for de ansatte, for eksempel knyttet til fleksibilitet for å delta på kompetansehevende aktiviteter. Ledere som er gode på dette, som kan regelverket godt og har god oversikt over bemanningen, har muligheter til å legge til rette tjenesten slik at ansatte kan gjennomføre kurs eller lignende. Lederen forklarte at:

“Så er det litt å prøve å tilrettelegge og tøyne strikken litt opp mot TTA og sånt for å få til hvis folk ønsker å møte på en fagdag på noe eller ønsker å være med på et eller annet eksternt kurs så må vi prøve å strekke oss littegranne for å klare å få det til. For det er små drypp egentlig for vår organisasjon, men det betyr kanskje mye for den enkelte.”

Det at administrative oppgaver er en kategori av oppgaver som ledere finner mindre interessant enn andre oppgaver synes å være et sentralt funn. Samtidig anerkjennes det at administrative oppgaver er viktig både for politiet som organisasjon, ledere og medarbeidere.

4.1.3 Administrative oppgaver kan delegeres til andre

Flere av lederne vi intervjuet forklarte at de gjerne skulle sett at noen av de administrative oppgavene de satt med hadde vært delegert til noen andre. De påpekte at dette ville frigjøre mer tid til å utøve ledelse, så vel som mer oppfølging av de ansatte. Flere ledere etterlyste at noen av de administrative oppgavene kunne vært delegert til sivilt ansatte. Med dette menes ansatte uten politiutdanning, som oftest er ansatt i konsulent- eller rådgiverstillinger, og som blant annet driver med kontorstøtte. De fleste lederne vi intervjuet hadde også teamledere underlagt seg igjen. Teamledere har ikke personalansvar, og er ansatt i graden “politiførstebetjent”. De skal blant annet drive med politifaglig ledelse, for eksempel operativt eller etterforskningsledelse, og være et bindeledd opp til neste ledelsesnivå.

På spørsmål om noe i løpet av arbeidsdagen kunne vært delegert til andre, forklarte en leder:

“Nei altså, i perioder så er det nok helt sikkert en del ting som kunne vært det, andre kunne helt klart gjort ting som jeg gjør. Men så er det liksom, det gjelder å finne balansegangen på hva jeg kan gjøre, for mye av det som jeg gjør, gjør jeg kanskje for å lette hverdagen til andre igjen sant. Vi har ikke noe kontorstøtte her for eksempel, sant. Og mye av de tingene jeg av

og til putler med kunne nok helt andre gjort, men for å liksom avlaste gjerne teamleder og andre sånne ting, så blir det til at jeg gjør det. Også er det om å gjøre å bare finne balansegangen på at det ikke tar for mye tid vekk fra ledelsen, men noen ganger så gjør det nok det.”

En annen leder uttrykte noe frustrasjon over at vedkommende sine teamledere ikke tok initiativ til å avlaste lederen med administrative oppgaver, selv om de hadde fått mandat til å gjøre dette:

”Altså nå har jeg 3 teamledere som egentlig har ganske stort mandat til å ta avgjørelser når det er ting som på en måte ikke kan vente og det fungerer egentlig greit. De har fått ganske frie tøyler uten at jeg opplever at de benytter seg av det, men det er fordi at som regel kan det vente. Folk vet at sender de meg en melding så får de svar i løpet av 24 timer enten jeg har fri eller er på jobb. Det som tar mest tid, det er egentlig personlige tjenestelister. Det tar mye tid og kunne vært fristende å delegere ned til teamleder. For da har de ett team å ta det med istedenfor at jeg har tre. Medarbeidersamtaler må jeg ta fordi det er jeg som har personalansvaret så det ville være feil, pluss at jeg tror jeg har mer påvirkningskraft i forhold til at medarbeidersamtalene skal kunne brukes til noe annet og gå opp til min sjef igjen og hans sjef. Så det er tjenestelistene som kunne ha vært skubbet eller delegert videre.”

Lederen skiller her mellom medarbeidersamtaler, som vedkommende mener er en jobb leder må gjøre, og personlige tjenestelister, som i større grad er en administrativ oppgave som omhandler turnusplanlegging, fridager, rettsoppmøter med mer. Lederen argumenterer for at jobben med personlige turnuslister kunne vært gjort av teamlederne. Da ville hele hans arbeidsmengde knyttet til dette bli fordelt på tre stykker istedenfor at lederen selv gjør alt.

Flere av lederne påpekte at dersom noen av de administrative oppgavene hadde blitt utført av andre ville det frigitt tid og kapasitet til å utøve mer strategisk ledelse. En leder påpekte hvordan en hektisk arbeidshverdag, preget av mange administrative oppgaver, begrenset muligheten for å drive med strategisk planlegging og sette retning for avdelingen:

“Vi har hatt en samling nå med seksjonsleder og delt litt refleksjoner i forhold til det siste året og det som jeg selv tok fram det var det at arbeidsdagene er så utrolig hektiske og det er så mye du skal få gjort unna på en arbeidsdag. Da tenker jeg på administrative ting, oppfølging av medarbeidere, å være tilstede og å være tett på. Noen ganger er det litt for lite

tid til å tenke over egen lederstil og det blir ikke tid til å planlegge og sette retning og ha en plan da. Det er sånn som jeg savner litt. Det å ha litt mer tid til å planlegge. Fordi du blir spist opp.”

Intervjuene og observasjonene våre gir et inntrykk av at å delegere administrative oppgaver tidvis er utfordrende for politiledere. De vil gjerne frigjøre mer av egen tid slik at de kan prioritere andre oppgaver. Samtidig vil de ikke gi teamledere for mange oppgaver som ikke er politifaglige ettersom de ønsker at teamlederne skal bedrive mest mulig fagledelse. Teamledere synes også ofte å være mindre kompetente til å gjøre de administrative oppgavene. Flere av lederne etterlyste sivilt ansatte som jobber med kontorstøtte.

4.1.4 Bidrar administrative oppgaver til at ledere motiverer og utvikler medarbeidere?

Som vi har beskrevet tidligere, observerte vi at ledere brukte mye tid på administrative oppgaver - for mye, ifølge flere av informantene våre. Tidsbruken knyttet til dette førte til mye frustrasjon blant informantene, hvor de blant annet påpekte at dataløsninger var utdaterte, oppgavene var mindre interessante og mye av det administrative kunne delegeres til andre. Flere følte også at dette tok tid vekk fra andre ledelsesoppgaver de gjerne heller skulle ha brukt tiden sin på.

Dersom en ansatt fikk spørsmål om vedkommende følte seg motivert og ble utviklet av at vedkommende sin ledere brukte tid på administrative oppgaver, er det ikke utenkelig at svaret hadde vært «nei». Og det er nok mye sant i det, hvert fall ved første øyeblikk. Som beskrevet i teoridelen av oppgaven, er motivasjon sammensatt og noe som ofte skapes i et blandingsforhold mellom den ansattes egeninteresse og fellesinteresse med andre ansatte. På samme måte er «utvikling» et bredt begrep, men som i yrkesmessig kontekst ofte er knyttet til personlig og faglig utvikling hos den enkelte medarbeideren.

På den ene siden kan en argumentere for at disse oppgavene gjør lite for å motivere medarbeiderne. Satt på spissen er det lite motiverende med en leder som sitter på kontoret og «trykker på tastaturet». Administrative oppgaver er ikke knyttet til tilbakemeldinger, samtaler med de ansatte, faglig mentorering eller andre gjøremål som gjerne forbindes med hva ansatte trenger for å bli motivert. På den andre siden forklarte ledere at store deler av tiden som ble benyttet på administrative oppgaver var knyttet til å legge til rette for de ansatte. Som beskrevet i kapittel 4.1, forklarte en leder hvordan vedkommende gjennom «adming»

forsøkte å legge til rette for at de ansatte skulle få fri når de trengte det, føre rett overtid og generelt sett sy sammen hverdagen på en god måte. Dette er arbeidsoppgaver som de ansatte har stor grad av egeninteresse for at skal bli gjort, og som kan bety mye for medarbeiderne. Som en leder sa i denne sammenheng; «*For det er små drypp egentlig for vår organisasjon, men det betyr kanskje mye for den enkelte.*»

Til dels kan en bruke den samme argumentasjonen for utvikling av medarbeiderne. I utgangspunktet er nok administrative oppgaver lederne er pålagt, noe som i liten grad utvikler medarbeiderne. Eksempelet over illustrerer hvordan administrative oppgaver kan brukes for å legge til rette for utvikling av medarbeidere. En leder fortalte om hvordan vedkommende bevisst forsøker å tilrettelegge for at medarbeidere skal kunne delta på fagdager, kurs mv. Å få dette til, fordrer at lederen ser muligheter og benytter disse gjennom administrative oppgaver knyttet til turnusplanlegging, ferieplanlegging med mer. På denne måten synes neppe administrative oppgaver å være det som utvikler medarbeideren, men ofte et av verktøyene for å legge til rette for utvikling.

Selv om det er vanskelig å knytte administrative oppgaver til en stor og vanskelig størrelse som motivasjon og utvikling, kan administrative oppgaver sett på denne måten synes å ha en sammenheng med utvikling og motivering av medarbeidere. Om ikke nødvendigvis direkte så tidvis indirekte.

4.1.5 Bidrar administrative oppgaver til at ledere skaper resultater i samhandling med andre?

Som redegjort for i teoridelen, er hva som legges i «resultater» veldig avhengig av hvem man spør og hva man jobber med innad i politiet. Politiledere og medarbeidere søker å skape ulike resultater avhengig av hvor i organisasjonen en befinner seg. Resultatene er imidlertid ikke motstridende, og har samme overordnede hensikt – nemlig å løse politiets samfunnsoppdrag. Informantene våre befant seg dessuten på et organisatorisk nivå hvor resultater pålagt av nærmeste ledere, innenfor deres ansvarsområde og mandat, var det som var i fokus.

Basert på våre observasjoner, intervjuer og erfaringsbaserte kunnskap er det i liten grad de administrative oppgavene som *skaper* resultatene, det oppleves hvert fall ikke slik. For å løse en straffesak må etterforskere sikre gode tekniske og taktisk spor, som igjen kan føre til en domfellelse. For å løse et krevende politioperativt oppdrag, som for eksempel en pågripelse,

må de ulike politiressursene jobbe godt sammen i «felt». Resultatene som ønskes i politiet på avsnitt- og seksjonsnivå er med det blotte øyet ikke direkte knyttet til administrative oppgaver.

På en annen side er administrative oppgaver ofte en forutsetning for at det er ressurser tilgjengelig for nettopp å *skape* resultatene. Etterforskere må være på jobb og ha tilgang til relevante ressurser for å løse straffesaker. Operative politiressurser må legges om i tjenestelister og få tillatelse til å jobbe overtid for å etterforske alvorlige straffesaker eller gjennomføre krevende pågripelser. Dette er oppgaver som løses administrativt, av en leder, foran en dataskjerm. Det er kanskje oppgaver som mange ansatte tar for gitt at blir gjort, og som gjerne i liten grad synliggjøres, eller trekkes fram når straffesaken er løst eller gjerningspersonen er pågrepet. Likevel fremstår de avgjørende for at politiets medarbeidere skal kunne skape resultater i samhandling med hverandre, resultater som samfunnet forventer at politiet skal skape. Dette var også et poeng som flere av våre informanter trakk fram under intervjuene. De snakker om å *spille de ansatte gode*. Dette innebar å bryte ned barrierer og legge til rette for at de ansatte kunne fokusere på jobben sin (og dermed også skape resultater).

Lederne *brøt ned barrierer* som hindret effektiv ressursutnyttelse, gjerne i form av tidsbruk knyttet til administrative oppgaver, som de ansatte ellers måtte ha gjort selv. For øvrig var dette også noe som lederne trakk fram som en utfordring da de ble spurt om de kunne delegert mer «adming» til deres ansatte med lederstillinger (mellomledere/fagledere). De ønsket at disse skulle få mer tid til å drive med «politioppgaver» og fagledelse. Sett under ett kan det indikere at ledere var «dårlige» på å delegere, nettopp for å skjerme faglederne for administrative oppgaver. Lederne ønsket å fristille faglederne til å bruke mer tid på politioppgaver – som igjen fører til skapelse av resultater. Nettopp vårt funn om at *administrative oppgaver er mindre interessante for ledere*, taler for at ledere ikke var *dårlig* å delegere (som flere informanter uttalte at de kanskje var), men at de heller lot være å gjøre dette for å *skape* resultater.

En annen arbeidsoppgave knyttet til det administrative, som noen av våre informanter trakk fram, var arbeidet med å føre statistikk over hva avdelingen foretok seg. Dette dreide seg blant annet om antall og status i ulike straffesaker, gjennomførte forebyggingstiltak, antall personer i varetekt på ulike tidspunkt med mer. Disse oppgavene var delvis knyttet til å

synliggjøre resultater. Med andre ord å vise for ledere lengre oppe i systemet hva avdelingen har oppnådd. I en offentlig og politisk styrt organisasjon er dette spesielt viktig. Politiet er gitt tillit fra befolkningen, og må derfor forvalte denne tilliten på en god og verdig måte. Dette krever åpenhet og etterrettelighet. Det å føre statistikk over hva som blir gjort er derfor viktig i dette henseende. Denne informasjonen er også avgjørende for ledere på høyere nivå ved at rapporteringen utgjør viktig beslutningsstøtte for å styre organisasjonen.

4.1.6 Bidrar administrative oppgaver til at ledere setter retning og driver endring?

Da Filstad (2020b, s. 72) forsket på politiledere fant hun ut at det er begrenset hvor mye av det politiledere gjør som kan kategoriseres som strategisk og dermed også retningsgivende. Hun fant imidlertid ut at politiledere bruker svært mye tid på det hun omtaler som mikroledelse. Dette innebærer at det går med mye av ledernes tid på oppgaver som turnuslister, ferieavvikling og ansettelser. I vår studie har vi kommet fram til lignende resultater som Filstad. Både gjennom observasjoner og intervjuer har vi fått resultater som peker mot at administrative oppgaver tar opp mye av ledernes tid og at disse oppgavene tidvis synes å komme i veien for å utøve strategisk ledelse, som innebærer å sette retning for sin avdeling og sine medarbeidere.

På den ene siden kan det argumenteres for at dette er uproblematisk. Som beskrevet i teoridelen om dette punktet i medarbeiderplattformen, er det politimesteren (og som oftest sammen med sin ledergruppe) som har det overordnede strategiske ansvaret i et politidistrikt. Det at disse lederne setter retning og bedriver mesteparten av den strategiske styringen er naturlig. Videre er det ledere på dette nivået i organisasjonen som har best forutsetning for å sette retning. De har tilgang på informasjon om hele politidistriktet, samt hvilke mandat de har fra Politidirektoratet, departement og regjering. Dermed har de en god forutsetning for å kunne se helheten og sitter på god beslutningsstøtte for å fatte avgjørelser.

På den andre siden fremgår det tydelig i medarbeiderplattformen at ledere i politiet skal sette retning og drive endring. Dette gjelder også for ledere på nivået våre informanter befant seg på. Det at disse lederne synes å bruke mesteparten av arbeidstiden på mikroledelse, og lite tid på strategisk og retningsgivende ledelse kan problematiseres. Spørsmålet i det videre blir om dette skyldes at ledere ikke har mandat, kunnskap eller lyst til å drive strategisk ledelse, eller om de rett og slett ikke får tid slik Filstads forskning tyder på. En leder forklarte:

“(…) arbeidsdagene er så utrolig hektiske, og det er så mye du skal få gjort unna på en arbeidsdag. Da tenker jeg på administrative ting, oppfølging av medarbeidere, å være til stede og å være tett på. Noen ganger er det litt for lite tid til å tenke over egen lederstil og det blir ikke tid til å planlegge og sette retning og ha en plan da.»

Dette sitatet støttes av Filstad, som opplevde at politiledere ofte er delaktige i flere av avdelings gjøremål. Dette kan skyldes et behov for kontroll eller en manglende utnyttelse av hva ledernivåene kan ivareta (Filstad, 2020b, s. 72). Det å sette retning og drive endring krever overskudd og muligheten til å trekke seg tilbake og se avdelingen utenifra. Når arbeidsdagen blir overfylt av gjøremål som administrative oppgaver er det imidlertid vanskelig å trekke seg tilbake, få oversikt og tenke strategisk. I en hektisk ledelseshverdag vil derfor hverdagsledelsen ofte bestå i å få unna prekære gjøremål for å hindre at det stopper opp og at man blir en propp i systemet fremfor å trekke seg tilbake for å sette retning og drive endring.

Man kan stille seg spørsmål om en av grunnene til at politiledere bedriver mindre strategisk og retningsgivende ledelse, ikke handler om at de ikke vil, får lov eller kan - men at de rett og slett ikke har kapasitet til å gjøre dette i hverdagen. Tiden blir brukt på andre ting, ofte administrative oppgaver som ikke er knyttet til strategisk ledelse. Dette er en fortolkning som flere av våre informanter har gitt uttrykk for og som vi også belyste igjennom studiens observasjoner.

Spørsmålet i det videre er hvordan politiledere kan frigjøre kapasitet til å sette retning og drive endring. Lederne syntes dette var vanskelig å gi et tydelig svar på. På den ene siden ville nettopp det å delegere vekk administrative gjøremål til ledere på et nivå under, og sivilt ansatte frigjøre tid. På den andre siden ville det ta tid fra lederne på et nivå under som må gjøre dette og dermed fått mindre tid til å utføre sine politifaglige primæroppgaver. Som tidligere nevnt er dette ledere i stillinger som teamledere hvor fagledelse er den viktigste arbeidsoppgaven.

Flere ledere har påpekt hvordan de aktivt prøver å skjerme teamlederne fra administrative gjøremål, nettopp for at de skal kunne ha et faglig fokus. Videre er ikke sivile ansatte med stillinger tilknyttet kontor- og ledelsesstøtte tilgjengelig for alle. Det er derfor ofte ikke noen å delegere de administrative oppgavene til. Grunnen for dette er sammensatt og handler i stor grad om økonomi og politikk.

Politidistriktene har i flere år blitt målt etter hvor mange politiansatte de har i forhold til folketall. Dette for å nå «to per tusen» målet, som er et mål om å ha to politifolk pr tusen innbyggere i landet. Målet har vært gjeldende for både Stoltenberg- og Solbergregjeringen. Det har imidlertid ført til debatt innad i politiet, om kravet om å ansette politifolk har gått på bekostning av å ansette personell i sivile stillinger. Oppgaven tar ikke for seg dette spørsmålet videre annet enn å konstatere at flere av våre informanter etterlyste kontorstøttestillinger som et ledd i å kunne bruke mer tid på andre lederoppgaver generelt.

4.2 Formell samhandling

Under observasjonene fikk vi flere ganger følge lederne og se hvordan de samhandlet med andre kollegaer. Det gjaldt både deres egne medarbeidere, andre kollegaer i lederstillinger, så vel som ledernes egne ledere og deres overordnede. Vi har valgt å dele inn datagrunnlaget for samhandling i *formell* og *uformell* samhandling. Vi erfarte at denne kategoriinndelingen var mer presis og treffende enn å ha en stor kategori som omhandlet samhandling. Vi observerte også at flere av informantene våre skilte mellom disse to formene for samhandling, enten bevisst eller ubevisst.

Med «formell samhandling» mener vi i denne oppgaven samhandling med både andre ledere og egne medarbeidere som er styrt av regler og formelle normer. Dette innebærer samhandling hvor alle involverte parter forstår den formelle konteksten, og hvor konteksten og rammene for samhandlingen som hovedregel er definert på forhånd. I denne studien dreier dette seg typisk om møter, herunder faste morgenmøter eller ledermøter hvor ulike ledere er innkalt. Det vil også være samtaler med ansatte som er avtalt og planlagt, og som hovedregel ikke skjer spontant.

4.2.1 Formell samhandling med andre ledere

I denne kategorien av samhandling tar vi for oss formelle samhandlinger med andre ledere. Under våre observasjoner var vi til stede på flere møter som informantene våre hadde med andre ledere, såkalte ledermøter. Det er observasjonene fra disse møtene, sammenfattet med intervjuene, som danner grunnlaget for dette kapittelet. I våre tilfeller var møteleder en leder på et høyere ledernivå enn våre informanter, mens informanten og de andre deltakende lederne var på tilsvarende nivå i organisasjonen. Hensikten med møtene var for møteleder å skaffe seg en oversikt over hva som var status på de ulike seksjonene og avsnittene, samt gi

føringer og formidle informasjon fra høyere ledernivå. De ulike lederne mottok også informasjon om hva som var status andre steder i organisasjonen. En leder fortalte at:

“Jeg tenker at jeg starter det hele med møtet vi hadde i dag med stasjonssjefen. Han gir mye informasjon til oss, men i dag ble det litt annerledes. Stort sett når vi har møte med han kommer han med informasjon fra ledermøtet som igjen går videre til medarbeidere.”

En av lederne forklarte hvordan de ansatte ofte følte på at de ikke ble prioritert eller hadde tilgjengelige ressurser. Vedkommende fortalte videre om hvordan ledermøtene var viktige for å få korrekt informasjon om hvorfor det blir slik, og så videreformidle dette til de ansatte. På den måten skapte lederen mening og forståelse til det de ansatte opplevde som en krevende ressursituasjon. Lederen forklarte følgende:

«I et såpass stort distrikt som vi er (...) er det jo knappe ressurser. Det vet jo alle, også er det den forståelsen med at kanskje har man utfordringer på sitt eget avsnitt, men man må ha helhetsorientering om at det er slik fordi ressursene brukes på en annen plass som kanskje er viktigere, og godta det, selv om du ser at dine egne (medarbeidere) lider. Og da tenker jeg at det er viktig at det ikke stopper der. Da må det jo og, om du som leder får være i ledermøter og får førstehåndsinformasjon om hvorfor ressursene er slik og slik, så må du jo og videreformidle det til dem som sitter under deg som ikke er der, og som kjenner på det samme. At «hvorfor blir ikke vi prioritert». Og du må jo være flink til å dele det. Og forklare at slik har det blitt fordi ressursene skal brukes på alvorligere saker.»

Informantene fremstod hovedsakelig positive til ledermøtene, men påpekte også svakheter, spesielt knyttet til struktur og beslutninger. De beskrev møtene som viktige arenaer for å både gi informasjon fra deres avdelinger videre, men også for å få informasjon og føringer fra overordnede ledere igjen. De kan også drøfte saker og situasjoner de opplever som utfordrende, og få råd, veiledning og føringer. Videre skaper informasjonsflyten på møtene forståelse for hvilke prioriteringer som blir gjort i organisasjonen. Flere av våre informanter var imidlertid tydelige på at de føler at møtene kan bli for lange og ustrukturerte, og at det er mye snakk om ulike tema, uten at det fattes beslutninger. En leder fortalte at:

“Jeg synes vi er elendige på møtestruktur, sånn som altså hvorfor vi har et møte, og hva er målet med det. (...) Vi driver hele tiden og orienterer om ting og utsetter ting. Og ja «dette skal vi komme tilbake til». Hvor ofte har du hørt en leder si «ja også skal vi se litt nærmere

på dette, men det kommer vi tilbake til». Å gud hjelpe meg hvor mye vi skal komme tilbake til som vi egentlig aldri kommer tilbake til, og utsetter. At vi ikke på en måte tar mer beslutninger.”

En annen leder fortalte om frustrasjon knyttet til at det brukes masse tid i møter med andre ledere, men det er kun en liten del av møtene som er relevante for den enkelte lederen:

“Noen av disse møtene som du føler du må være med på, for å ta dagens siste møte som eksempel. Det er en tidstyv og møtet kunne ha vært gjort på 5 minutter for min egen del. Også blir du sittende ganske lenge for det tar jo tid.”

En annen leder sa at enkelte møter oppleves som unødvendige å ha et møte om, og sa:

“Alle møter som kunne vært på en mail... det... da skal jeg ha mail for å si det slik.”

Også antall deltagere på møtene er noe som ble problematisert av informantene, og hvordan for mange deltagere bidro til at møter tok lenger tid. Informantene erfarte at møter med for mange deltakere sluttet å handle om det som var intensjonen og gikk over i ren sosial prat. Dette anses som et interessant funn som også har utgreninger til kjent teori angående møteledelse, og er noe vi vil komme tilbake til i drøftingen av denne kategorien. En leder forklarte at:

“Det er klart at når du er flere så er det jo større sjans for at det blir avbrytelser, ett eller annet sånt. Så det er en tidstyv synes jeg, si at morgnemøtet egentlig kan vare i et kvarter også bruker du 35. Da har du jo 20 minutter du egentlig kunne brukt på noe annet, sant.”

Oppsummert er formell samhandling med andre ledere i form av ledermøter en viktig arena for ledere, både når det gjelder å få og gi informasjon. I tillegg er møtene mellom ledere en viktig arena for beslutningstaking. Informasjonen de mottar fra ledere på høyere nivåer er viktig å overbringe til egen avdeling for å skape forståelse og mening i hverdagen. Dette skaper forståelse i en ressursknapp hverdag, for beslutninger som blir tatt og hva avdelingen skal prioritere. Samtidig etterlyste lederne tydeligere møtestrukturer og mer effektive og tidsbesparende møter med færre deltakere. Flere av våre informanter opplevde at kun deler av møtene var relevante for deres stilling.

4.2.2 Formell samhandling med egne medarbeidere

I denne kategorien belyser vi de formelle interaksjonene mellom lederne vi fulgte, og de ansatte de er satt til å lede. Skillet mellom hva som er en formell og uformell interaksjon kan være glidende og vanskelig å avgjøre. Ikke sjeldent kan et formelt møte endre seg til en uformell samtale, og motsatt. Vi har forsøkt å være bevisste på dette skillet under våre observasjoner. Dette kapittelet har vi valgt å dele inn i to underkategorier – «*møtevirksomhet med egen avdeling*» og «*formelle samtaler med egne medarbeidere*».

4.2.2.1 Møtevirksomhet med egen avdeling

Vi fulgte informantene våre på flere møter de hadde med sin egen avdeling. Ledere som hadde et avsnitt å styre, fungerte som oftest som møteledere og ordstyrere på møtene. For lederne som hadde flere avsnitt under seg var det litt annerledes. Der var det avsnittslederen som fungerte som møteleder og stort sett satte agendaen for møtet.

De fleste av våre informanter startet dagen med et møte, populært kalt parole, med avdelingen sin. En av lederne forklarte viktigheten av dette:

“Det startet med morgenmøtet og det er der jeg legger grunnlaget. Det kan være litt varierende fra gang til gang og informasjon som du kommer med til medarbeidere. (...) Men, jeg ser jo nå at møtene som vi har her om morgenen er viktige. Da får du og litt oversikt over hva de andre har av arbeidsoppgaver og hvor du kan gi arbeidsoppgaver til de som har litt mindre enn andre. Så jeg tenker at hverdagsledelsen starter på morgenmøtet.”

Vi observerte hvordan lederne benyttet disse møtene til å skaffe seg oversikt over situasjonen og kapasiteten ved avdelingen. De fikk oversikt over hvem av de ansatte som hadde forhåndsplanlagte oppgaver for dagen, hvilken kompetanse som var tilgjengelig og hvilke ressurser de kunne spille på. Videre gikk de igjennom hva som hadde skjedd innenfor avdelingens ansvarsområde den siste tiden og brukte denne informasjonen til å både holde seg og sine medarbeidere oppdaterte. Lederne satt videre retning for hva som skulle prioriteres og ga overordnede føringer på hvem som skulle gjøre hva.

På tross av at vi under våre observasjoner oppfattet møtene lederne hadde med egen avdeling som en arena for ledelse, var ikke dette noe informantene i stor grad trakk fram som eksempel på hva de gjorde for å lede i intervjuene. En leder forklarte at:

“Nå synes jeg ikke det er så voldsom ledelse i å ha morgenmøte, men det er jo ledelse for så vidt det å planlegge dagen da. (...) Ja det er jo ledelse å komme i gang med dagen og sette på en måte agenda da. Nå var det jo veldig rolig da, på en annen dag hadde det blitt mye mer sånn «nå må dere to ta den», «du må se på det», «du må prøve å ferdig det der før lunsj, fordi jeg har en annen ting til deg fra klokka 13» for eksempel.”

En leder fortalte at møtene med egen avdeling gjerne kan bli for uformelle, med mange unødvendige innspill, som igjen fører til at møtet drar ut i tid. Vedkommende fortalte:

“(...) på ukedagene så synes jeg ofte at morgenmøtet blir for langt. (...) I ukedagene, spesielt på morgenen, så synes jeg det er mye sånn der, mye sånn sosial prat blandet inn i fagpraten for eksempel. Liksom prøver å fordele ting og gå gjennom oppdrag "sånn og sånn og sånn" og det som skjedde i helgen. Og så har noen en kommentar "ja, den personen husker jeg fra et oppdrag i 2009» liksom, og det blir sånn "ja, mulig det, men det er ikke relevant for alle her nå." Så det er liksom, det kan jo være at du har en artig historie om han i 2010, ja, det er jo for så vidt artig det, men du må vente, da får du ta det i lunsjen istedenfor liksom. Så det sklir litt ut innimellom.”

Lederne synes å bruke en del tid på formell samhandling med egne medarbeidere i form av møtevirksomhet med egen avdeling i løpet av dagen. Det er spesielt på morgenen eller på starten av vekten ved kveldsvakter at disse møtene finner sted. Vi observerte og tolket disse møtene som en viktig arena for å drive hverdagsledelse. Møtene oppfattet vi som spesielt viktige for det å sette en retning for dagen og for å kommunisere med medarbeidere for å skape mening til både beslutninger, endringer og andre forhold som berører arbeidssituasjonen. Vi tolket også, gjennom intervjuer, at lederne selv kanskje undervurderte viktigheten av disse møtene, og at de ikke trakk de fram som avgjørende for deres ledelse.

4.2.2.2 Formelle samtaler med egne medarbeidere

Under observasjonene hadde flere av lederne møter med egne medarbeidere på kontoret. Flere av disse møtene var korte, uformelle samtaler om løst og fast, og en del av møtene var av faglig karakter. Det var ofte medarbeidere eller teamledere som spurte om råd og veiledning i forbindelse med saker, rutiner, gjøremål eller annet. En del av møtene var også av mer formell karakter og dreide seg om medarbeidersamtaler, orientering om videre

arbeidsforhold (blant annet med ansatte i vikariater), tilrettelegging av arbeid grunnet sykdom og konflikter på arbeidsplassen.

Vi var ikke til stede på alle de formelle møtene med lederens egne medarbeidere ettersom informasjonen som kom fram i flere av møtene var personopplysninger og dermed underlagt taushetsplikt.¹¹ Flere av våre informanter fortalte imidlertid at de ønsket at det skulle være lav terskel for de ansatte å komme innom kontoret og ta opp saker med dem. En av lederne fortalte at *“Det første vi sier til alle de nyansatte, at her er det ikke noe tak, (...) det er ikke noe terskel, her kommer vi inn og prater med meg.”*

Vi observerte også at samtlige av våre informanter opererte med en “åpen-dør-policy” og fremstod, både under observasjoner og intervjuer, som svært opptatte av å være synlige og tilgjengelige for sine medarbeidere. Det vil si at døren til kontoret deres som hovedregel alltid var åpen, noe som skulle signalisere at ansatte var velkommen inn til en prat. En av lederne påpekte dette og meddelte:

“Den fysiske døren inn til lederkontoret. (...) den er jo åpen fordi vi ønsker jo en samhandling gjennom hele dagen.”

Den samme lederen påpekte at vedkommende forsøkte å tenke bevisst på dette gjennom dagen hvor og fortalte;

“(...) jeg prøver å tenke på det da, at jeg ikke bare låser igjen døren... for da blir jo terskelen med en gang større sant.”

Dette fremstod for den aktuelle lederen som svært viktig og noe lederen påpekte vedkommende var avhengig av, nemlig at det forelå et innarbeidet klima hvor det å bare kunne gå inn på lederens kontor kunne finne sted. En annen leder forklarte at det å være tilgjengelig for de ansatte, rent fysisk, er en viktig forutsetning for å kunne følge opp medarbeiderne:

“Det er nok lettere å være tilgjengelig og hjelpe medarbeidere i denne gangen her ved å være på kontoret med åpen dør og alltid kunne ta imot medarbeiderne. Det er jo ganske mange som er innom kontoret i løpet av en dag som jeg følger opp. Jeg tenker jo at det virker som

¹¹ Se kapittel 3.7.3 om personvern for mer informasjon vedrørende taushetsbelagte opplysninger

om det er et behov for det. Jeg har også en annen avdeling hvor tilgjengeligheten ikke er akkurat på den på samme måten siden de sitter et annet sted, men jeg prøver å gjøre det beste ut av det med de.”

Flere av våre informanter snakket om viktigheten av oppfølging av ansatte i hverdagen. Dette gjaldt blant annet ansatte med særlige utfordringer, ansatte som hadde vært gjennom krevende politioppdrag eller ansatte som hadde behov for tilrettelegging i arbeidshverdagen. Under observasjonen av en av informantene våre, gjennomførte lederen en *debrief* med mannskaper som hadde vært først på stedet på en alvorlig trafikkulykke. Debrief er en strukturert metode for samtale etter et hendelsesforløp, som blant annet benyttes i krise- og katastrofepsykiatri (Johnsen & Eid, 2019, s. 374-377). Vestergaard (2020, s. 50) viser til at bruken av debrief kort tid etter en hendelse øker sannsynligheten for å finne gode løsninger som skaper en verdi i praksis. Under en debrief er lederens oppgave å legge til rette for hyppig refleksjon over hva som skjedde og hva som kan gjøres av forbedringer.

Da trafikkulykken inntraff hadde lederen vi observerte både funksjon som avsnittsleder og aksjonsleder for de operative mannskapene. Dette innebærer at den aktuelle lederen hadde lederansvar i linjen for mannskapene som var involvert i trafikkulykken.

Under observasjon av lederen nevnte lederen raskt at dette var et oppdrag hvor det burde organiseres en debrief. Kort tid etter at oppdraget var ferdig og de involverte polititjenestepersonene var frigjort fra oppdraget, begynte lederen å ringe rundt til patruljene som hadde vært involvert i oppdraget. Samtlige involverte patruljer ønsket å delta på debriefen. Lederen koordinerte derfor tid og sted for hvor debriefen skulle finne sted.

Debriefen ble styrt av lederen, og oppdraget ble gjennomgått fra start til slutt ved at involverte mannskaper fikk dele sine opplevelser før, under og etter oppdraget. Mannskapene uttrykte etterpå at de syntes det var godt å gjennomføre en debrief og at de følte seg ivaretatt.

Under observasjon av den samme lederen var vedkommende også opptatt av oppfølging av medarbeidere i andre sammenhenger. Noe senere på kvelden ble det lest ut et oppdrag hvor en patrulje fikk i oppdrag å bistå Namsfogden med å kaste ut en aggressiv beboer. Lederen ba raskt sjåføren av patruljen om å legge retningen adressen slik at de kunne være hurtig på plass dersom det skjedde noe som gjorde at patruljen som fikk oppdraget trengte bistand. Samtidig meldte lederen på samband (radiokommunikasjon) at lederens patrulje var like i nærheten

dersom patruljen skulle ha behov for bistand. På denne måten fulgte lederen opp patruljen og viste samtidig for patruljen og omgivelsene at vedkommende var tilgjengelig og i nærheten.

En annen leder fortalte også om oppfølging av medarbeidere i sitt intervju. Lederen trakk særlig fram hvordan noen medarbeidere krever mer oppfølging enn andre. Lederen fortalte følgende:

“Det som er vanskelige utfordringer med medarbeidere, er å følge opp den vanskelige medarbeideren. Du har jo alltid (noen) som det er litt mer utfordringer med enn andre og er den som trenger at lederen har et ekstra øye til og litt ekstra oppfølging med tenker jeg.”

Da en annen leder ble spurt hva vedkommende hadde gjort for å lede den aktuelle dagen, trakk lederen nettopp fram resultatet av noen av de formelle samtalene vedkommende hadde hatt med både en avsnittsleder og en medarbeider i løpet av dagen. Samtalene var planlagte og hadde derfor et formelt preg. Lederen forklarte at:

“Jeg har jo veiledet for eksempel avsnittsleder, legge til rette for at noen som ja, er veldig sliten og sånt skal få slippe å jobbe på FSI¹², egentlig skal ikke noen få fri på FSI-vakter og sånt, men det er jo snakk om å bruke sunn fornuft. Og så legge til rette for det. Og så er det jo sånne praktiske ting med, ja, delegere en del, det har jeg gjort i dag. Jeg har gitt positiv tilbakemelding til folk. Det er en viktig del av å være leder.”

En annen leder ble spurt om hvordan vedkommende utøver sin ledelse i dag til forskjell for hvordan lederen ledet da vedkommende var ny i rollen. Lederen belyste hvordan vedkommende har utviklet seg som leder og dermed blitt stand til å følge opp sine medarbeidere på en bedre måte enn tidligere. Lederen fortalte:

“(…) Det er kanskje det å være mer oppmerksom på medarbeidere som trenger å bli fulgt opp på en litt annen måte og hvordan du kan gjøre det på en smidig måte for å gi de motivasjon, arbeids glede for å få de til å bli arbeidsomme da for å si det sånn. Så det er godt å ta med seg videre.”

Formell samhandling med egne medarbeidere, særlig i form av formelle samtaler, fremstår som noe lederne var opptatt av, og trakk fram som viktig i sin hverdagsledelse. Det krever en

¹² Felles Straffesaksinntak. En FSI-vakt innebærer straksetterforskning i innkommende saker for politidistriktet.

del tid fra lederne, og noen ansatte har større behov for slike samtaler enn andre. Det er videre et stort spenn i hva som legges i denne kategorien, hvor det kan omhandle alt fra samtaler om konflikter på arbeidsplassen med en ansatt, til en debrief med flere involverte polititjenestepersoner. Spennet i de formelle samtalene stiller videre ulike krav til lederne avhengig av kontekst og medarbeidernes oppfølgingsbehov.

4.2.3 Beslutningstaking

Under våre observasjoner var vi til stede da informantene tok en rekke beslutninger av ulik karakter i løpet av arbeidsdagen. På grunn av spennet i hvilke fagfelt informantene jobbet med fikk vi observert mange ulike beslutninger i ulike kontekster. Dette gjaldt blant annet beslutninger som hvem av lederens medarbeidere som skulle utføre oppdukkende oppgaver, om avsnittet skulle engasjere seg i en sak, hvilke etterforskningskritt som skulle utføres i en sak eller hvordan et politioperativt oppdrag skulle løses.

Flere av informantene påpekte viktigheten av at det faktisk ble fattet beslutninger. De opplevde at de ansatte forventet at de som ledere skulle fatte beslutninger fortløpende i løpet av dagen. Flere av lederne vi fulgte opplevde imidlertid å ha et mindre reelt handlingsrom for beslutninger enn det deres medarbeidere kanskje trodde at de hadde. De opplevde at mange avgjørelser måtte løftes opp på et høyere ledernivå for å få tatt en beslutning. En leder påpekte at dette kunne gi flere negative konsekvenser;

“(...) alt skulle opp til øverste ledd for å tas beslutninger på, da lammer du nedover, da blir det masse ting som står på vent og som ikke blir avklart. Og det skaper irritasjon. Og det skaper sånn... egentlig handlingslammelse. «Hvorfor skal jeg gjøre det da? Det blir jo ikke gjort noe med det likevel.»

Lederen beskrev her noe som på sett og vis har en direkte påvirkning på de ansattes motivasjon, gjennom at de ansatte og lederen sitter igjen med en følelse av handlingslammelse kombinert med irritasjon. Et vesentlig moment, som samme leder påpekte, er hvordan vegring mot beslutningstaking, som fort kan oppstå som en del av handlingslammelse, påvirker tillitten til lederen selv. Samtidig påpekte lederen at det i noen sammenhenger er viktigere å ta en beslutning enn at beslutningen nødvendigvis er god. Lederen forklarte at:

“Det må tas avgjørelser. Det trenger ikke å være en positiv avgjørelse. Det er ikke sånn at folk trenger et «ja - det kan du gjøre.» Men hvis du får et «nei - det kan du ikke gjøre», så er jo det også en avgjørelse, det verste som finnes er at det bare henger og du ikke vet hva som skjer og det mister tillitt nedover. (...) Du mister tillitt som leder da, hvis du kan liksom si at det... ja, så snakker vi om handlingsrom da... at som leder har du dette handlingsrommet.”

En annen leder forklarte imidlertid at ønsket fra de ansatte om at det skal fattes raske beslutninger ofte ikke er hensiktsmessig. Lederen påpekte hvordan en tidvis må gjøre mer tidkrevende avveininger før beslutninger fattes, dette for å sikre at det tas gode beslutninger:

“(...) passe deg for å ta de raske beslutningene når du er inne på kontoret, hvis du har tid til å tenke deg om og innhente ting og ta runden rundt bordet og (...) hvis du tar med deg den gateledelsen inn, så kan det gjerne være at du taper litt... I hverdagen har du stort sett tid til å høre for og imot, og ta rundene rundt bordet og få innspill. (...) hvis du skal ta en beslutning, at du er litt bedre på å innhente et beslutningsgrunnlag først før du tar den”.

På spørsmål om hva ledere i politiet anså at de var flinkere til enn ledere i andre offentlige organisasjoner, trakk en annen informant fram nettopp det å fatte raske beslutninger. Hvorvidt dette stemmer er ikke noe studien undersøker, men lederen forklarte sitt utsagn ved at politiets hierarkiske organisering gjør det lettere å ta raske beslutninger i politiet enn i andre organisasjoner. Lederen sa:

“Sånn generelt beslutninger tas ganske kjapt, men det jo, hvis du er nær det operative eller etterforskning så syns jeg beslutninger tas, det er mye tydeligere, men det er kanskje på grunn av den kommandobiten. Der syns jeg kanskje politiet er flinkere. De er jo kanskje flinkere til å ha klare instruksjoner og rutiner og sånne ting som det der. Det er mye mer orden. Du vet strukturen mye tydeligere i politiet, ledere og hvem som gjør hva.”

En annen informant trakk paralleller omkring beslutningstaking tilbake til politiutdanningen, og at politifolk allerede fra uteksaminering forventes å være beredt på å ta beslutninger hurtig;

“(...) det forventes et høyere tempo helt fra etter du er ferdig på skolen, at i våres etat så er du nødt til å være bevisst på at du kommer til å bli presset på tid og hyppige beslutninger, og det må du bare leve med.”

En annen informant fortalte om hvordan beslutninger kan påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider og at beslutninger har en sammenheng mellom motivasjon og trivsel på jobb. Samtidig påpekte lederen at det for politiledere kan være krevende å finne balansegangen mellom å skape resultater og opprettholde gode relasjoner. Lederen forklarte:

“(...) også tenker jeg at alle ledere, på en måte det med lederskap at noen må ta beslutninger som kanskje er upopulære. Noen skal skape fremdrift eller ha styringen hvis en kan kalle det det. (...) det er litt sånn to-spor da, at du må både ha oppi hodet at du skal holde kursen for enheten (...) hva mål som kreves og forventninger fra de over deg igjen. Du må jo ha en god tone internt som gjør at folk faktisk jobber da... og på en måte har tillit at det du formidler og at folk på en måte gjør jobben som kreves.”

Totalt sett kan det fremstå som at informantene har noe ulike oppfatninger om beslutningstaking. Noen etterlyser et større handlingsrom for å ta beslutninger i hverdagen, og føler at for mye må løftes opp på et høyere ledernivå for en avgjørelse. De følte at deres ansatte har en urealistisk oppfattelse av deres handlingsrom for å fatte beslutninger. Samtidig trakk flere ledere fram at politiets hierarkiske organisasjonsstruktur, utdanning og tydelige kommandolinjer legger til rette for å fatte raske beslutninger i hverdagen. De samme lederne påpekte i den forbindelse at man må være bevisst på å innhente et godt beslutningsgrunnlag før avgjørelser blir tatt og at man ved beslutningstaking må finne den rette balansen mellom å skape resultater og å opprettholde gode relasjoner til medarbeidere.

4.2.4 Bidrar formell samhandling til at ledere motiverer og utvikler medarbeidere?

Den formelle samhandlingen med ansatte startet som oftest med et morgenmøte. Under observasjonene våre observerte vi at gode enkeltprestasjoner fra medarbeidere ble trukket fram og snakket om på disse møtene. Det er nærliggende å tro at det bidrar til motivasjon hos en medarbeider når lederen fremhever og skryter av en god prestasjon på et morgenmøte. Videre kan det også bidra til utvikling hos medarbeideren å få tilbakemelding på arbeidet sitt. Det vil også kunne gi en utviklingseffekt hos andre til stede på møtet i form av ny kunnskap og innsikt i hvordan arbeidsoppgaver kan utføres på en god måte.

Morgenmøtene syntes derimot også å oppleves som motivasjonsdempende for enkelte medarbeidere, spesielt i tilfeller hvor det var en rekke arbeidsoppgaver som skulle fordeles. Dette kom til uttrykk gjennom at enkelte ansatte, som allerede hadde flere oppgaver ble

tildelt nye, og hvor vi som observatører opplevde at ansatte gjennom sitt kroppsspråk indirekte gav uttrykk for oppgitthet og motløshet. En av de ansatte som ble tildelt det som fremsto som en omfattende oppgave. Vedkommende ble i etterkant av møtet spurt om observasjonen som observatør hadde gjort stemte. Medarbeideren gav da uttrykk for at vedkommende allerede hadde alt for mange oppgaver fra før. Vedkommende opplevde ikke morgenmøtet som et passende fora å si ifra om dette til lederen. Medarbeideren opplevde også at det lå en forventning hos lederen at oppgaven ble tatt imot uten noen motstand. Hos enkelte av lederne opplevde vi ikke at dette ble fanget opp, da vi ikke erfarte at lederne var bevisste på denne mekanismen og fulgte opp dette hos ansatte som ble tildelt tilleggsoppgaver.

Under våre observasjoner og intervjuer pratet flere av informantene om medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtaler er en formell samtale som gjennomføres på årlig basis i politiet med den ansatte og nærmeste leder med personalansvar. Den ansatte får tilbakemelding på eget arbeid, og har anledning til å gi tilbakemelding til arbeidsgiver. Videre er kompetanseheving, kurs og fremtidig karriere gjennomgående temaer i disse samtalen. Medarbeidersamtalen er derfor et godt utgangspunkt for utvikling, og den skjer innenfor en formell samhandlingskontekst. Det er imidlertid kun snakk om ett møte, i løpet av et kalenderår.

En utfordring med medarbeidersamtalen er at den hos enkelte ansatte blir en samtale som senere kan lede til frustrasjon og følelse av at ønsker og motivasjon for fremtiden ikke blir møtt. Under samtale med flere av de ansatte på avdelingene til lederne vi fulgte, ble vi fortalt at flere tidligere hadde blitt forespeilet muligheter for personlig utvikling i form av kurs, nye karrieremuligheter med mer, uten at dette ble innfridd. Medarbeidersamtalen stiller videre krav til at medarbeideren faktisk er motivert for gjennomføringen av denne, og stiller forberedt. Det samme gjelder også for den aktuelle lederen som er satt til å avholde samtalen. Våre informanter opplevde nytteverdien av medarbeidersamtalen som ulik. En av lederne la veldig mye tid og innsats i medarbeidersamtalen, og en annen leder syntes det krevde alt for mye tid sammenlignet med hva man får ut av samtalen.

En av lederne bemerket i sitt intervju at beslutningstaking i politiet kunne være krevende, og anvendte uttrykket «to-spor» om de ulike avveininger og behovene som forelå. På den ene siden skulle vedkommende som leder oppfylle krav og forventninger fra den øvre ledelsen, mens vedkommende på den andre siden ønsket å beholde motiverte medarbeidere som hadde

tillitt til vedkommende. Døving viser til at profesjonsutøvere ikke liker detaljstyring og hierarkier (Døving et al., 2016, s. 322). Dette kan gjøre beslutningstaking i en hierarkisk organisasjon som politiet utfordrende. Balansen mellom å ta beslutninger og stille høye krav til sine ansatte, og samtidig opprettholde høy motivasjon og trivsel, synes å være utfordrende for noen av lederne. På den ene siden ønsker lederne å skape gode resultater og få mest mulig ut av sine medarbeidere. På den andre siden ønsker lederne å opprettholde en god relasjon og en høy motivasjon hos medarbeiderne.

I lys av dette opplever vi at den formelle samhandlingen kan bidra til å motivere og utvikle medarbeidere. Dette betinger at lederne er bevisste sin påvirkning og holdning i konteksten hvor den formelle samhandlingen finner sted. Lederne må videre være oppmerksomme på indirekte kroppsspråk og ha en bevisst tanke omkring oppgavefordeling og hva dette kan ha å si på medarbeideres motivasjon.

Vi ser videre av våre observasjoner at den formelle samhandlingen kan være motivasjonsdempende og videre hemme potensialet for personlig og faglig utvikling hos medarbeiderne dersom denne foregår med en umotivert, lite genuin og negativ holdning. Hva angår beslutningstaking synes også dette å ha en sammenheng med medarbeideres motivasjon. Særlig dersom lederen forventer og delegerer for mye arbeid til sine medarbeidere, slik at de blir utbrent eller føler at de har for mye å gjøre og ikke strekker til. Det å finne den rette balansen mellom å delegere nok arbeid og opprettholde motivasjonen hos medarbeidere synes å være viktig.

4.2.5 Bidrar formell samhandling til at ledere skaper resultater i samhandling med andre?

Som redegjort for under teoridelen om dette lederpunktet er det en sammenheng mellom samhandling og resultater. Politidirektoratet har også tatt utgangspunkt i at samhandling nettopp er en forutsetning for at politiet skal skape resultater innenfor de ulike ansvarsområdene (Politidirektoratet, 2018). Som beskrevet ovenfor observerte vi hvordan våre informanter samhandlet med både egne ledere, andre ledere i politiet og egne medarbeidere. De samhandlet formelt gjennom blant annet møter, samtaler og beslutningstaking.

Flere av informantene trakk spesielt fram møtevirksomhet med andre ledere som en viktig arena for å skape resultater. De snakket om hvordan det var avgjørende å både få og gi informasjon til andre ledere og for å kunne være bedre rustet til å møte oppgavene de var satt til å løse. I tillegg var det viktig for de ansatte at utfordringer de hadde på avdelingen ble løftet videre i systemet.

Likevel uttrykte flere av informantene mye frustrasjon over at møtene var for langtekkelige, tidvis lite relevante og for ustrukturerte. Vi observerte at møtene i stor grad bestod av at lederne fortalte om hva avdelingen jobber med, hvilke utfordringer de hadde og hvilke resultater de produserte. Det var tilsynelatende et større fokus på å *synliggjøre* resultater for andre, fremfor å faktisk *skape* de i samhandling med andre. Det at fokuset på møtene sentreres rundt synliggjøring av resultater er på en side både forståelig og nødvendig ettersom rapportering av resultater er vesentlig for å dokumentere at mål- og resultatstyring oppnås.

På en annen side kan det være problematisk, for eksempel ved at det kan føre til en kultur der ulike ledere føler de må overgå hverandre i å fortelle hvor mye som blir gjort på deres avdeling, og indirekte hvor «flinke» de er til å lede. I en organisasjon som politiet, hvor budsjettene endres årlig og flere opplever knapphet i ressursene er dette spesielt problematisk. Det kan føre til at fokuset på møtene kun blir å snakke fram seg selv og sin avdeling, fremfor å bli utrustet til å lede godt og skape resultater i samhandling med andre.

Under den formelle samhandlingen med egne medarbeidere, benyttet lederne spesielt morgenmøtene, de såkalte parolene, til å aktivt tildele ansatte oppgaver og gi føringer på hva som var målene for dagen. Da de mottok verbale innspill fra ansatte og teamledere, tok de også tilsynelatende hensyn til innspillene. Selv om lederne var de som fattet avgjørelsene, ble mange av disse beslutningene tatt i samhandling med andre. Beslutningene ble deretter satt i verk, og resultater ble skapt på bakgrunn av dette. Vi erfarte at disse parolene, utspilt gjennom formelle møter med egen avdeling, var viktige for både samhandling og resultatoppnåelse. Samtidig var ikke disse møtene noe de fleste informantene la avgjørende vekt på da de i intervjuene beskrev hva de gjorde for å lede i hverdagen. En mulig forklaring på dette kan være at de oppfattet parolene som rutinemessige. Politiet har lang tradisjon for å gjennomføre paroler ved vaktstart. Det at det ikke er «nytt» kan gi en følelse av at det ikke er effektivt eller innovativt. Her opplevde vi at en av de viktigste arenaene for samhandling og resultatskapelse ikke ble tilstrekkelig verdsatt av informantene.

Det å ta beslutninger, for eksempel ved å fordele oppgaver som må gjøres, synes å være viktig for å skape resultater i samhandling med andre. Som nevnt i kapittelet over, synes balansegangen mellom å ta beslutninger og skape resultater, å være krevende for lederne. På den ene siden ønsket lederne å skape så gode resultater som mulig og sørge for at medarbeiderne gjør mest mulig. Dette er både en del av ledernes ansvar og pliktfølelse. På den andre siden er det svært viktig å opprettholde motivasjon, trivsel og relasjon til medarbeiderne slik at en god samhandling mellom leder og medarbeider kan opprettholdes over tid. Ledere må derfor tenke langsiktig for å opprettholde en god samhandling, og dermed også kunne skape resultater i samhandling med andre over tid. Ledere må således finne den rette balansegangen mellom skapelse av resultater og langsiktig motivasjon.

4.2.6 Bidrar formell samhandling til at ledere setter retning og driver endring?

Som nevnt tidligere brukte lederne mye tid i møter hvor det foregår formell samhandling med andre ledere. Funnene våre peker på at formell samhandling mellom ledere både er viktig for beslutningstaking, informasjonsflyt og god samhandling internt. I forlengelsen av dette er den formelle samhandlingen mellom ledere viktig for å sette retning og drive endring i organisasjonen, ettersom det er i denne samhandlingen overordnede beslutninger som setter retning for politiorganisasjonen tas.

Den formelle samhandlingen mellom ledere i form av møter synes på en side å være viktig for å sette retning og drive endring. Disse møtene ble fremhevet av informantene som både viktige og nyttige. På en annen side opplevde flere av informantene at møtevirksomheten ofte kan bli både ineffektiv og en tidstyv i hverdagen når møtene har for mange deltakere samt manglende agenda og møteledelse. Møtene går dermed fra å være å være en effektiv samhandlingsplattform for å sette retning og drive endring, til en tidstyv der ledere, som en av informantene sa under sin observasjon; “(...) *underholder hverandre med tanker og ideer uten at det tas beslutninger.*” I tillegg ble det påpekt at møtene hadde for mange deltakere, noe som bidro til å dra ut møtetiden, i tillegg til å være en ytterligere barriere for beslutningstaking. Flere av lederne fremhevet at man under den formelle samhandlingen med andre ledere derfor ofte ikke kom fram til noe, og at møtene gikk på bekostning av andre lederoppgaver. I så måte syntes den formelle samhandlingen å tidvis verken bidra til å sette retning eller drive endring.

Ledernes frustrasjonen rundt møtevirksomhet kan sees i lys av Chan (2003) sine fem suksesskriterier for at et møte har best utgangspunkt for å bli vellykket:

- Møtet må anses som nødvending, gjennom at det har et klart mål og adresserer det som er relevante og viktige temaer
- Møtets agenda må ikke være større enn hva det faktisk er anledning til å rekke over i løpet av møtet
- Oppgavefordelingen og rollene i møtet må være definerte og/eller tydelige
- At sentrale parter deltar i møtet, og videre at møtets deltakere stiller forberedt
- At møtets start- og sluttidspunkt overholdes

Når det gjelder den formelle samhandlingen med egne medarbeidere observerte vi at møtene ved vaktstart var en viktig arena for ledelse for flere av lederne. Møtene ble blant annet brukt til å gi informasjon til medarbeiderne, danne seg oversikt og delegere gjøremål til sine ansatte. Møtene fremstod dermed som en viktig arena hvor lederne satte retning for dagen. Tidligere har vi poengtert viktigheten av at ledere driver med meningsskapning knyttet til endring. Våre observasjoner viser til at møtene synes å være ledernes viktigste formelle samhandlingsarena med sine medarbeidere. Møtene er derfor en viktig arena hvor lederne kan skape mening til endringer som skjer i organisasjonen ved å gi informasjon og kommunisere med deres medarbeidere. Dette eksempelvis ved å gjøre medarbeidere kjent med nye eller endrede rutiner og kommunisere begrunnelsene for endring. På denne måten brukes den formelle samhandlingen med egne medarbeidere av ledere på denne studiens nivå til å drive endring bestemt av høyere ledernivåer. Møtene synes i tillegg å være en viktig arena hvor lederne setter retning for dagen på sine egne avsnitt.

Tidligere har vi belyst at den retningsgivende virksomheten for politiet primært gjøres fra strategisk nivå, altså direktorats- og departementsnivå. Filstad viser til at de strategiske målene som settes for politiet er omfattende og at de i praksis representerer lite prioriteringer og valg av retning for den enkelte politileder (Filstad, 2020b, s. 75). Uklare retninger fra strategisk hold kan gjøre det vanskelig for ledere i politiet å forstå hvilken retning det er ønsket at de skal styre sin avdeling og sine medarbeidere. Det kan også være vanskelig å forstå helheten når målene som settes er både omfattende og lite spesifikke.

Informantene har videre påpekt at de i praksis har et svært lite handlingsrom på sitt ledernivå, og at hva de kan styre og råde over er svært begrenset. «Handlingsrom» som begrep er

hyppig brukt innenfor ledelse, men innehar ikke noen presis definisjon. Den mest nærliggende tolkningen vil være autonomi, som i korte trekk vil si hvor selvstendige ledere kan være i valgene de tar. Det anses som særlige viktig i ledelseskontekster som er komplekse, skiftende og dynamiske at man innehar nettopp et slik handlingsrom (Hambrick, 2007, s. 334-343; Kotter, 1996; Scott, 2003).

Lite handlingsrom, kombinert med omfattende og uklare styringsparametere fra strategisk nivå kan gjøre det vanskelig å sette retning i hverdagen. På en side står det i medarbeiderplattformen at ledere i politiet både skal sette retning og drive endring. På en annen side er det både uklart hva dette innebærer på lavere ledernivåer. I tillegg er hverdagsledelsen preget av lite handlingsrom, hvor arbeidsdagen fylles av en rekke gjøremål som tidkrevende og ineffektive møter. På grunn av uklare styringsparametere og lite handlingsrom på ledernivå 3 og 4 blir samhandlingen knyttet til hverdagsledelsen til våre informanter sannsynligvis mer preget av å drive endring ved å kommunisere og skape mening til sentralt bestemte endringer, fremfor å selv sette retning og beslutte endringer.

Dette inntrykket stemmer godt overens med tidligere forskning på politilederes hverdagsledelse. Filstad konkluderte i sin studie med at ledelse på nivå 4 ofte ikke ble vurdert som en del av ledelsen av høyere ledernivåer. Det ble videre konkludert med at det foreligger et stort potensial i politiet når det gjelder hvordan nivå 4 ledelsen skal bli tatt med inn som en del av ledelsen (Filstad, 2020a, s. 76-77).

4.3 Uformell samhandling

I denne studien beskriver uformell samhandling den interaksjonen som ikke er styrt av regler og normer på samme måte som den formelle samhandlingen ovenfor. All menneskelig interaksjon er preget av formelle og uformelle normer og regler, og skillet mellom disse kan tidvis være vanskelig å detektere. I det følgende viser «uformell samhandling» til samhandling som tilsynelatende ikke var avtalt og forhåndsplanlagt eller preget av formelle regler. I vårt datamateriale gjorde dette seg typisk gjeldende gjennom at ansatte tilsynelatende spontant kom innom kontoret til lederne for en prat. Dette inkluderer også «småpratene» mellom lederne og medarbeiderne, som fant sted i ulike kontekster og miljø i løpet av arbeidsdagen. Den uformelle samhandlingen ble observert til å enten være *oppgave- eller relasjonsorientert*, og ofte vekslet disse kategoriene fram og tilbake i løpet av en samtale.

Måten lederne fremstod og oppførte seg i en mer uformell kontekst var likevel annerledes enn i en formell, og derav gav dette et naturlig skille i valg av kategorier.

4.3.1 Oppgaveorientert samhandling

I denne kategorien har vi tatt for oss den uformelle samhandlingen som omhandler oppgave- og fagorienterte tema. Dette innebar eksempelvis hvordan lederne veiledet ansatte i faglige spørsmål eller fordelte oppgaver mens de beveget seg i kontorlandskapet. Dette kunne også være at lederne fulgte opp tidligere fordelte oppgaver, for eksempel på morgenmøtet, eller involverte seg i faglige diskusjoner.

Flere av våre informanter var opptatte av å være til stede i gangene eller på pauserommet da de ansatte kom på jobb. Vi observerte også at noen av medarbeiderne da benyttet seg av anledningen til å snakke litt med lederen sin. Dette var typisk saker som var greit for lederen å vite før morgenmøtet, men som ikke var nødvendig å ta i plenum. Det dreide seg blant annet om legetimer senere på dagen, barn som muligens måtte hentes i barnehage tidligere og andre saker av personlig karakter. En leder beskrev at det å oppsøke de ansatte og prate uformelt med dem er viktig for å fange opp problemer og utfordringer:

“Jeg tror og at det er den litt sånn smalltalk, når jeg sier, «Hei, hvordan går det?» og sånt da. Da fanger du veldig fort opp om folk har det bra på jobb. Og det er og at, noen ganger kan jeg si, «Jeg ser du er litt sliten. Hvordan går det med deg? Er du sliten?» «Ja, nei jeg sov litt dårlig og sånn.» Sånne ting har jeg jo fanget opp at folk har jobbet sinnsykt mye overtid. Og da gir jeg bare beskjed til avsnittsleder at her tror jeg vi må kanskje følge opp litt her. Så, du må gå rundt omkring. Og det er sånn som jeg gjør hver eneste dag før jeg går hjem fra jobb og sånt, jeg tar alltid en runde. Sånn som i går var det folk som måtte jobbe ekstra, og så kom jeg inn der, og da hadde jeg fått beskjed om at alt var ordnet, men da var ikke alt ordnet, og de var jo fortvilet.”

Vi observerte at lederne snakket mye uformelt med sine ansatte. De benyttet tiden da de forflyttet seg i gangene til å stoppe opp og slå av en prat, og ga i den forbindelse gjerne noen føringer eller beskjeder. Lederne fulgte også opp oppgaver som var blitt tildelt tidligere på dagen. Dette var gjerne i forlengelsen av at de skulle et annet sted, enten til et møte, på vei til lunsj eller hente seg en kaffe. Disse interaksjonene gikk begge veier. Medarbeidere stoppet gjerne lederne for et kjapt spørsmål når de så dem. Disse spørsmålene var ofte av faglig og

jobbmessig karakter. Det var typisk rådgivning i en sak en ansatt jobbet med, spørsmål tilknyttet mulighet for fri, overtid eller andre faglige eller administrative problemstillinger. Det virket som om terskelen for å spørre lederne om oppgaveorienterte spørsmål var lavere når lederne var i bevegelse, enn når de ansatte faktisk måtte oppsøke lederne på deres respektive kontorer. En av lederne forklarte følgende:

“Nei, jeg føler nå at jeg er rimelig tilgjengelig, sant. Jeg er nå første mann på jobb om morgenen her. Og lager kaffe til mine ansatte hvis ikke N.N¹³. har vært før meg, sant. Og vi har parole og, sant. Vi spiser nå sammen i lunsjen og har litt sosialt der og. Ellers er nå alltid min dør åpen, så folk stikker nå hodet inn og spør, og det gjør meg ingenting, for å si det sånn. Altså det er, det er sjelden jeg på en måte sier at det ikke passer, for å si det sånn. Det er ytterst sjeldent. Da er det fordi jeg står klar og skal ut døren.”

En annen leder fortalte om hvordan vedkommende hadde valgt et kontor som var strategisk plassert i midten av avdelingen. Dette var langt ifra det største eller det “beste” kontoret. På denne måten kunne det være enklere for medarbeidere å komme innom for en prat, samtidig som lederen lettere kunne følge med på hvordan arbeidsdagen utspilte seg:

“Ja, også er jo på en måte, så har jeg jo plassert meg litt strategisk sånn, så jeg får jo med meg veldig mye hva som skjer inne hos teamlederne, sant. Og litt sånn, litt på gangen der. Så jeg har jo, sitter jo litt med ører og “senser” hva som skjer. Og det syns jeg er greit. Altså, jeg ville ikke siddet med lukket dør. (...) Det er strategisk egentlig å sitte her. Da sitter du litt sånn midt i greiene. Får med deg, selv om ikke, du trenger ikke å stå inne og alt, men du får liksom med deg likevel.”

Vi observerte at lederne drev aktivt med fagledelse i løpet av dagen. Dette gjaldt også de som satt inne på kontor. Det kom til stadighet medarbeidere innom med spørsmål, enten det handlet om etterforskning, forebygging eller annet. Denne observasjonen støttes av en av de andre informantene, som i intervju fortalte følgende:

“(...) Det er jo ganske mange som er innom kontoret i løpet av en dag som jeg følger opp. Jeg tenker jo at det virker som om det er et behov for det.”

¹³ Bruken av N.N betyr at en person som ble navngitt i det opprinnelige sitatet har blitt anonymisert. Dette er også gjeldene andre steder i oppgaven hvor forkortelsen er benyttet.

Lederne hadde også svært mye erfaring innenfor sine respektive fagfelt. De fleste hadde over femten års ansiennitet i politiet, og hadde “gått gradene” innenfor fagfeltet sitt. Uavhengig av lederstillingen de var ansatt i, ville de være å anse som sterke fagpersoner på avdelingene de jobbet. Ettersom de hadde opparbeidet seg såpass mye kompetanse og erfaring fremstod de som naturlige personer å henvende seg til dersom en hadde faglige spørsmål. De fleste av lederne hadde også vært ansatt i rene fagstillinger innenfor sitt fagfelt, før de ble ansatt som ledere innen samme fagfelt. En av lederne reflekterte rundt dette:

“I og med at jeg gikk fra en fagstilling til en lederstilling, så er det jo på en måte det å løsrive seg av faget, sant. (...) Altså jeg skal jo ikke løsrive meg 100%, men jeg må jo løsrive meg mer enn jeg var inne på som teamleder, sant. Også kan jeg ikke sitte å ha full oversikt over alle sakene, og må stole på at de siler og på en måte gjør den jobben der. Og så er det klart at det er jo en liten prosess du må igjennom før du på en måte klarer å finne din vei.”

En annen leder fortalte også om hvordan vedkommende opplever å gå fra en fagstilling til en lederstilling. Det at lederen hadde mindre nærhet til faget enn før, førte til at vedkommende også måtte distansere seg fra noen av de faglige diskusjonene og beslutningene:

“(...) Også tror jeg og håper jeg at jeg oppleves som flinkere til å på en måte, altså tidligere grep jeg mer inn i fagproblematikken. (...) Det er både en erkjennelse av at dette er jeg faktisk ikke best på lenger like mye som dette skal du få lov til å ta for dette er du flink på. Det er jo rett og slett fordi du kan det bedre enn meg nå, mens det var min forte før.”

En annen leder påpekte at det i hverdagen var vanskelig å finne tid til å veilede medarbeidere og drive med fagledelse på grunn av at det er så mange andre gjøremål som skal gjøres:

“(...) Det ser jeg noen ganger at det er teamledere som må følge opp en del av veiledningen av medarbeidere fordi jeg sitter med så mange andre ting. Noe av det er tidstyver som jeg skulle vært foruten som skulle vært borte slik at jeg fikk mer overskudd til å veilede og hjelpe medarbeidere tenker jeg.”

Fagledelse gjennom uformell samhandling er, som det vises av intervjuer og observasjoner, noe ledere i politiet aktivt benytter seg av, og som de selv anser som fordelaktig for å følge opp innen den oppgaveorienterte samhandlingen. En av lederne påpekte derimot at det også var viktig at medarbeidere fikk autonomi til å utføre oppgavene selv, og forklarte:

“Jeg er veldig opptatt av det gode medarbeiderskapet, at en medarbeider skal få lov til å jobbe selv og jeg er jo en type som også forventer at medarbeidere ønsker å utrette og gjøre en god jobb hver dag. Jeg tenker at det er viktig å være arbeidsom og selv ha den indre motivasjonen hos seg selv for å utføre arbeidsoppgaver og være positiv og ønske noe selv. Jeg synes derfor det er viktig at medarbeidere får rom til å gjøre en god jobb.”

Sett under ett fremstår det som lederne vi observerte bevisst bruker uformell samhandling for å drive hverdagsledelse. De veileder, kommer med føringer og driver med fagledelse. De gjør det ofte på en uformell og kollegial måte, i «forbifarten» eller når ansatte ber om råd og veiledning. De snakker med medarbeiderne når de har muligheten, og bruker disse samtalene for å tilegne seg informasjon om hvordan det går på avdelingen, samt fange opp om tildelte arbeidsoppgaver blir gjennomført. Lederne gjør videre aktive tiltak for å være synlige og tilgjengelige for de ansatte, og jobber aktivt med å skape en kultur hvor det skal være lett for medarbeiderne å kontakte lederen. Medarbeiderne ser ut til å fange opp disse signalene og synes å ha lavere terskel for å snakke med lederen sin enn de kanskje ville hatt dersom lederen satt bak en lukket dør eller ikke jobbet aktivt med å senke terskelen for kontakt.

4.3.2 Relasjonsorientert samhandling

Relasjonsorientert samhandling viser til hvordan lederne i samhandling, enten i samtaler eller med sin væremåte, bygget relasjoner med medarbeiderne. Dette innebar eksempelvis hvordan lederne søkte etter å finne ut hvordan de ansatte hadde det, snakket om trivielle og hverdagslige tema under lunsjen eller slo av en kort prat ved kaffetrakteren. Det inkluderte også samtaler som omhandlet faktorer som kunne påvirke arbeidsdagen, for eksempel om en ansatt ikke følte seg helt i form den aktuelle dagen.

Under observasjonene var vi opptatte av å undersøke hvordan lederne uformelt omgikk sine medarbeidere i løpet av dagen, herunder hvordan lederne oppførte seg og snakket til medarbeiderne, og hva de snakket om. Videre ønsket vi å få innblikk i hvordan de bevegde seg i fellesområdene, hvordan småpratene utspilte seg og hvordan de møtte de ansatte på starten av arbeidsdagen. Vi oppfattet at våre informanter hadde et veldig bevisst forhold til dette aspektet ved rollen sin. En av lederne fortalte om hvordan vedkommende kommer tidligere på jobb for å få unna litt arbeid før de andre ansatte kommer. På denne måten får lederen mer overskudd til å møte medarbeiderne på en god måte når de kom på jobb:

“Noen ganger snubler du litt fordi du er så opptatt og litt stressa selv for ting som skal gjøres at du på en måte ikke får roen og freden som er viktig for at medarbeidere skal få en god start på dagen og få mest ut av sin arbeidsdag. (...) Jeg tror også det er mange som gjør en del forberedelser fordi man vet at man da får en bedre start på dagen. Har du gjort en del forberedelser har du mer overskudd til å ta den smalltalken på morgenen. Det er også det som gjør at jeg ønsker å være her klokken 07:00 for å få gjort littegrann før de andre kommer. Så det er viktig for meg og jeg ville kommet mer bakpå dersom jeg ikke hadde fått sett på noe i forkant.”

Det å være til stede når de ansatte kommer på jobb, og si “god morgen”, var noe vi la merke til at flere av informantene var opptatte av. De stod ofte ved kaffetrakteren da arbeidsdagen begynte, og på den måten fikk de truffet flere av medarbeiderne sine idet de kom på jobb. De tok opp samtaleemner fra dagen i forveien og de spurte noen av medarbeiderne hvordan de følte seg. En av lederne forklarte at å skape en uformell relasjon til medarbeiderne gjorde det lettere å lede dem. Dette fordi den uformelle relasjonen danner et bedre beslutningsgrunnlag og forståelse av de ansattes situasjon og situasjonen på avdelingen:

“At jeg er til stede tror jeg at de ser at de faktisk blir sett og at de er verdsatt. At jeg kan sette meg ned og fleipe, de kan jo fleipe og jeg kan ha selvironi og sånt. Så jeg tror at, da er det mye enklere å lede dem og da. For de ser at, ja, at det å være en del av dem. For hadde jeg isolert meg og sånt og ikke vært synlig og sånn, da hadde ikke jeg fått den tilliten, da hadde de ikke kommet inn og pratet med meg.”

En annen leder understrekte også hvorfor det å skape relasjoner til de ansatte er viktig i et ledelsesperspektiv. Vedkommende trakk fram denne egenskapen som noe politiledere kanskje er spesielt gode på, og hvordan det å være opptatt av mennesker er relevant for å kunne skape resultater:

“(...) det er viktig å være litt menneskekjenner og å være opptatt av mennesker for å få gode resultater ut av en medarbeider. Jeg tenker at du må være litt interessert i mennesker og bry deg litt. Og i forhold til privatliv og se at personen, medarbeidere, har det bra. Fanger du ikke opp det og ikke ser når en medarbeider sliter og ikke har det bra på hjemmebane eller det er sykdom, med barn eller sånne ting så klarer du heller ikke å få de til å yte maksimalt tenker jeg. Å være litt opptatt av de tingene er viktig. Kanskje det er en av de tingene politiledere er gode på, det å se mennesker. Men det er sikkert forskjellig der også.”

En annen leder forklarte hvordan valget om å bruke tid på å være tilgjengelig for medarbeiderne også stjal tid fra andre oppgaver. På samme måte som alt annet er dette noe som må prioriteres, og da på bekostning av noe annet. Lederen fortalte hvordan vedkommende gjorde en del administrative oppgaver hjemme, for å fristille seg til å bruke tid med sine ansatte når lederen var på jobb:

“Jeg bruker oppunder en time (til arbeid på fritiden) hver dag i hvert fall. Tipper jeg. Mye av det er jo telefoner, tekstmeldinger, svare på tekstmeldinger, svare på telefoner, delta på debriefer når du er hjemme. Altså, ting som helt sikkert kunne ventet.”

Under våre observasjoner spiste flertallet av lederne lunsj med sine medarbeidere. Under lunsjen ble jobb som oftest lagt til side og det ble snakket om private og hverdagslige ting. Vi oppfattet at lunsjen var en viktig og mye brukt arena for lederne å bruke uformell relasjonsorientert samhandling med sine medarbeidere, og noe som bidro til å bygge relasjoner mellom lederne og medarbeiderne.

Totalt sett tegner datagrunnlaget et bilde av politiledere som aktivt prioriterer og bruker relasjoner til sine medarbeidere i hverdagsledelsen. De ser ut til å se stor verdi av å bygge relasjoner med medarbeiderne gjennom bruk av tid og å by på seg selv. Som en følge av dette synes de å være opptatte av å være tilgjengelige. Relasjonene bidrar til økt forståelse av de menneskene lederen er satt til å lede, som igjen skaper et bedre utgangspunkt og beslutningsgrunnlag for å lede medarbeiderne. Videre velger noen ledere enten å møte tidligere enn det som er forventet, eller å jobbe hjemmefra for å i større grad kunne være tilgjengelige for sine ansatte når de er på jobb. Dette er et funn som korrelerer godt med funn Karp, Filstad og Glomseth (2018) gjorde i sin forskning på politiledere som er redegjort for tidligere i oppgaven.

4.3.3 Bidrar uformell samhandling til at ledere motiverer og utvikler medarbeidere?

Det å lytte, prate og fremstå som blid, hyggelig og interessert fremheves som viktige aktiviteter for en leder å gjøre i hverdagen. Det at lederen lytter til sine ansatte skaper en følelse av inkludering og deltakelse har en sosial betydning. Lytting fremheves dermed som særdeles viktig at ledere gjør i hverdagen (Alvesson & Sveningsson, 2003b, s. 1449). Døving (2016, s. 322) viser til at dialog med faglige ansatte er en viktig motivasjonsfaktor.

Som beskrevet ovenfor observerte vi at flere av lederne gikk runder på avdelingen og snakket med sine medarbeidere. Samtalene var gjerne av en uformell karakter, og ble skapt spontant. Disse rundene ble fremhevet av lederne som viktige for å skape oversikt igjennom dagen og for å følge opp medarbeiderne. Lederne fikk gjennom samtalene også anledning til å fange opp eventuelle problemer eller misnøye som forelå innad. Videre opplevde lederne det som viktig å både kommunisere og lytte til sine medarbeidere for å skape gode relasjoner og samhandling. De brukte også disse anledningene til å fordele oppgaver, og gi tilbakemeldinger på utført arbeid i oppgaver som allerede var gjort.

En av lederne benyttet for eksempel ledig tid til å oppsøke etterforskere på avdelingen med kaffekjelen i hånden, og skapte da en åpning for dialog uten at dette ble «fremtvunget». Dialogen dreide seg deretter inn mot at leder var nysgjerrig på etterforskernes fremtidige karriereønsker. Videre omhandlet samtalen faglige temaer hvor den vekselvis kunne omhandle helt trivielle og uformelle temaer hvor det fremsto som et svært lett og åpent samtaleklima. Medarbeiderne uttrykte at slike samtaler var motivasjonsbringende da observatør snakket med de i etterkant av samtalen de hadde hatt med lederen. Dette fordi de følte seg sett av sin egen leder. Disse observasjonene illustrerte særlig viktigheten av aktive tiltak lederne kunne iverksette for å skape nettopp rom for uformell samhandling med fokus på motivasjon og utvikling.

Som redegjort for i oppgavens teoridel er profesjonsutøvere kjennetegnet ved at de har en høy grad av autonomi ved løsning av sine kjerneoppgaver. Videre vises det til at unødig innblanding kan ødelegge profesjonsutøveres motivasjon (Døving et al., 2016, s. 34, 322). En av informantene påpekte viktigheten av at medarbeidere har en indre motivasjon til å utføre sine oppgaver samtidig som at medarbeidere må få tid og plass til å utføre sine arbeidsoppgaver. Dette er noe som både er viktig for medarbeidernes motivasjon og utvikling. På en side synes det å være viktig å følge opp medarbeidere i lys av oppgaveorientert samhandling. Det er viktig at lederen avdekker bistandsbehov, hjelper medarbeidere med faglige problemstillinger eller på annen måte avdekker og løser fagrelaterte problemer.

På en annen side er det viktig at medarbeidere får tid til å selv løse problemer slik at medarbeidere opplever læring, mestring og utvikling. Lederen må dermed ikke involvere seg for mye slik at medarbeidere ikke opplever tilstrekkelig autonomi og dermed får redusert

motivasjon og utvikling. For å skape motivasjon og utvikling hos medarbeiderne synes det derfor å være viktig at ledere finner den rette balansen i den oppgaveorienterte samhandlingen. Den uformelle relasjonsorienterte samhandlingen synes å bidra til å skape et godt arbeidsmiljø og kan således knyttes til motivasjon hos medarbeiderne ettersom hvordan arbeidsmiljøet er generelt påvirker medarbeideres motivasjon.

4.3.4 Bidrar uformell samhandling til at ledere skaper resultater i samhandling med andre?

Vi observerte hvordan lederne benyttet uformell samhandling til blant annet å delegerer oppgaver og utøve fagledelse. Kombinert med dette, og gjerne i samme samtale, hadde de også fokus på det relasjonelle og var opptatt av hvordan de ansatte hadde det på et personlig plan. Under intervjuene fremgikk det at de fleste lederne var svært bevisste på viktigheten av den uformelle samhandlingen.

Lederne så ut til å være særlig bevisste på den uformelle samhandlingen og fremstod utelukkende positive til denne type interaksjon med de ansatte. De trakk fram viktigheten av å være tilgjengelig, kunne tulle med de ansatte og å by på seg selv på et personlig plan. På den ene siden kan dette være sunt, både relasjonelt og for å skape et godt klima. Det at de ansatte lærer å kjenne lederne sine på et personlig plan er også egnet til å bryte ned de heroiske og usanne mytene om ledere som vi har beskrevet i teoridelen om ledelse.

På den andre siden må disse relasjonene sees i lys av de kontekstuelle forholdene i politiet. Dette gjelder spesielt politiets organisatoriske oppbygging, med tydelig hierarki og stort rom for ledere til å benytte seg av sin tildelte autoritet. Det at relasjonene og «avstanden» mellom ledere og ansatte blir mindre, kan være utfordrende i et slikt system. Det kan bli vanskeligere for lederne å ta i bruk sin autoritet, og bruke de mulighetene som et slikt system gir anledning til. Dette inkluderer blant annet å benytte seg av effektiv ordregivning, så vel som å nyte respekt basert på graden lederen besitter i hierarkiet.

Johannssen & Glomseth (2015, s. 159-161) problematiserer at flere politiledere identifiserer seg som yrkeskollegaer, fremfor ledere i møte med sine ansatte. Bakgrunnen for dette er sammensatt, men den sterke politiidentiteten, som har utviklet seg fra politiutdanningen og inn i yrkeslivet, er en sterk forklaringsfaktor på identiteten og synet på egen rolle. Politiledere bør følgelig være spesielt oppmerksomme på hvordan de opptrer og fremstår i den uformelle

samhandlingen med sine medarbeidere, og ha et bevisst forhold til eget lederskap. Følgelig må det også nevnes at ledere bør ivareta en bevissthet ovenfor egen autoritet og maktposisjon opp mot private relasjoner som lett kan oppstå – og som i de senere år ved en rekke tilfeller har kommet fram i søkelyset.¹⁴

Som tidligere beskrevet forklarte en leder hvordan vedkommende mente det forelå en sammenheng mellom å engasjere seg i medarbeidernes liv på et personlig plan, og å få dem til å prestere best mulig på jobb. Samme leder trakk fram dette som et eksempel på noe politiledere kanskje er bedre på enn ledere i andre virksomheter. Sett fra en side er det en sammenheng mellom en leders evne til å skape gode og ekte relasjoner med de ansatte, og hvilke resultater lederen da klarer å få den ansatte til å produsere. Dette underbygges av Spurkeland (2012, s. 18, 317) som forklarer at disse faktorene har stor påvirkning på hverandre.

Sett fra en annen side, skal en som leder vokte seg fra å engasjere seg for mye i den ansattes privatliv. For mye interesse og utspørring om privatliv og personlig forhold kan føles invaderende og ubehagelig for de ansatte, spesielt sett i lys av maktbalansen som eksisterer mellom en leder og medarbeider. Dersom den ansatte opplever lederens uformelle samhandling som invaderende og ubehagelig er det naturlig å tenke seg at dette istedenfor å føre til økte resultater, gjør nettopp det motsatte. I tillegg viser Klev og Vie (2014, s. 89) til at en for stor grad av omsorg for ansatte vil kunne oppleves belastende for lederen. Denne belastningen vil igjen kunne påvirke lederens egen evne til å skape resultater. Spurkeland (2012) forklarer imidlertid at en gjensidig forventningsavklaring om dette temaet er en viktig forutsetning for en god og sunn profesjonell relasjon.

4.3.5 Bidrar uformell samhandling til at ledere setter retning og driver endring?

Som nevnt tidligere er hverdagen til ledere på nivå 3 og 4 tilsynelatende mer preget av å drive endring fremfor å sette retning. Uklare styringsparametere og lite handlingsrom fremstår som noen av hovedgrunnene for dette. På ledernivå 3 og 4 synes dermed den uformelle samhandlingen knyttet til hverdagsledelsen å være mer preget av å drive endring ved å

¹⁴ Et eksempel i nyere tid er forskning og fagartikler på blant annet «metoo» og seksuell ukultur i politiet. Operative miljøer i Vest politidistrikt og Politihøgskolen har spesielt fått kritikk for dette. Se blant annet artikkelen «Barske menn og tafatte ledere – Om uheldige kulturer i Vest politidistrikt».

kommunisere og skape mening til sentralt bestemte endringer, fremfor å selv sette retning og beslutte endringer.

Karp (2019, s. 72) påpeker at tilgjengelighet hos ledere er spesielt vesentlig når det er ustabilitet, og at ansatte i stor grad ønsker å snakke med noen som innehar mulighet til å fortelle om hvordan endringer påvirker dem og deres jobb. Forskning fra NTNU viser videre at ledere som er bedre rustet til å takle endring også vil nyte gevinsten ved at de blir mer tilgjengelig for sine ansatte, og at de evner å handle selv om det er kaotisk. Lederne foretar seg altså handlinger selv om de ikke nødvendigvis sitter med kontroll over en situasjon. På samme tid vil de evne å være åpne for andre sine løsninger, og de tåler å operere under rammebetingelser som anses som usikre. Samme forskning påpekte også at det er av stor betydning at den faktiske kontakten skjer ansikt-til-ansikt, noe som bidrar til å fremme dialog, diskusjon og muligheten for å ta opp og kommunisere følelsesladde temaer (Saksvik & Tvedt, 2009, s. 20-29).

Det ovennevnte peker altså på at det er viktig at når noe endres, så må noen også stå klar til å ta lederskap, da situasjonen betinger dette (Karp, 2010, s. 72). Det vil innebære at lederen i det hele tatt gjør noe som skaper bevegelse, og ikke nødvendigvis spesifikke handlinger. Dette støttes videre av Mintzberg, som hevder at det som står fram som det viktigste er hvordan ledere gjør ting, og ikke akkurat hva de gjør (Mintzberg, 2009, s. 130). Å benytte og beherske uformell samhandling på en god måte fremstår i lys av dette som spesielt viktig.

Når det gjelder å sette retning og drive endring, synes som nevnt i oppgavens teoridel, ledere på dette nivået å ha en svært viktig jobb. Dette er knyttet til å kommunisere og skape mening til retning og endring enten den er lokalt eller sentralt bestemt. Under våre observasjoner så vi at den uformelle samhandlingen ledere gjorde fremstod som en viktig del av dette.

Kommunikasjon og meningsskapning til endringer skjedde blant annet når medarbeidere kom inn på kontoret og spurte om en ny arbeidsmetodikk, en ny rutine eller hvorfor en endring skulle skje. Flere av lederne var videre svært opptatte av å være både synlige og tilgjengelige for å kunne hjelpe og veilede sine medarbeidere i dette øyemed. Sett i lys av dette la lederne opp til at det skulle være en lav terskel for å spørre om det meste medarbeiderne måtte lure på - dette til tross for at lederne selv hadde mange oppgaver de skulle ha gjort.

På den ene siden var lederne svært opptatte av å være tilgjengelige, og gjorde en rekke bevisste valg for å være dette. På den andre siden hadde de en rekke oppgaver de skulle gjøre

som kanskje hadde blitt raskere og bedre utført om de satt uforstyrret på kontoret med døren igjen. Det fremstod derfor som at det var en utfordrende avveining for lederne å være synlige og tilgjengelige, samtidig som egne oppgaver skulle ivaretas.

Det er vanskelig å knytte enkelthandlinger til en stor og tolkbar størrelse som å sette retning og drive endring. Likevel tyder våre funn på at lederne ved å være synlige og tilgjengelige, bidro til å drive endring og skape mening, samt kommunisere både endring og retning. Samtidig kostet dette noe ved at dette gikk ut over lederens egne oppgaver. Videre var det i hektiske perioder i løpet av observasjonsdagene tilfeller hvor lederne satt med lukket dør og i praksis var utilgjengelige for medarbeiderne. Her gikk tilsynelatende avveiningen andre veien. Lederne fikk da gjort mange av sine egne oppgaver, men fikk verken satt retning eller drevet endring gjennom uformell samhandling.

5.0 Avslutning og implikasjoner av oppgaven

Avslutningsvis ønsker vi å oppsummere studien ved å trekke frem de mest sentrale funnene i vår forskning på hverdagsledelse i politiet. Problemstillingen for oppgaven har vært som følger:

«Hva gjør politiledere for å lede i hverdagen, sett i lys av lederpunktene i politiets medarbeiderplattform?»

Ledere i politiet skal forholde seg til politiets medarbeiderplattform, og i særstilling de tre lederpunktene denne skisserer. Plattformen henviser til politiledere som rollemodeller og kulturbærere. Samtidig skal politiledere forholde seg til verdier som i et tolkningsperspektiv er svært komplekse og åpne for subjektiv forståelse. Verdiene kan tidvis oppfattes som diffuse og lite håndgripelige i en hverdagskontekst, noe som gjør det uklart hvordan lederpunktene skal etterleves av ledere på ulike nivåer i politiet.

Det at lederpunktene ikke er ytterligere definert i medarbeiderplattformen, kan være intensjonelt, for slik å bidra til økt refleksjon knyttet til lederrollen. Dersom ledere får svært detaljerte og konkretiserte instruksjoner for utøvelse av lederrollen, kan dette virke mot sin hensikt, og vanskeliggjøre ledelse i hverdagen. Det er en krevende øvelse å knytte konkrete lederoppgaver til de store og abstrakte størrelsene som lederpunktene i medarbeiderplattformen består av. Vi ser av forskningen vår at flere av oppgavene som ledere

håndterer i sin hverdag, ikke nødvendigvis direkte gjenspeiles i lederpunktene i medarbeiderplattformen. Punktene er imidlertid så universelt utformet, at de omfatter også disse oppgavene. Punktene gjør seg dermed aktivt gjeldende i en politileders hverdag.

Gjennom intervjuer og observasjoner som er gjort av et selektert utvalg av politiledere, anses følgende hovedfunn som mest signifikante for å svare på problemstillingen:

(1) Bruken av administrative oppgaver synes å legge til rette for motivasjon og utvikling for ansatte, ettersom muligheten for å delta på kompetansehevende tiltak bunner i administrative oppgaver, som å få turnuslister til å gå opp og dermed kunne innvilge fri. Administrative oppgaver synes videre å være en viktig del av å skape resultater i samhandling med andre. Hovedgrunnen for dette er at disse oppgavene er en forutsetning for å legge til rette for de praktiske rammene for både samhandling og resultatskaping. Administrative oppgaver kan også være et hinder for utøvelse av strategisk ledelse, ettersom det spiser mye av ledernes tid og evne til å trekke seg tilbake og sette retning. Det synes videre å være et hinder for å drive endring ettersom dette tar tid bort fra å være synlige og tilgjengelige for sine ansatte, og dermed hindrer ledere fra å kommunisere og skape mening til endring.

(2) Formell samhandling synes å være noe lederne aktivt bruker i hverdagsledelsen. De deltar på ulike møter, har formelle samtaler og tar beslutninger. Informantene trekker frem beslutningstaking som noe politiledere er gode på, og som organisasjonsstrukturen legger til rette for. Det er et viktig verktøy for å sette retning og drive endring. Samtidig er det et ønske fra ledere om økt handlingsrom for å fatte avgjørelser, og tid til å innhente nødvendig informasjon før beslutninger tas. Videre fremstår møtevirksomhet som en viktig arena for å skape resultater i samhandling med andre, samt motivere og utvikle medarbeidere. Flere ledere påpekte imidlertid at tydeligere struktur og avklaringer kan heve effektiviteten og kvaliteten på møtene. Studien indikerte videre at informantene oppfatter møter med andre ledere som viktigere enn møter med egen avdeling. Våre funn indikerte at denne oppfatningen må nyanseres, og at møter med egen avdelingen er en av de viktigste arenaene for å bedrive hverdagsledelse, sett i lys av lederpunktene i medarbeiderplattformen.

(3) Uformell samhandling synes å være et viktig ledd i politilederes hverdagsledelse. Våre funn tyder på at lederne aktivt bruker uformell samhandling til å motivere og utvikle medarbeidere. Dette gjør de blant annet oppgaveorientert ved å veilede og følge opp medarbeidere tilknyttet faglige oppgaver. Politilederne synes å være både opptatte av og gode

på å uformell samhandling, og er særlig bevisste på relasjonsbygging til sine medarbeidere. Gjennom å bygge og pleie sosiale relasjoner får lederne en bedre forutsetning for å skape resultater i samhandling med andre. Gjennom både oppgave- og relasjonsorientert samhandling setter politiledere retning for sine avsnitt og skaper mening til og driver endring.

I denne studien har vi belyst hva politiledere gjør i hverdagen, sett i lys av lederpunktene i politiets medarbeiderplattform. I studien har vi hovedsakelig benyttet informanter fra ledernivå 3 og 4 i politiet. Det vil kunne være interessant å forske på hva politiledere på høyere nivåer gjør i hverdagen sett i lys av de samme lederpunktene. En annen spennende vinkling kan være å se på hva politiledere gjør i hverdagen sett i lys av øvrige punkter i politiets medarbeiderplattform. Det vil også kunne være interessant å innta medarbeidere sitt perspektiv, for å få en bedre forståelse av hvordan de opplever at ledere etterlever punktene i hverdagen.

Vi håper vår studie har vært et nyttig bidrag til hverdagsledelse generelt, og i politiet spesielt. Videre håper vi at studien kan bidra til mer forskning på tematikken.

6.0 Litteraturliste

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a). The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00031-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00031-6)
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.
<https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Andersen, S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget.
- Asting, C. (2014). *Sjefer som ikke kan lede*. Hentet 29. mars 2022 fra
https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/11/sjefer-som-ikke-kan-lede/?fbclid=IwAR1EN6LOAnC3kwFhx7eN56pZyTm33A_RJdcmGwclpOIMTcGOVN19g9gwNs#:~:text=En%20vanlig%20definisjon%20av%20ledelse,oppgaver%20og%20kjennetegn%20og%20medarbeidere
- Aubert, V. (1965). *Det skjulte samfunn*. Universitetsforlaget.
- Auglend, R. & Mæland, H. J. (2016). *Politirett (3. utg)*. Gyldendal Norske Forlag.
- Bjerknes, O. T. & Johansen, A. K. H. (2013). *Etterforskningsmetoder - En innføring*. Fagbokforlaget.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods (5. utg.)*. Oxford University Press.
- Chan, J. F. (2003). *The Jossey-Bass academic administrator's guide to meetings*. John Wiley & Sons, Inc.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor (3. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, J. (2002). *Good to Great. Hvorfor noen virksomheter blir fremragende og andre ikke*. Universitetsforlaget.
- Cunliffe, A. L. (2014). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management (2. utg.)*. Sage Publications.
- Dalland, O. (2018). *Metode og oppgaveskriving (6. utg.)*. Gyldendal Akademisk.
- Dalton, M. (1959). *Men who manage: Fusions of feeling and theory in administration*. John Wiley.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company.
- Decisive. (2022). *Bemanningsystem for hele politistyrken i Norge*.
<https://www.decisive.no/cases/politiet-bemanning/>
- Drucker, P. F. (1996). *Managing for results, innovation and entrepreneurship, the effective executive*. Harper Business.
- Døving, E., Elstad, B. & Storvik, A. (Red.). (2016). *Profesjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2020a). Politiledelse og ledelse av nærpolitireformen. *PHS Forskning*, (2).

- Filstad, C. (2020b). *Politiledelse som praksis*. Fagbokforlaget.
- Filstad, C., Karp, T. & Glomseth, R. (2018). How Police Leaders Learn to Lead. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*.
<https://doi.org/doi.org/10.1093/police/pay043>
- Finstad, L. (2013). *Politiblikket* (3. utg.). Pax forlag.
- Forskningsrådet. (2020). *Porteføljeplan for velferd, kultur og samfunn*.
<https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/portefoljer/velferd-kultur-og-samfunn/portefoljeplanen-for-velferd-kultur-og-samfunn/4.forventede-resultater-virkninger-og-samfunnseffekter/>
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Graner, R. (2004). Patrullerende polisers yrkeskultur. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:751016/FULLTEXT01.pdf>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management review*, 32.
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 87, 91-98.
<https://hbr-org.ezproxy.inn.no/2009/02/moon-shots-for-management>
- Helseinnovasjonssenteret. (2022). *Samhandling - bare sammen kan vi utvikle fremtidens helsetjeneste*. <https://www.helseinnovasjonssenteret.no/satsingsomrader/samhandling>
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*. Universitetsforlaget.
- Henry, A. (2011). *Understanding Strategic Management*. Oxford University Press.
- Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, S. O. & Glomseth, R. (Red.). (2015). *Politiledelse*. Gyldendal akademisk.
- Johnsen, B. H. & Eid, J. (Red.). (2019). *Operativ Psykologi II: Anvendte aspekter*. Fagbokforlaget.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Karp, T. (2010). *Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om å ta lederskap*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2018). *We Are Asking the Wrong Question about Leadership: The Case for 'Good-Enough' Leadership, Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*.
<https://www.intechopen.com/books/dark-sides-of-organizational-behavior-and-leadership/we-are-asking-the-wrong-question-about-leadership-the-case-for-good-enough-leadership>.

- Karp, T. (2019). *God nok ledelse - hva gjør ledere i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2020, 08.05.2020). Forelesning i Ledelse og organisering av offentlig forvaltning. I.
- Karp, T., Filstad, C. & Glomseth, R. (2018). 27 Days of Managerial Work in the Police Service. *Police Practice and Research*, 20(5).
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Klev, R. & Vie, O. E. (Red.). (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102. <https://doi.org/10.2307/2392813>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Pearson.
- Ndlela, M. N. (2019). *Interessentperspektiv på krisekommunikasjon*. Universitetsforlaget.
- Norheim-Martinsen, P. M. R. (2019). *Det nye totalforsvaret*. Gyldendal.
- NOU 2012: 14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbfe8/nou/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>
- NOU 2013: 9. (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer - Politianalysen*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5e2a1012dbc7449e8f57813e7822252b/nou/pdfs/nou201320130009000dddpdfs.pdf>
- NSD. *Forske på egen arbeidsplass*. Norsk senter for forskningsdata. Hentet 25. April 2022 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/forske-pa-egen-arbeidsplass/>
- Olsen, J. P. (1978). *Politisk organisering: Organisasjonsteoretiske synspunkt på folkestyre og politisk ulikhet*. Universitetsforlaget.
- Oppen, M., Mørk, B. E. & Haus, E. (2020). *Kvantitativ og Kvalitativ metode i merkantile fag*. Cappelen Damm Akademisk.
- Pfeffer, J. (2010). *Power. Why Some People have It - and others don't*. Harper Business.
- Politidirektoratet. (2016). *Handlingsplan for løft av etterforskningsfaget*. Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2017a). *Medarbeiderplattformen i politiet*. Hentet 10. januar 2022 fra <https://www.politiet.no/om/jobb-i-politiet/medarbeiderplattform/>
- Politidirektoratet. (2017b). *Plan for endringsledelse 2017*. Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2017c). *Politiet mot 2025*. Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2018). *Etiske retningslinjer for politiet*. Politidirektoratet.
<https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/04-om-oss/00-jobb-hos-oss/etiske-retningslinjer-for-politiet.pdf>

- Politidirektoratet. (2019). *Lønnspolitisk handlingsplan for Vest politidistrikt*. Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2020). *Politiets beredskapssystem Del 1*. Politidirektoratet. <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>
- Politidirektoratet. (2021). *Politiets kompetanse- og kunnskapsstrategi 2021-2025*. I Politidirektoratet (Red.). Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2022). Politidirektoratet. Hentet 15.02.22 fra <https://www.politiet.no/om/organisasjonen/>
- Politi-loven. (1995). *Lov om politiet (politi-loven) 4. august 1995. nr. 53* Justis- og politidepartementet. <https://lovdata.no/LTI/lov/1995-08-04-53>
- Rachlew, A. (2010). Å forske på sine egne. Metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon. *PHS Forskning*, (3), 127-151.
- Riksadvokaten. (2016). *Politiavhør*. (Rundskriv nr. 2/2016).
- Saksvik, P. Ø. & Tvedt, S. D. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural and open systems* (5. utg.). Prentice Hall: Pearson Education International.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing*. Pearson International Edition.
- SINTEF. (2018). *Utviklingsledelse – Idébok om overordnet ledelse i kunnskapsbedrifter*. SINTEF.
- Smith, L. (2022). *En kort introduksjon til utviklingspsykologi*. Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1988). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2. utg.). Sage Publications Inc.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Vestergaard, B. (2020). *Involverende enningsledelse*. Cappelen Damm.
- Weber, M. (1975). *Makt og byråkrati*. Gyldendal Forlag.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Pearson.

7.0 Vedlegg / Appendix

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til informantene



Informasjonsskriv

Hva gjør politiledere for å lede i hverdagen sett i lys av politiets medarbeiderplattform?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hverdagsledelse i politiet, og hva ledere i politiet gjør for å lede godt i hverdagen sett i lys av politiets medarbeiderplattform. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en mastergradsoppgave i regi av Høgskolen i Innlandet og gjennomføres av Jørgen Christiansen, Eivind Samset og Tommy Hovde. Prosjektets veileder er professor II Tom Karp. Prosjektet har som formål å se nærmere på hverdagsledelse i politiet. Vi ønsker spesielt å undersøke hva ledere i politiet gjør for å lede godt i hverdagen sett i lys av politiets medarbeiderplattform. Dette vil særlig tilknyttes de tre verdiene som gjelder for ledere, og omhandler at ledere i tillegg til de ordinære verdiene medarbeiderplattformen omhandler skal:

- Motivere og utvikle medarbeidere
- Skape resultater i samhandling med andre
- Sette retning og drive endring

For å kunne belyse dette vil ledere på ulike nivåer og fagområder i organisasjonen bli intervjuet og observert. Problemstillingen som skal undersøkes og søkes belyst i det aktuelle prosjektet er «hva gjør politiledere for å lede i hverdagen sett i lys av politiets medarbeiderplattform?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for denne undersøkelsen er ledere i politiet. Du er valgt på bakgrunn av at du innehar denne funksjonen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelsen innebærer å bli observert og intervjuet av en de tre undertegnede. Observasjon vil foregå fysisk ved at en av oss følger deg gjennom en helt ordinær hverdag, uten at du behøver tenke eller gjør tilpasninger knyttet til vår tilstedeværelse. Intervjuer vil gjennomføres i etterkant av observasjonen, og vil foregå ved et fysisk møte, eventuelt digitalt via zoom eller skype. Intervjuet vil vare mellom 45 minutter og 1 time, avhengig av tiden du har til disposisjon. Data registreres ved hjelp av godkjent båndopptaker og suppleres med egne notater.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun undertegnede og veileder Tom Karp, som vil ha tilgang til datamaterialet. Datamaterialet lagres på godkjent server ved behandlingsansvarlig institusjon. Innhenting av e-postadresse benyttes med den hensikt at utvalget ved behov kan få innsyn i, rette eller slette sine svar i undersøkelsen. Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i publikasjonen. All data anonymiseres. Data fra observasjonen og intervjuet vil benyttes både i form av oppsummerende beskrivelser og som direkte sitat, men vil anonymiseres. Ingen personidentifiserende opplysninger vil kobles til sitatene som eventuelt benyttes. Det vil også gis muligheten til sitatsjekk.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2022. Lyddopptak vil bli slettet ved prosjektets slutt. Transkribering av lyddopptak uten personopplysninger slettes også ved prosjektets slutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen i Innlandet ved Jørgen Christiansen, på epost (238413@stud.inn.no) eller telefon: [REDACTED].

Høgskolen i Innlandet ved Eivind Samset, på epost (236884@stud.inn.no) eller telefon: [REDACTED].

Høgskolen i Innlandet ved Tommy Nerland Hovde, på epost (237324@stud.inn.no) eller telefon: [REDACTED].

- Høgskolen i Innlandet ved Tom Karp, på epost [REDACTED]@inn.no) eller telefon [REDACTED].
- Vårt personvernombud: Usman Asghar på epost [REDACTED]@inn.no) eller telefon [REDACTED].

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 555 82 117.

Med vennlig hilsen

Jørgen Christiansen
Masterstudent, HINN
+47 [REDACTED]
(238413@stud.inn.no)

Tommy Hovde
Masterstudent, HINN
+47 [REDACTED]
(237324@stud.inn.no)

Eivind Samset
Masterstudent, HINN
+47 [REDACTED]
(236884@stud.inn.no)

Tom Karp
Professor II, HINN
+ 47 [REDACTED]
[REDACTED]@inn.no)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i observasjon gjennom en ordinær arbeidsdag
- å delta i intervju
- at data kan benyttes i publikasjonen

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Vurdering NSD

03.05.2022, 15:23

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

893860

Prosjekttittel

Hverdagsledelse i Vest Politidistrikt

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tom Karp, [REDACTED]

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jørgen Christiansen, [REDACTED]

Prosjektperiode

01.09.2021 - 01.06.2022

Vurdering (1)

17.09.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 17.09.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Vi ber også om dere leser meldingen vi har sendt i forkant av denne vurderingen. Dere kan starte med masterprosjektet deres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 01.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles 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

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3 – Søknad og svar på søknad om forskning i Vest politidistrikt

Fra: Jørgen Andre Christiansen
Sendt: tirsdag 3. mai 2022 kl. 16:34
Til: 'Jørgen Christiansen'
Emne: VS: Søknad om tillatelse til forskning i Vest politidistrikt

Fra: Lars Morten Lothe
Sendt: tirsdag 10. august 2021 09:26
Til: Jørgen Andre Christiansen [REDACTED]
Emne: SV: Søknad om tillatelse til forskning i Vest politidistrikt

Hei Jørgen

Jeg har fått svar fra driftsenhetsleder [REDACTED] ved GDE BAØ og driftsenhetsleder [REDACTED] ved FEE (med tilslutning fra hans stedfortreder [REDACTED]). De tillater begge at det benyttes informanter fra deres driftsenheter.

Begge driftsenhetsledere og jeg ønsker dere lykke til med forskningen og er spente på å se resultatet.

Vennlig hilsen

Lars Morten Lothe
politiinspektør

Vest politidistrikt
stasjonssjef Bergen sentrum politistasjon

Telefon: [REDACTED]
E-post: [REDACTED]
www.politi.no

Fra: Jørgen Andre Christiansen
Sendt: onsdag 28. juli 2021 13:01
Til: Lars Morten Lothe [REDACTED]
Emne: SV: Søknad om tillatelse til forskning i Vest politidistrikt

Hei og takk for svar!

Håper du har eller har hatt en fin ferie. Beklager sen tilbakemelding, jeg har vært bortreist en stund.

- 1)
Når det gjelder punkt 1 så ønsker vi veldig gjerne å ha muligheten til å bruke informanter fra GDE BAØ og FEE dersom dette er mulig. Dette fordi det vil kunne gi oss en større pool av informanter og en større bredde i hva informantene jobber med.
- 2)
Når det gjelder punkt 2 har vi hele tiden basert oss på at det skal være frivillig å delta for informantene. Dette er også litt av grunnen til at vi tenker det er lurt å kunne intervjuere ledere både fra GDE BAØ og FEE dersom det for eksempel er få eller ingen fra GDE BAØ som ønsker å delta.

Jeg har vedlagt informasjonsskrivet vi har utarbeidet som vi planlegger å gi ut til informantene våre dersom vi skulle få godkjenning til å forske i egen organisasjon. I dette skrevet står det blant annet litt om hvordan prosjektet er planlagt gjennomført med observasjon og intervju, om frivillighet tilknyttet prosjektet og hvordan opplysninger som eventuelt blir innhentet behandles.

Med vennlig hilsen
Jørgen Andre Christiansen
Politibetjent

Vest politidistrikt
Bergen sentrum politistasjon
Avsnitt for kriminalitetsforebygging

Fra: Lars Morten Lothe
Sendt: mandag 19. juli 2021 16:43
Til: Jørgen Andre Christiansen [redacted]
Emne: VS: Søknad om tillatelse til forskning i Vest politidistrikt

Hei Jørgen

Jeg har behov for et par praktiske avklaringer:

- 1.) Ønsker dere å intervju noen ledere utenfor den geografiske driftsenheten Bergen, Askøy og Øygarden?
- 2.) En evt. tillatelse til å intervju ledere i GDE BAØ/Vest politidistrikt innebærer ikke en plikt for ledere til å delta som intervjuobjekter. Deltakelse vil mao. være frivillig selv om tillatelse blir gitt.

Vennlig hilsen
Lars Morten

Fra: [redacted]
Sendt: fredag 16. juli 2021 20:55
Til: Lars Morten Lothe [redacted]
Kopi: Jørgen Andre Christiansen [redacted]
Emne: Søknad om tillatelse til forskning i Vest politidistrikt

Lars Morten:
Kan du besvare denne til Jørgen A. Christiansen?

[redacted]

Fra: Jørgen Andre Christiansen
Sendt: torsdag 15. juli 2021 17:06
Til: [redacted]
Kopi: Tommy Nerland Hovde [redacted] Eivind Samset
[redacted] Jørgen Andre Christiansen <[redacted]>
[redacted]
Emne: Søknad om tillatelse til forskning i Vest politidistrikt

Hei!

Denne søknaden sendes på vegne av undertegnede, Tommy Hovde og Eivind Samset. I forbindelse med vår masteroppgave søker vi herved om tillatelse til å observere og intervju politiansatte knyttet til Vest politidistrikt og distriktet som organisasjon. Undersøkelsen vil ikke omhandle taushetsbelagte tema.

Om oss

Vi er alle tre masterstudenter og studiet vi går er en erfaringsbasert mastergrad i Offentlig ledelse og styring på 90 studiepoeng. Vi startet på studiet i 2019 og er nå inne i en avsluttende fase hvor mastergradsoppgaven skal skrives kommende studieår.

Om masteroppgaven

I vår oppgave ønsker vi å se nærmere på hverdagsledelse i politiet. Vi ønsker spesielt å undersøke hva ledere i politiet gjør for å lede i hverdagen sett i lys av politiets medarbeiderplattform. Politiet er en unik organisasjon med varierte oppgaver. Det er interessant å se hva ledere i politiet gjør i hverdagen for å lede. Dette spesielt da arbeidshverdagen ofte er preget av ressursknapphet og krav til kvalitet og behandlingstid/responstid. Vi ønsker å se på overnevnte problemstilling i lys av politiets medarbeiderplattform. Dette vil særlig tilknyttes de tre verdiene som gjelder for ledere, og omhandler at ledere i tillegg til de ordinære verdiene medarbeiderplattformen omhandler skal:

- Motivere og utvikle medarbeidere
- Skape resultater i samhandling med andre
- Sette retning og drive endring

Temaet vi har valgt er svært dagsaktuelt og det finnes lite forskning på hverdagsledelse i politiet i dag. Oppgaven vil derfor kunne bli et interessant bidrag til forskning både på ledelse generelt, ledelse spesielt tilknyttet politiet, og for selve området som faller inn under begrepet hverdagsledelse.

Innhenting av data

Vår oppgave gjennomføres som en kvalitativ studie, da vi undersøker hvordan hverdagsledelse utspiller seg i politiet, spesielt i lys av medarbeiderplattformen. Med dette som utgangspunkt, ønsker vi å observere og intervju 6 ansatte i Vest politidistrikt, som innehar lederstillinger på ulike nivåer. Antall ansatte vil avhenge av data vi får per observasjon og intervju. Dersom vi ikke når et metningspunkt etter 6 observasjoner og intervjuer, vil det være aktuelt å gjennomføre flere.

Taushetsplikt

Alle intervju og observasjoner vil bli anonymisert i oppgaven. Intervjuene vil bli gjennomført på lydopptak som transkriberes. Opptakene er kun ment som støtteverktøy og vil bli slettet etter de er nedtegnet. Opptakene eies av Samset, Christiansen og Hovde og vi er derfor ansvarlig for at disse destrueres etter at det er gjort en anonymisert nedtegning.

Videre vil vi utarbeide spørsmål som ikke skal lede an til besvarelser som kan utsette intervjuobjektet for brudd på taushetsplikt eller annet gradert materiale. Ettersom intervjuene er semi-strukturert, vil det kunne oppstå problemstillinger der intervjuobjektet fritt forklarer om slikt materiale. Dersom det skulle skje, vil dette ikke bli nedtegnet vil bli slettet som en del av opptaket.

På samme måte har vi som forskere taushetsplikt over innhentet datamateriale, for å beskytte intervjuobjektene slik at anonymiseringen blir opprettholdt.

Med informasjonen over til grunn ber vi om tillatelse til å gjennomføre observasjoner og intervjuer av ansatte i Vest politidistrikt for å belyse vår

problemstilling tilknyttet masteroppgaven i henhold til de ovennevnte rammer. Tidligere masterstudenter har sendt søknad direkte til politimester, men vi tenker det er ryddigere å sende søknaden tjenestevei.

Med vennlig hilsen
Jørgen Christiansen, Tommy Hovde og Eivind Samset
Politibetjenter

Vest politidistrikt
Bergen sentrum politistasjon
Avsnitt for kriminalitetsforebygging

Forebyggende vakttelefon: [REDACTED]
Mobil: [REDACTED]
Kortnummer: [REDACTED]
E-post: [REDACTED]@politiet.no
www.politiet.no

Vedlegg 4 – Intervju- og observasjonsguide

Intervjuguide til masteroppgave i Offentlig ledelse og styring

Om ledelse generelt

Fortell om hva du legger i begrepet ledelse?

Fortell om hva ledelse betyr for deg?

Fortell om hvilke egenskaper du tenker en god leder bør ha

Om ledelse i politiet

Fortell om hva du tenker er viktige egenskaper hos en leder i politiet?

Tror du ledere i politiet skiller seg fra ledere andre steder i offentlig sektor?

Hva opplever du ledere i politiet er flinke til?

Hva opplever du at ledere i politiet kunne ha vært bedre på?

Hvordan ville du delt inn tiden din i prosent på hva du faktisk bruker tiden på? (for eksempel 20% etterforskning av straffesaker, 30% administrative oppgaver alene på kontoret, 15 % møtevirksomhet, 5 % samtaler med ansatte osv)

Politiets medarbeiderplattform

Kjenner du til de tre verdiene i politiets medarbeiderplattform som er rettet spesielt mot ledere?

Hvordan tenker du ledere i politiet kan etterleve disse verdiene i arbeidshverdagen?

Fortell om hva du har gjort i dag for å nå disse verdiene?

Hverdagsledelse

Hva har du gjort for å lede i dag?

Har dagen i dag inneholdt noen «tidstyver» som har ført til at du har måttet prioritere vekk ledelse?

Er det arbeidsoppgaver i din hverdag som kunne blitt delegert til andre, for å frigi tid til ledelse? Eventuelt hvilke?

Hvor mye tid bruker du i hverdagen på å lede? Har du mange andre oppgaver tilknyttet din stilling som ikke handler om ledelse?

Fortell om hvordan du leder i hverdagen nå til forskjell fra hvordan du ledet da du var fersk i rollen?

Hva er dine tanker rundt hvordan de små tingene du som leder gjør i hverdagen påvirker dine medarbeidere?

Gjør du noen bevisste ting i hverdagen som du vet har betydning for dine medarbeidere? Her er jeg ute etter hilse på ansatte, si hei, delta i lunsjen, smalltalk i gangene etc.

Fortell om hvordan du følger opp dine medarbeidere i hverdagen?

I hvilken grad er du synlig og tilgjengelig for dine medarbeidere?

Punkter for observasjon

Hva bruker lederen majoriteten av tiden sin på i løpet av dagen? (Også ta tiden ganske nøyaktig)

Hvilke konkrete gjøremål gjør lederen i løpet av dagen? (Møter, svare på eposter, samtaler i gangen osv)

Hvordan snakker lederen til sine ansatte?

Gjør lederen flere ting på en gang eller gjør lederen seg ferdig med en og en oppgave?

Hvor mye av tiden går med "rein" til ledelse?

Hvor mye av tiden går med til administrative oppgaver?

Hvor mye av tiden går med til møtevirksomhet?

Treffer lederen rent fysisk de ansatte? Evt når og hvordan?

Forbereder lederen seg til sine arbeidsoppgaver eller gjøres det bare på sparket?

Bruker lederen til på å veie argumenter og motargumenter før lederen tar en beslutning?

Involverer lederen de ansatte i beslutninger som angår de ansatte?

Hvordan beskriver ledere hva de gjør i hverdagen for å lede? Er svarene faglig begrunnet? Er de forskningsbaserte eller erfaringsbaserte?

Kan vi utfordre ledere basert på hva som gjøres under observasjonsdagen? Kan man utfordre ledere dersom de gjør rare ting som ikke står i plattformen eller dersom de gjør ting som er motstridende til plattformen?

I hvilken grad er lederen synlig og tilgjengelig? Har lederen åpen dør? Lyd på telefonen?

Mikroledelse

Observere småting ledere gjør som oppleves å ha en stor betydning for folkene rundt dem. Se folk, lister, mer enn å si hei. Er de bevisste på dette? Gjør de noen konkrete ting for å drive mikroledelse?

Sier lederen hei til sine ansatte?

Følger lederen opp sine ansatte?

Deltar lederen i lunsjen med sine ansatte?

Snakker lederen med sine ansatte? Formelle/uformelle samtaler?

Snakker lederen med ansatte på gangen?

Spør lederen om hvordan det går med de ansatte? Følger lederen opp trivsel, arbeidsmengde etc?

Hvordan er stemningen mellom lederen og de ansatte?

Klarer lederen å skape et godt miljø blant de ansatte?

Ytterligere momentmatrise til observasjonsdelen

<p><u>Politisk ledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Forstå «terrenget», skape seg handlingsrom, internpolitikk, allianser, delta i spillet• Vise seg frem, delta på de rette arenaene, si «de rette tingene» <p><u>Hverdagsledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Administrative oppgaver• Gjøre oppgaver• Løse problemer• Forvalte relasjoner, smøre det «sosiale systemet»• Løse dilemmaer, konflikter, uenigheter• Takle ressursknapphet, prioritere, ta beslutninger• Organisere, strukturere, følge opp, dele informasjon og kunnskap• Håndtere press, stress, forventninger <p><u>Mikroledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Se folk, småsnakke, være oppmerksom, være tilstede, være hyggelig/sosial• Holde orden på administrative forhold, forstå tekniske aspekter, lover, regler, systemer	<p><u>Strategisk ledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Strategi analyse og planlegging• Taktiske grep og posisjonering• Håndtere endringer, endringsprosesser <p><u>Utviklingsledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Utvikle prosjekter, produkter, tjenester• Utvikle folk, relasjoner• Innovasjonsprosesser <p><u>Selvledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Utvikle seg selv, forvalte egen læring og karriere• Lede seg selv: sette grenser, forvalte egen tid, mestre stress, takle motstand, være produktiv
Arbeid ledere gjør mye av i hverdagen	Arbeid ledere synes de burde fått gjort mer av