

MAVERD – 599 Masteroppgave i Verdibasert ledelse  
Diakonhjemmet Høgskole

## **Politilederens institusjonelle rolle.**

### **En kvantitativ studie av verdier og lederroller blant førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt.**

Student: Alf Christian Aarseth Grøtteland

Veileder: Høgskolelektor Stephen Sirris

Antall ord: 25 398

Kull: 2011

Innlevering 2. mai 2016

## **Sammendrag**

Formålet med oppgaven er å innholdsbestemme den institusjonelle lederrollen, ved å kategorisere egenskaper ved politiledere. Den institusjonelle lederrollen er et sentralt aspekt ved verdibasert ledelse. Studien undersøker i hvilken grad verdiene *modig, tett på, helhetsorientert og respekt* i politiets nasjonale medarbeiderplattform, påvirker oppfatningene til førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt har av sin egen lederrolle. Oppgaven baserer seg på en spørreundersøkelse av 110 førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt og tar utgangspunkt i politiledernes egne vurderinger. Spørreskjema ble sendt til alle førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt. Resultatet må sees i sammenheng med begrenset respondentutvalg. Svarprosenten utgjør 45 %.

Ved hjelp av faktoranalyse ble syv egenskaper ved politilederne gruppert og vurdert etter Askelands lederrolleteori (2015) og viser følgende resultat; Politilederne som oppfatter seg selv som institusjonelle ledere fremmer mening, formål, verdier og sørger for at regler og systemer etterleves. Politilederne er opptatt av resultater, at grupper samvirker og skape forståelse for politiets ressurser. Politilederne er mindre opptatt av å følge med på trender slik at nye praksiser fanges opp.

Ved hjelp av korrelasjonsanalyse ble styrken på sammenhengen testet mellom politiledernes oppfatning av egen lederrolle og hver av verdiene *tett på, respekt, modig og helhetsorientert*. Følgende resultater ble påvist; verdien *modig* og *respekt* har lav sammenheng med politiledernes oppfatning av egen lederrolle, mens styrken på *helhetsorientert* og *tett på* ble målt til å være moderat.

Politilederne vurderte andre verdier som påvirket oppfatningen deres av lederrollen hvor verdiene *lojalitet, kontroll og effektivitet* var viktige for dem.

Relevante funn kan anvendes i politiets lederutvikling og verdier kan vurderes implementert i strategidokumenter. Studiens bidrag er økt innsikt i verdibasert ledelse og utvikling av den institusjonelle lederrollen. Resultatene er i tråd med internasjonal politiforskning.

## **Forord**

Denne oppgaven er slutten på et 4+1 års deltids masterstudie i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. Det har vært innholdsrike år som har gitt nye tanker og ideer. Studiet har bidratt til personlig utvikling.

Først av alt ønsker jeg å takke min kjære Kristin og mine tre barn Markus, Mikael og Marielle som alle ble født under studiet. I en tid hvor jeg valgte faglig fordypning har dere med tålmodighet holdt ut hektiske perioder. Dere betyr alt for meg.

Jeg ønsker å takke alle førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt som deltok i spørreundersøkelsen. Dere har gitt av dere selv med tanker og meninger. HR avdelingen ved Bjørn Åge Hansen i Oslo Politidistrikt har vært hjelpsom tilrettelegger for spørreundersøkelsen.

Veileder Stephen Sirris har gitt konstruktive og nyttige innspill. Din tilstedeværelse, tålmodighet, analytiske evner, akademiske ferdigheter og blikk for helheten har vært motiverende for skriveprosessen. Din faglige dyktighet fortjener honnør.

Jørgen Sjaastad ved Nordisk Institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) har vært en fantastisk støttespiller gjennom hele masteroppgaven. Ord blir fattige. Takk for at du velvillig har stilt opp når jeg har trengt hjelp. Du har vært raus og gitt konstruktive tilbakemeldinger. Blikket ditt for helheten og dine analytiske evner er motiverende.

Seksjon for Organisert Kriminalitet ved Oslo Politidistrikt fortjener en stor takk. I årene etter terrorhendelsen 22/7 var det stor aktivitet og høyt arbeidspress ved seksjonen. Dette krevde mye av den enkelte. Dere varause som lot meg gjennomføre masterstudiet.

Tilslutt vil jeg takke alle mine fantastiske kolleger ved Kripos og Oslo Politidistrikt som har bistått med oppgaven. Deres bidrag som diskusjonspartnere og relevante innspill har vært verdfullt. Ingen nevnt, ingen glemt – dere vet selv hvem av dere dette gjelder.

Skøyenåsen, 1. Mai 2016

Alf Christian

## Innholdsfortegnelse

<b>1 INNLEDNING, BAKGRUNN OG FORMÅL</b> .....	<b>6</b>
1.1 PROBLEMSTILLING .....	7
1.2 AVGRENSNING.....	8
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	9
1.4 OPPSUMMERING .....	9
<b>2. ORGANISASJON OG LEDELSE I OSLO POLITIDISTRIKT</b> .....	<b>11</b>
2.1 LEDELSE I KONTEKST .....	11
2.2 OSLO POLITIDISTRIKT SOM ORGANISASJON .....	13
2.2.1 <i>Politiets formål</i> .....	13
2.2.2 <i>Beskrivelse av Oslo Politidistrikt</i> .....	14
2.2.3 <i>Oslo Politidistrikt i et systemperspektiv</i> .....	15
2.2.4 <i>Oslo Politidistrikt i et institusjonelt perspektiv</i> .....	16
2.3 VERDIENE I MEDARBEIDERPLATTFORMEN .....	17
2.4 OPPSUMMERING .....	18
<b>3 TEORETISK RAMMEVERK OG TIDLIGERE FORSKNING</b> .....	<b>20</b>
3.1 LITTERATURGJENNOMGANG.....	20
3.1.1 <i>Nasjonal forskning på politiledelse</i> .....	20
3.1.2 <i>Internasjonal forskning på politiledelse</i> .....	22
3.2 BEGRUNNELSE FOR TEORETISK RAMMEVERK .....	24
3.3 DEN INSTITUSJONELLE POLITILEDER.....	25
3.4 INSTITUSJONELL LEDERROLLETEORI .....	27
3.4.1 <i>Ulike lederroller</i> .....	29
3.4.2 <i>Empiri knyttet til lederrolleteorien</i> .....	30
3.4.3 <i>Kritikk av lederrolleteorien</i> .....	31
3.5 PERSPEKTIVER PÅ VERDIER.....	32
3.5.1 <i>Verdier, legitimitet og lederroller</i> .....	33
3.5.2 <i>Kategorisering av verdier</i> .....	34
3.6 VERDIBASERT LEDELSE .....	35
3.7 OPPSUMMERING .....	37
<b>4 METODE</b> .....	<b>38</b>
4.1 VALG AV METODE .....	38
4.2 UTVALGET.....	39
4.3 FREMGANGSMÅTE FOR DATAINNSAMLING.....	41
4.4 UTARBEIDELSE AV SPØRRESKJEMA .....	42
4.5 LIKERT SKALA .....	43
4.6 BESKRIVELSE AV VARIABLENE .....	44
4.6.1 <i>Forskningsspørsmål 1</i> .....	44
4.6.2 <i>Forskningsspørsmål 2</i> .....	45
4.7 METODE FOR ANALYSE .....	47
4.8 RELIABILITET .....	51
4.9 VALIDITET .....	52
4.10 ETISKE PERSPEKTIVER OG FORSKERROLLEN .....	54
4.11 METODEREFLEKSJON .....	55
4.12 OPPSUMMERING.....	57
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	58
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 .....	60
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 .....	63
5.4 OPPSUMMERING .....	65
<b>6 DISKUSJON</b> .....	<b>66</b>
6.1 SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	66

6.1.1 Politiledere som verdi- og formålsorienterte.....	67
6.1.2 Politiledere som mål- og resultatorienterte.....	68
6.1.3 Politiledere som regelorienterte.....	69
6.1.4 Politiledere som forhandlingsorienterte.....	70
6.1.5 Politiledere som dynamisk orienterte .....	71
6.2 SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 2.....	72
6.2.1 Oppfatter førstelinjeledere seg som modige?.....	73
6.2.2 Oppfatter førstelinjeledere seg som helhetsorienterte?.....	74
6.2.3 Oppfatter førstelinjeledere selv som respektfulle? .....	75
6.2.4 Oppfatter førstelinjelederens seg for å være tett på?.....	77
6.3 SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	78
6.3.1 Lojalitet.....	78
6.3.2 Kontroll.....	79
6.3.3 Effektivitet .....	80
6.4 OPPGAVENS BEGRENSNING OG IMPLIKASJONER.....	80
6.5 VIDERE FORSKNING.....	81
<b>7. KONKLUSJONER .....</b>	<b>83</b>
7.1 Forskningsspørsmål 1.....	83
7.2 Forskningsspørsmål 2.....	84
7.3 Forskningsspørsmål 3.....	84
<b>8 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>86</b>
<b>- FIGURER OG TABELLER.....</b>	<b>96</b>
FIGUR 1: ILLUSTRASJON AV OSLO POLITIDISTRIKT;15 .....	96
FIGUR 2: ILLUSTRASJON AV ASKELANDS LEDERROLLETEORI;29 .....	96
TABELL 1: EGENSKAPER VED FØRSTELINJELEDERE SORTERT ETTER LEDERROLLER;45 .....	96
TABELL 2: POLITILEDERNES OPPFATNINGER AV VIKTIGE VERDIER I POLITIET;50 .....	96
TABELL 3: RESULTATER FRA FAKTORANALYSEN;59 .....	96
TABELL 4: KORRELASJONSMATRISSE;61 .....	96
TABELL 5: EFFEKTMÅL;62.....	96
TABELL 6: VERDIER SOM FØRSTELINJELEDERNE SELV OPPGIR SOM VIKTIGE;64 .....	96
<b>- VEDLEGG.....</b>	<b>96</b>
VEDLEGG 1 GODKJENNING AV STUDIEN FRA NORSK SAMFUNNSVITENSKAPELIGE DATATJENESTE AS.....	96
VEDLEGG 2: GODKJENNING AV STUDIEN FRA OSLO POLITIDISTRIKT .....	96
VEDLEGG 3: SPØRRESKJEMA TIL FØRSTELINJELEDERE I OSLO POLITIDISTRIKT .....	96
VEDLEGG 4: DEN NASJONALE MEDARBEIDERPLATTFORMEN TIL POLITIET .....	96

## **1 Innledning, bakgrunn og formål**

I kjølvannet av 22/7 ble politiet kritisert for mangelfull håndtering av terrorhendelsen. Det ble stilt spørsmål ved kultur og ledelse, om politiet kunne håndtert terrorhendelsen på en bedre måte (A. Johannesen 2015:411-415; Johannesen 2015b; Lerø 2015:243-244; NOU 2012:14; NOU 2013:9; Aas 2015:449-450). Skjer det nye terrorhendelser er det relevant å spørre, står politiet bedre rustet i dag til å håndtere slike hendelser? Det er bred enighet om et fremtidsrettet og moderne ledelse i politiet for å ivareta borgernes trygghet.

Politiet har de siste årene fokusert på verdibasert ledelse. Verdibasert ledelse bidrar til økt kunnskap om førstelinjeledelse og det gir større innsikt i hvordan verdier påvirker lederroller. Verdibasert ledelse er en ledelsesfilosofi, mer enn en oppskrift for hvordan ledelse utøves effektivt. Verdibasert ledelse kan bidra til å gi nye perspektiver på hvordan ledelse og kultur i politiet kan bedres. Det finnes flere tradisjoner innen verdibasert ledelse, men oppgaven har valgt fokus på et institusjonelt perspektiv. Det institusjonelle perspektiv inngår i Skandinavisk forståelse av verdibasert ledelse og er inspirert av klassiske ledelsesteoretikere innen ledelse (Askeland 2009; Askeland 2013; Askeland 2015; Barnard 1938; Bass og Avioli 1993; Burns 1978; House 1996; Selznick 1997; Wood 1984; Aadland m.fl. 2006; Aadland 2011) Studie av politiets førstelinjeledere er essensielt fordi politilederne er forbilder for ansatte og publikum. Førstelinjeledere er garantister for demokrati og rettssikkerhet og fremstår som representanter i møtet med samfunnets forventning til politiet (Baker 2010; Glomseth 2015a; NOU 2012:14; Pearson-Goff og Herrington 2013; Rogers 2008).

Formålet med oppgaven er å innholdsbestemme den institusjonelle lederrollen, ved å kategorisere egenskaper ved politilederne. Den institusjonelle lederrollen er et sentralt aspekt ved verdibasert ledelse. Faktoranalysen bidrar til å belyse den institusjonelle lederrollen empirisk ved at det konsentreres om bestemte egenskaper ved politilederne. Studien undersøker i hvilken grad verdiene *modig, tett på, helhetsorientert og respekt* i politiets nasjonale medarbeiderplattform, påvirker oppfatningene til førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt har av sin egen lederrolle. Dette har ikke blitt studert før og hensikten er økt innsikt i verdibasert ledelse i denne konteksten. Politiledere innehar forskjellige lederroller; ressursplanlegger (Glomseth 2010; Glomseth 2015a:156), beslutningstaker (Colins 2008:87-89) eller forbilde (Baker 2010), mens oppgaven fokuserer på den institusjonelle lederrollen i politiet (Askeland 2009; Askeland 2013; Askeland 2015; Barnard 1938; Selznick 1997; Aadland 2011) som kan sammenliknes med virksomhetslederen som ivaretar

helhetsperspektivet (Glomseth 2015a; Klausen og Nielsen 2011). Det finnes ingen entydig definisjon av den institusjonelle lederrollen, noe som gjør det utfordrende å forklare den. Den institusjonelle leder kan beskrives ut ifra ulike egenskaper som politiledere innehar.

Sentralt ved politilederne er at de er mål- og verdiorienterte, hvor utøvelse av ledelse handler om å fremme mening og verdier. Politilederne har fokus på formål- og resultater ved å begrunne hvorfor ansatte blir satt til å gjøre politioppgaver de blir spurt om. Politilederne er resultatorienterte ved at de gjør sitt ytterste for å løse oppgaver. Dette kan være å etterforske vinningskriminalitet, forebygge at ungdom havner i rusmiljøer eller håndtere trafikkuhell.

Oppgaven ønsker å synliggjøre hvordan de ulike verdiene *modig, helhetsorientert, respekt og tett på* i medarbeiderplattformen til norsk politi (vedlegg 4) preger politilederne.

Politiledernes egne oppfatninger av hvilke verdier som er viktige bidrar til å kaste lys over lederrollen. Samlet blir de fire verdiene i den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet videre i oppgaven kalt *politiets verdier*. Har politiets verdier reell innflytelse på førstelinjelederne er interessant å undersøke nærmere. Politidirektoratet tydeliggjør at verdiene skal prege førstelinjeledere fordi det har positiv effekt på kulturen i norsk politi (Prosjektutredningen 2014).

Denne studien bidrar til å øke forståelsen for viktigheten av politiledere. Dette gjøres analytisk både i lys av den institusjonelle lederrolleteorien til Harald Askeland (2015) og empirisk gjennom faktoranalyse hvor egenskaper ved politilederne synliggjøres. Dette er basert på politiledernes egne vurderinger. Oppgaven tar også høyde for verdier som politilederne selv mener påvirker oppfatningene deres, men som ikke fremkommer av den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet. Det er vanskelig å fastslå nøyaktig hvilke verdier som bidrar til å prege oppfatningen politilederne har av sin egen lederrolle.

## **1.1 Problemstilling**

Med bakgrunn i forhold beskrevet i forrige avsnitt, ønsker oppgaven å besvare følgende problemstilling;

**I hvilken grad har verdiene i medarbeiderplattformen betydning for førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt oppfatning av egen lederrolle?**

Problemstillingen er formulert i tre forskningsspørsmål;

- 1: I hvilken grad beskriver førstelinjeledere seg selv som institusjonelle ledere?
- 2: Hva er sammenhengen mellom verdiene i medarbeiderplattformen og førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle?
- 3: Hvilke andre verdier mener førstelinjeledere er viktige for sin egen lederrolle?

For å besvare forskningsspørsmål 2, er det utledet fire hypoteser;

H1: Det er positiv sammenheng mellom førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og verdien modig.

H2: Det er positiv sammenheng mellom førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og verdien helhetsorientert.

H3: Det er positiv sammenheng mellom førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og verdien respekt.

H4: Det er positiv sammenheng mellom førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og verdien tett på.

## **1.2 Avgrensning**

Oppgaven er avgrenset til Oslo Politidistrikt som totalt inneholder 283 førstelinjeledere. Antall førstelinjeledere inkludert i utvalget, er et godt utgangspunkt for masteroppgave. Det er enklere å forholde seg til et politidistrikt. Gruppen av politiledere kan anses for å være en homogen gruppe. Generalisering av resultater til norsk politi er begrenset fordi det er få politiledere i utvalget.

I oppgaven menes førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt, politiledere med politifaglig utdanning fra Politihøgskolen. Førstelinjelederne har det daglige ansvaret for produksjon og personalansvar for ansatte. Dette gjelder i hovedsak operative innsatsledere fra ordenstjeneste, etterforskningsledere og politiledere innen forebygging. Sivile førstelinjeledere med annen yrkesbakgrunn enn Politihøgskole, er unntatt undersøkelsen som følge av lav sverdeltakelse. Påtaleledere er unntatt oppgaven fordi retts- og påtaleseksjonen tilhører annen arbeidsgiverlinje. Dette blir nærmere beskrevet i metodekapittelet.



Oppgaven måler ikke effekten av den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet, men relaterer seg til politiets verdier isolert. Det vil si at oppgaven fungerer ikke som evaluering av medarbeiderplattformen og gir ingen svar på om Politidirektoratet har lyktes med implementeringen av politiets verdier.

Askelands institusjonelle lederrolleteori som benyttes i oppgaven er holistisk. Teorien fremstår altomfattende og grenseoverskridende. Den institusjonell lederrolle som er beskrevet i teorien bygger på flere ulike lederroller. Den er ikke knyttet til en bestemt lederrolle. Dette gjør analysen utfordrende fordi politilederne sees i lys av ulike lederroller. Dette blir nærmere belyst i teorikapittelet.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

Oppgavens tema er kompleks slik at jeg har vektlagt teori- og metodekapittelet. Resultatkapittel er sentralt, tabellarisk og flere anvendte begreper er forklart i metodekapittelet.

Kapittel 1 omhandler oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, samt formålet, oppgavens bakgrunn og avgrensning. Kapittel 2 gir perspektiver på organisasjon og ledelse i Oslo Politidistrikt. Kapittel 3 omhandler teoretisk rammeverk, nasjonal og internasjonal forskning og begrunner valg av teori. Kapittel 4 redegjør for metodevalg, etisk refleksjon, forskerrollen, metodekritikk og bruk av måleinstrument. Kapittel 5 omhandler analyser av datasettet ved hjelp av faktor- og korrelasjonsanalyser. Kapittel 6 diskuterer funn i lys av teori og empiri. Kapittel 7 gir konklusjon på oppgaven.

### **1.4 Oppsummering**

Kapittelet viser at formålet med oppgaven er å innholdsbestemme den institusjonelle lederrollen, ved å kategorisere egenskaper ved politilederne. Den institusjonelle lederrollen er et sentralt aspekt ved verdibasert ledelse. Faktoranalysen bidrar til å belyse den institusjonelle lederrollen empirisk ved at det konsentreres om bestemte egenskaper ved politilederne. Oppgaven synliggjør hvordan de ulike verdiene *modig, helhetsorientert, respekt og tett på* i den nasjonale medarbeiderplattformen til norsk politi preger førstelinjeledere. Politiledernes

vrderinger av hvilke verdier som er viktige preger lederrollen. Dette synliggjøres ved hjelp av korrelasjonsanalyser.

## **2. Organisasjon og ledelse i Oslo Politidistrikt**

Gjørsv-rapporten (NOU 2012:14) mente at kjernen i ledelsesproblemet til politiet lå i kulturen. mens politianalysen (NOU 2013:9) mente at problemet lå i strukturen. Kultur og struktur representerer forskjellige dimensjoner innen ledelse og organisasjon. Oppgaven har valgt å fokusere på kultur ved å ta utgangspunkt i politiets verdier. Gjørsv-kommisjonen og Politidirektoratet argumenterer for hvert sitt syn. Politidirektoratet vil endre måten politiet er organisert, blant annet ved sentralisering og reduksjon i antall politidistrikt. Gjørsv-rapporten er diffus og lite konkret i hvordan kulturen bør endres. Den forteller ikke hvilke holdninger hos politiansatte eller politipraksis som bør endres på (NOU 2012:14:458; NOU 2013:9:22-23). Politidirektoratet tok tak i kritikken fra Gjørsv-rapporten, dannet et eget kulturprosjekt og utarbeide en nasjonal medarbeiderplattform (2014) med fokus på kjerneverdier.

Den foreløpig arbeidshypotesen for oppgaven var ”hvilke verdier mener politiledere selv de er preget av?” Denne hypotesen er retningsgivende for problemstillingen. Den dannet utgangspunktet for å undersøke hva som kjennetegner politilederne, hvilke egenskaper har de og hvordan påvirker politiets verdier deres betraktninger av egen lederrolle? Politilederne blir påvirket av konteksten og fellesskapet av ansatte. Dette gjør perspektiver på Oslo Politidistrikt relevant for problemstillingen (Askeland 2015:39; Selznick 1997:40-41).

I dette kapittelet gis begrunnelse for hvorfor konteksten er viktig for å forstå politilederne. Deretter beskrives politiets formål og samfunnsoppdrag som basis for utøvelse av lederoppgaver. Oslo Politidistrikt sorteres og vurderes etter ulike organisatoriske perspektiver, noe som blant annet har betydning for verdienes plass i politiet. Avslutningsvis vies politiets verdier, *modig, tett på, respekt og helhetsorientert*, oppmerksomhet fordi problemstillingen handler om disse.

### **2.1 Ledelse i kontekst**

Konteksten utgjør selve rammen for problemstillingen og representerer grunnforståelse i oppgaven. For å besvare forskningsspørsmålene 1-3, beskrives konteksten i politiet som førstelinjelederne befinner seg i. Konteksten setter rammer for politilederne. Dette påvirker politilederes syn på verdier og sin egen oppfatning av lederrollen. Utøvelse av ledelse knyttes til hvordan politilederne forholder seg til politiet som organisasjon og hvordan politiledere forstår samspillet mellom mennesker.

Aadland beskriver konteksten som et grunnpremiss innen ledelse;

(...) omigvnadene set ikkje berre rammer for føremålsrasjonelle val av strategi og midlar, men må tolkast i utvida meining som vilkår for sjølve grunnforståinga av kva leiing er (Aadland 2011:15).

I denne beskrivelsen utgjør konteksten rammene for utøvelse av ledelse og legger premisser for om ledere lykkes eller ikke (Glomseth 2015b:44, Aadland 2011:21). Allerede på 1960-tallet argumenterte den britiske forskeren Michael Banton for hvordan konteksten bidro til å påvirke politiets måter å utføre oppgaver på. Gjennom observasjonsstudier avdekket Banton at konteksten utgjorde rammene for hvordan politiansatte tenkte og handlet i gitte situasjoner (Westmarland 2011:259). Hvordan politiledere tenker og handler i ulike situasjoner, bidrar til å forme forståelse om dem og lederrollen deres. For politiledere handler kontekst om å kjenne hvilke tankemønstre som råder internt slik at man best kan fylle rollen som leder. For politilederne blir det viktig å være lydhøre og at de evner å oppfatte det som skjer. Politilederes oppfatning av hvordan relasjonene til ansatte forløper seg dreier seg om selvinnsikt, bry seg og evne til å "se" den enkelte. Politileders evne til å oppfatte den enkeltes behov, motiverer og bidrar til økt ytelse hos ansatte (Barnard 1938:83-86; Burns 1978:72). Dette peker tilbake på lederrollen som motivatorer. Evnen til å oppfatte hva som skjer i politiet, bidrar ikke bare til å forme oppfatningen om egen lederrolle (Askeland 2015; Glomseth 2015a), men også ivareta et verdibasert perspektiv ved å ha muligheter til å endre på interne forhold i politiet. Dersom politilederne evner å skape forandring, peker dette tilbake på politilederne som sosial entreprenører.

Et viktig aspekt ved konteksten som gjelder politiets nasjonale medarbeiderplattform, er forholdet mellom styring og ledelse. Verdiene i medarbeiderplattformen er definert av Politidirektoratet som representerer styringsleddet, mens politilederne er satt til å anvende verdiene i medarbeiderplattformen som et ledelsesverktøy. Styring definerer handlingsrommet for politilederne, mens ledelse handler om å fylle handlingsrommet. (Ladegård og Vabo 2010:17-18). Dette får betydning i nest siste avsnittet om medarbeiderplattformen.

## **2.2 Oslo Politidistrikt som organisasjon**

I forrige avsnitt ble ledelse i kontekst beskrevet, men Oslo Politidistrikt består også av en organisatorisk kontekst. Den organisatoriske kontekstens oppbygning og virkemåte setter rammer for politilederne (Glomseth 2015b:43).

### **2.2.1 Politiets formål**

Før selve organiseringen av Oslo Politidistrikt beskrives, presenteres formålet til politiet. Formålet er viktig for utøvelse av ledelse fordi formålet sier noe om bakgrunnen til politiarbeidet. Ideelt sett gjennomsyrrer formålet politiledernes valg og prioriteringer.

Formålet i politiet sidestilles med samfunnsoppdraget, beskrevet i politilovens § 1, 2. ledd;

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

Formålet kan oppleves abstrakt. Formålet definerer oppfatningen av hvem politilederne er og hva politiledere skal drive med. Politiledere gjenspeiler samfunnets ideal (Barnard 1938:86-89). Konkret tydeliggjør formålet politiledernes realisering av samfunnsoppdraget, i motsetning til instrumentelle ledere hvor mål og virkemidler ikke har verdimeisig forankring (Askeland 2015:8). Utøvelse av ledelse i politiet er ideelt sett basert på formålet, selv om praksis gjerne er av instrumentell art. Politilederne kjemper en daglig kamp for overordnede målsettinger. Dette betyr å verne borgerne, lovlig virksomhet og beskytte mot alt som forstyrrer samfunnets trygghet. Dette gjør at handlinger får en dypere intensjon. Ledelse utøves på vegne av politiet, ikke på vegne av politilederne selv. Formålet bør av den grunn bygges inn i politifelleskapet og gjenspeile helheten i politioppgaver (Selznick 1997:55).

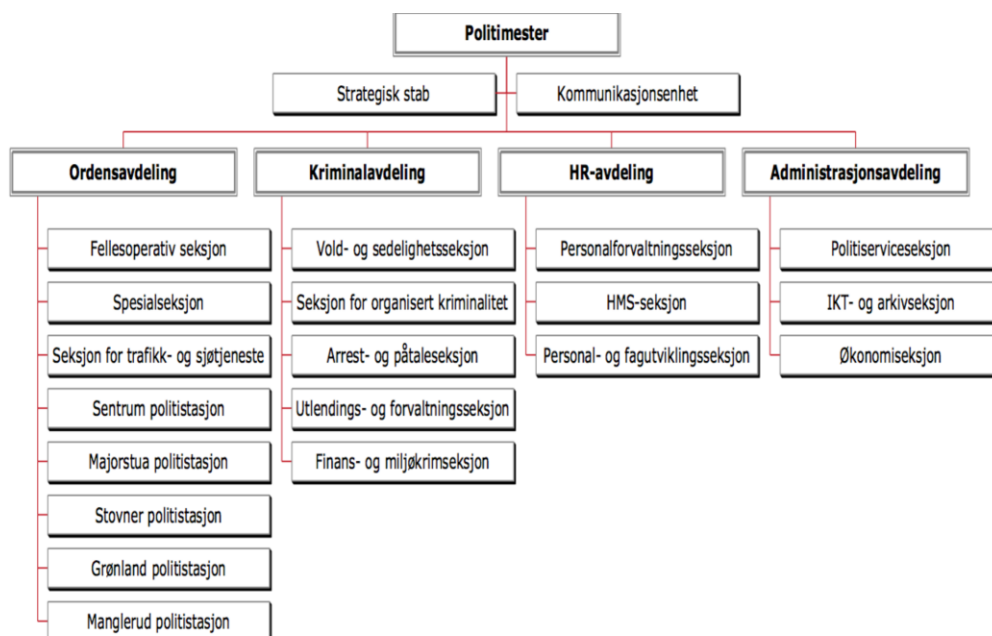
Videre i dette kapittelet undersøkes hvordan ulike sider ved politiet, som bidrar til å sette rammer for politiledernes lederrolle. Politilederne gis muligheter eller begrensninger i møtet med politikonteksten. I den anledning benyttes to perspektiver. Oslo Politidistrikt kan sees i lys av et systemperspektiv og et institusjonelt perspektiv. Disse to perspektivene er ikke selvforklarende, men blir nærmere utdypet. Hensikten med nevnte perspektiver er for det første å sortere Oslo Politidistrikt i kjente kategorier som benyttes innen verdibasert ledelse. Dette er utfordrende fordi nevnte kategorier er ikke utfyllende, noe som tegner et dynamisk

virkelighetsbilde av Oslo Politidistrikt. For det andre å beskrive hvordan ulike perspektiver påvirker politiledernes rolle og utøvelse av ledelse.

Oslo Politidistrikt kan betraktes fra flere perspektiver. Det finnes ingen entydig organisatorisk definisjon av Oslo Politidistrikt. Jeg har valgt å se Oslo Politidistrikt i lys av Askelands og Christensen m.fl. forståelse av offentlige organisasjoner (Askeland 2009:22; Askeland 2013:4; Christensen m.fl. 2013; Christensen 2015). Denne tilnærmingen til organisasjon og ledelse er valgt fordi Askeland har et institusjonelt fokus på organisasjon og ledelse, mens statsviter Christensen innehar et overordnet demokratisk- og rettssikkerhetssyn på politiet. Begge utfyller hverandre og kan sees i lys av verdibasert ledelse. Før valgte perspektiver på Oslo Politidistrikt drøftes, gis en beskrivelse av Oslo Politidistrikt slik at man lettere forstår hvordan politiet er organisert.

## 2.2.2 Beskrivelse av Oslo Politidistrikt

**Figur 1: Illustrasjon av Oslo Politidistrikt**



Oslo Politidistrikt står i en særstilling som landets største politidistrikt. Figur 1 viser at Politidistriktet er inndelt i ulike nivåer. Politimester befinner seg på øverste nivå, mens

førstelinjelederne befinner seg nederst i hierarkiet. Strategisk stab og kommunikasjonsenheten har ansvaret for fellesfunksjonene i Oslo politidistrikt. Ordens- og Kriminalavdelingen har ansvaret for operativt-, forebyggende- og etterforskningsarbeid. Administrasjon og HR avdeling har ansvaret for personell- og lønn.

Det som ikke fremkommer av figuren, er at norsk politi er organisert i et tosporet arbeidsgiversystem, representert ved Riksadvokaten og Politidirektoratet. Riksadvokatens hovedoppgave er overordnet faglig ledelse med vekt på resultater og kvalitet ved politiets etterforskning og påtaleavgjørelser. Politidirektoratets hovedoppgave er faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og særorgan (Politiet i Norge 2010).

### **2.2.3 Oslo Politidistrikt i et systemperspektiv**

Politiet består av lover og regler som politilederne må forholde seg til. Effektivitet og klare målsettinger fremstår som idealet for å oppnå resultater. Dette preger politilederne i måten egen lederrolle oppfattes. Lederrollen innehar en funksjon som pådriver for å lede med tydelig retning og å oppnå resultater. Oppgaven argumenter for at politilederne på den ene siden bør ivareta formålet og verdier og på den andre siden ivareta effektivitet og klare målsettinger (Selznick 1997:18). I praksis er det ikke noe reelt skille mellom ivaretagelse av formålet og effektivitet. Det er viktig at politilederne reflekterer over politiets behov og hvorfor politilederne handler som de gjør, samtidig som de er effektive og resultatorienterte i løsning av oppgaver.

Det foreligger to kriterier for å vurdere Oslo Politidistrikt som rasjonelt og strukturelt (Askeland 2009; Askeland 2013). Det første kriteriet er hierarkisk oppbygning, nevnt innledningsvis i kap. 2.2.1, som sier noe om politiets organisering. Politiets organisering sier ikke noe om viktigheten av at politiledere reflekterer eller kommuniserer om politiets praksis. Konsekvensen av dette kan være at politilederne ikke vet hvilke verdier som er forankret i den enkelte og hva som skaper tillit mellom politilederne og ansatte. Dette har betydning for hvordan politilederne ser på seg selv og sin rolle som verdiorienterte (Christensen m.fl. 2013:34-43). Politiledere er avhengige av å lede ut ifra tillit at medarbeiderne forplikter seg til å nå felles mål- og resultater.

Konkurrerende verdier komme til uttrykk ved at avdelinger i politiet arbeider for ulike mål. Politilederne befinner seg i et spenningsfelt av motstridende interesser. I gitte situasjoner gjør dette at politilederne gjennom dialog skaper akseptable løsninger. Dette danner oppfatningen om politileders rolle som forhandlere mellom ulike aktører. Medarbeiderplattformen ble fremforhandlet mellom ulike aktører hvor kjerneverdiene ble dannet gjennom en konsensustilnærming. Medarbeiderplattformen er et kulturprosjekt, hvor ideen til Politidirektoratet er å forme tanker og ideer til ansatte. Hensikten var å skape en robust politikultur. Problemet er at før eller senere oppstår det spenninger mellom ansattes frihet og politiets kontrollbehov. Det oppstår en kamp om hvilke verdier som er de riktige (Holmberg 2008:21).

Det andre kriteriet er formålsrasjonalitet som kommer til uttrykk ved at Oslo Politidistrikt kan sees på som et instrument, en samordnet virksomhet skapt for å gjøre en jobb (Barnard 1938, Christensen 2013:33 og Glomseth 2015b:43). Politilederne fremstår instrumentelle, hvor mål- og resultatoppnåelse fremstår som viktig. Formålsrasjonaliteten er av instrumentell art og vektet fornuft fremfor følelser. Dette påvirker politileders syn fordi politiets verdier blir et slags verktøy som kan brukes for å endre folks adferd. Verdiene kan også skiftes ut dersom de ikke evner å påvirke ansattes adferd.

#### **2.2.4 Oslo Politidistrikt i et institusjonelt perspektiv**

Forrige avsnitt viste at Oslo Politidistrikt kjennetegnes ut ifra hierarkisk oppbygning og som et instrument for å gjøre en jobb. Politilederne var opptatt av effektivitet, mål- og resultat. Det er mulig for Oslo Politidistrikt å utvikle seg i retning av et perspektiv som også ivaretar verdier og formålet (Selznick 1997:18 og 40). Da trengs det politiledere som er i stand til å innlemme verdier og formålet i politioppgaver. Politiledernes rolle er proaktiv, ved å bidra til utforming av konkrete verdier. Politiledere er de som kommuniserer og tolker verdistandpunkter i ulike situasjoner (Askeland 2013:15).

Oslo Politidistrikt trenger ikke nødvendigvis betraktes kun som et hierarki og som et instrument, men kan også betraktes som en organisme, et dynamisk mønster av menneskelige relasjoner. Oslo Politidistrikt forvalter mennesker og ikke maskiner. Verdiorienterte politiledere er interessert i å vedlikeholde relasjoner til ansatte, motivere ansatte til å yte, for å sikre at resultater oppnås (Holmberg 2008;15). I et slikt perspektiv er politilederne interessert



i hva de ansatte sier og observerer hva de ansatte gjør. Politiledernes rolle er å tolke disse menneskelige mønstrene av prat og adferd, for på den måten danne meninger om hva som bør gjøres. Beslutning om hva som bør gjøres er skapt gjennom dialog og involvering av medarbeidere (Askeland 2009:16; Askeland 2013:3-4; Eriksen 2008). Dette peker tilbake på egenskaper ved politilederne som kommuniserende og lyttende overfor de ansatte. På den ene siden er politiledere opptatt av å skape og implementere verdier. På den andre siden å ivareta politiets verdier gjennom bevisstgjøring, dialoger og refleksjoner. Politiledernes evne til å kommuniserer fremstår sentralt for å utvikle politiet i retning av et institusjonelt perspektiv.

I vurderingen om Oslo Politidistrikt bør betraktes fra et institusjonelt perspektiv, beror på hvor godt verdier er implementert. Dette gjenspeiler rollen til politileder, hvorvidt det bør legges vekt på å implementere eller ivareta verdier.

På den ene siden innehar politiet demokratiske- og rettssikkerhetsverdier som gjenspeiler samfunnets verdier, skapt gjennom historiske epoker og som over tid er forankret i ulike styringsdokumenter (Christensen m.fl. 2013). Demokratiske- og rettsikkerhetsverdier er noe som kaster lys over lederrollen med sin etiske tilnærming. På den andre side bidrar politiets verdier i medarbeiderplattformen til å gi politiet et distinkt særpreg. Selve implementering av politiets verdier kan ikke sies å være oppfylt. Politiet gis dermed heller ikke særpreg, sammenliknet med andre virksomheter (Askeland 2013; Busch m.fl. 2011:255; Holmberg 2008:8-9). Manglende fokus på verdier gjør at politiet i større grad anses for å være rasjonelt og strukturelt, selv om det finnes argumenter for å betrakte politiet i lys av andre perspektiver.

### **2.3 Verdiene i medarbeiderplattformen**

Kjernen i problemstillingen omhandler politiets verdier og i hvilken grad disse verdiene betyr noe for politiledernes oppfatning av egen lederrolle. Hva politilederne tenker om de ulike verdiene og om de synes at verdiene er viktige, gjenspeiler også om Politidirektoratet har lykket i sitt kulturprosjekt.

Etter terrorhendelsen satte Politidirektoratet i gang en egen prosjektutredning (2013) som dannet en nasjonal medarbeiderplattform for politiet. Denne medarbeiderplattformen skulle bedre kulturen i politiet og være et verktøy for styring, slik som beskrevet tidligere. Oslo

Politidistrikt og Kripos benyttet egne medarbeiderplattformer (2010), men også disse distriktene skulle ta i bruk den nasjonale medarbeiderplattformen (2014). Prosjektutredningen bestod av åtte personer fra forskjellige politidistrikt. De kom frem til de fire verdiene *modig, tett på, respekt og helhetsorientert*, ment til å være organisatoriske verdier som skulle prege alle ansatte i politiet (Prosjektutredningen 2014).

Før hver av politiets verdier presenteres enkeltvis, gjør oppgaven en kort redegjørelse for bakgrunnen for medarbeiderplattformen til norsk politi. Dette er viktig fordi medarbeiderplattformen bygger på tre sentrale verdigrunnlag og det er i lys av disse tre verdigrunnlagene at Politidirektoratet definerte de ulike verdiene. Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008 – 2013 handler om verdier og etisk bevissthet (Politidirektoratet 2008), etikkveilederen (2012) omhandler yrkesetikk og Plattform for ledelse i staten (2008) angir grunnlaget og prinsipper for ledelse i staten. Verdiene i medarbeiderplattformen er formulert på følgende måte, medarbeidere i politiet skal kjennetegnes, ”jeg er helhetsorientert”, ”jeg viser respekt”, ”jeg er tett på” og ”jeg er modig”.

Verdien helhetsorientert betyr å handle etter fellesskapets beste og bidra til å løse politiets samfunnsoppdrag. Helhetsorienterte ledere er læringsvillige, innovative og deler kunnskap. Lederhverdagen handler om å ivareta objektivitet, forvalte ressurser, fokus på samfunnsansvaret og bidra til godt arbeidsmiljø (Prosjektutredningen 2014:48). Med respekt menes en positiv holdning overfor andre mennesker, avdelinger og andre etater. For politiledere betyr respekt likebehandling, anerkjenne mangfold, være profesjonell og opptre tillitsvekkende (Prosjektutredningen 2014:51). Verdien tett på handler om å være tilgjengelig, engasjert, løse problemer og hjelpe andre. I lederhverdagen handler tett på å følge opp publikum og kolleger, gi gode tilbakemeldinger og bidra til et godt arbeidsmiljø. Handlekraft og serviceinnstilling er sentralt (Prosjektutredningen 2014:52). Begrepet modig betyr å ta ansvar, initiativ, forstå og håndtere risiko. For politiledere dreier det om vilje og evne til å foreta vanskelige avgjørelser, saker og samtaler (Prosjektutredningen 2014:47).

## **2.4 Oppsummering**

Kapittelet viser en redegjørelse for at studien valgte å fokusere på ledelse og kultur ved å fokusere på politiets verdier. I oppgaven utgjør konteksten selve grunnforståelsen av hva ledelse er. Ledelse og den organisatoriske konteksten i Oslo Politidistrikt ble beskrevet ut i fra

ulike perspektiver. Ulike egenskaper ved politilederne fremkom i disse perspektivene. En rekke forhold påvirker politiets oppfatninger av egen lederrolle. Tankemønstre internt, tolkninger av relasjoner og hvordan politilederne oppfatter hva som skjer i politiet. Politiledernes evne til å ivareta formålet og samfunnsoppdraget ble beskrevet som essensielt for oppfatning av egen lederrolle. Avslutningsvis ble det gjort en redegjørelse for den nasjonale medarbeiderplattformen til Politidirektoratet (2014), definisjon av de ulike verdiene *modig, tett på, respekt og helhetsorientert* og hva som var bakgrunnen for at Politidirektoratet valgte disse som organisatoriske verdier.

### **3 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning**

I dette kapittelet redegjøres for sentrale begreper, teori og empiri knyttet til oppgavens problemstilling. Oppgavens teoretiske rammeverk er knyttet til institusjonell lederrolle teori og fokus på verdibasert ledelse. Teorien fokuserer på den kommunikative og etiske siden ved politilederne som foregår på gruppenivå. Fokus i oppgaven er rettet mot politilederne, slik at teori omkring lederroller gis prioritet.

Før den institusjonelle lederteorien presenteres, gis først en gjennomgang av litteratur, deretter en redegjørelse for hvilken ledelsestradisjon oppgaven befinner seg i og begrunnelsen for valg av teori. Deretter presenteres hva som ligger til grunn for oppgavens verdisyn og avslutningsvis gis begrunnelsen for valg av verdibasert ledelse i oppgaven.

#### **3.1 Litteraturgjennomgang**

Nasjonal og internasjonal forskning er essensielt for oppgaven fordi forskningen bidrar til å posisjonere mitt eget forskningsprosjekt. Relevant litteratur danner et teoretisk bakteppe for oppgavens tema. Denne studien er ikke gjennomført i norsk politi tidligere, slik at det er tatt med forskning som er relevant for problemstillingen. For å få en oversikt over forskningen foretas en kort redegjørelse for nasjonal og internasjonal litteratur og empiriske studier.

##### **3.1.1 Nasjonal forskning på politiledelse**

Etter litteratursøk på biblioteket og internett via ulike søkemotorer; bibsys, diora, oria, academic search elite, cinahl, idunn og google scholar, og via samtaler med kolleger og forskere ved Politihøgskolen, så finnes det begrenset forskning på verdibasert ledelse i politiet. For å finne litteratur har jeg benyttet ulike norske og engelske kombinasjoner av søkeordene ledelse, roller, verdier, politi og institusjonell. I hovedsak har jeg søkt etter nyere litteratur som hører sammen med studiens tema.

Politistudier til Vanebo, Aaserud og Bjørklo 2015; Garthus 2013; Garthus 2015, kan knyttes til et institusjonelt perspektiv. Andre politistudier knyttet til verdibasert ledelse er Glomseth og Gottschalk 2006; Glomseth, Gottschalk og Storhaug 2011. Studier av lederroller i politiet Glomseth 2010; Glomseth, Gottschalk og Hole 2010. Studier av politikultur er beskrevet i Finstad 2000; Johannesen, 2013; Johannesen 2015a; Johannesen 2015b.

Vanebo, Aaserud og Bjørkelo (2015) argumenterer for verdibasert ledelse i norsk politi, hvordan verdier kan måles og hvordan verdier kan operasjonaliseres. Artikkelen benytter politiets verdier som denne oppgaven tar i bruk. Artikkelen bekrefter at det er et behov for institusjonell ledelse og institusjonelle ledere i politiet. Institusjonell ledelse knyttes til formål og verdiorientering. Det gis oppskrift på implementering av verdibasert ledelse fra øverst ledelse til førstelinjelederne i politiet. Dette er viktig for oppgaven fordi det er førstelinjelederne som til syvende og sist har ansvaret for å implementere politiets verdier i politiet.

Glomseth referer til institusjonelle ledere som virksomhetsledere i nylig artikkel om lederroller i politiet (2015). Han henviser til en dansk longitudinell studie fra perioden 2004-2010 av ledere i kommunesektoren, før- og etter strukturreformen i Danmark (Klausen og Nielsen 2011). Artikkelen tar for seg den institusjonelle lederrollen som et moderne begrep, men det gis ingen entydig definisjon. Resultat fra studien er relevant fordi det knytter den institusjonell lederrollen til en profesjon og det forventes at kommunale ledere bruker mer tid på personalledelse enn faglig ledelse.

Tania Garthus kvalitative studie *Verdibasert ledere i politiet* (Garthus 2013; Garthus 2015) er nært knyttet til denne oppgavens tema. Garthus ønsker å skape større innsikt i verdibasert ledelse i politiet. Garthus forsket på mellomledere i politiet gjennom fokusgruppeintervjuer, utøvelse av personalpolitisk relasjonsledelse og mellomlederes bevissthet knyttet til verdier. Garthus studie viser at mellomledere i politiet har mangelfull bevissthet rundt fellesverdier og at den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet ikke fungerer optimalt. Oppgaven skiller seg fra hennes forskning. Det er forskjellig teoretisk utgangspunkt, kontekst, metode og utvalg.

Publikasjoner av Rune Glomseth (Glomseth m.fl 2006; Glomseth 2010; Glomseth m.fl 2011; Glomseth 2015) kan knyttes til oppgavens tema. Flere av artiklene hans omhandler oppgavens tema; verdier, ledelse og lederrolle. Artikkelen *Management position as determinant of leadership roles in police districts* (Glomseth, Gottschalk og Hole 2011) viser hvordan lederrolle er avhengig av lederstilling i politiet. Ideelle førstelinjeledere i politiet er veiledere. De utvikler og motiverer ansatte slik at mål og resultater oppnås. Studien bygger på Glomseths tidligere forskning om samme tema og er relevant fordi den omhandler lederroller til førstelinjeledere i politiet.

Det finnes flere empiriske studier som kan relateres til politiet. Politilederundersøkelsen 2008-2010 er en studie av 561 politiledere og deres oppfatning om vilkår for ledelse i politiet (Glomseth 2010). Den baserte seg på politiledernes egne oppfatninger, om hvem de er og hva som kjennetegner dem. Politilederne i undersøkelsen var alt fra førstelinjeledere, mellomledere og Politimestre. Svarprosenten var 62 %. Undersøkelsen kartla politiledere i Norge demografisk, ansenitet, kjønn og utdannelse. Funn fra undersøkelsen viser at politiledere bruker mest tid på personalledelse og administrasjon, fremfor strategisk og faglig ledelse. Funn fra undersøkelsen benyttes i denne oppgaven.

Aadland m.fl. (2006) gjennomførte studien *Verdibasert ledelse i praksis*, omtalt som *HSH studien*. Dette var en studie av verdibasert ledelse i åtte ulike virksomheter innenfor Handels- og serviceorganisasjonenes hovedorganisasjon (HSH). Ledelse handler om bevisstgjøring av verdier i organisasjoner som instrument for styring. Rapporten antyder verdibasert ledelse som et alternativ til regel- og målstyring. HSH studien relateres til politiet ved at den omhandler kultur, identitet, kommunikativ og etisk ledelse.

FAFO rådsprogram 2006-2008 *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter* undersøkte organisasjonsverdier i de 50 største virksomheter i Norge (Falkenberg 2006). Den er relevant for politiet og den tar opp samme problematikk ved implementering av organisasjonsverdier som HSH studien. FAFO rapporten konkluderer med at verdier ofte er uklare og krevende å følge opp i praksis. Verdiene fungerer som profilering av virksomheter gjennom omdømmebygging. Dette går på bekostning av at verdiene har betydning for ansatte. FAFO rapporten mener at medarbeiderplattformer fungerer bedre på papiret enn i virkeligheten – noe som antyder at verdibaserte ledere opererer i et vanskelig terreng fordi verdier ikke får nok status.

### **3.1.2 Internasjonal forskning på politiledelse**

Internasjonalt er det i hovedsak forskning fra Storbritannia, USA og Australia som er relevant for oppgaven. Forskning på australsk politi fokuserer på verdibasert ledelse (Casey og Mitchell 2007; Gillespie 2007; Lewis 2007; Pearson-Goff og Herrington 2013). I lys av korrupsjonsskandaler i australsk politi i perioden 1980-2005, fokuserte forskningen på etisk ledelse og politiets verdigrunnlag. Forskning på politiet i Storbritannia (Banton 1964; Cain

1973) har stort sett handlet om studie av politirolle, kultur og organisasjon.

Ledelsesdimensjonen er til tider usynlig i disse studiene, mens det organisatoriske aspektet er mer fremtredende. Studier av politiet i USA har i hovedsak dreid seg om politikultur (Skolnick 1966), men oppgaven viser til litteratur som retter seg mot ledelse og verdier. Kulturbegrepet anvendt av Finstad (2000) i boken *Politiblikket* strekker seg tilbake til Chicagoskolen på 1960-tallet (Becker 2008; Mead 1934).

Pearson-Goff og Herrington (2013) gjennomførte systematiske review av 66 forskningsartikler på politi i USA, England, Canada, New Zeeland og Australia. Resultatet ble syv karakteristikk av politiledere. Det er interessante karakteristikk, men ikke alle blir anvendt i oppgaven. Forskningen beskrev viktigheten av etiske politiledere. For å skape tillit til ansatte ble verdiene integritet og ærlighet vektlagt. Dessuten la forskningsartikkelen deres vekt på et institusjonelt perspektiv på ledelse, ved å fremheve politiledere som forbilder, evnen til å kommunisere og behov for legitimitet. Andre australske studier handler om etiske sider ved politiledere (Gillespie 2007; Lewis 2007:139-144).

Studier av politiledere i USA avdekket et ønske om humanistisk ledelse og medarbeiderinvolvering. Fischer (2009) intervjuet 25 amerikanske politiledere. Han fant ut at politiledere bør være forbilder; ærlige, åpne og fremstå med integritet. Konsensustilnærming ble vektlagt som kommunikativ standard. Isenberg (2010) survey av 26 amerikanske politiledere speiler funnene. Politiledere bør være forbilder med legitimitet i politiet og hos publikum de er satt til å tjene. Politiledere bør være modige slik at de evner å håndtere risiko. Uten å konkretisere, anbefalte studien demokratisk ledelse.

Nederlandske Auke van Dijk, Frank Hoogenwoning og britiske Maurice Punjch (2015) bok *What matters in policing* bekrefter de amerikanske funnene. Verdiorienterte politiledere sees i sammenheng med resultatorienterte hvor menneskelige ressurser benyttes for å oppnå resultater. Ledere er forbilder og utgjør politiets stemme og ansikt. Dette peker tilbake på politiledere som talsmenn og kommunikatorer. Gjennom hendelser som oppstår opptrer førstelinjeledere på vegne av politiet og kommuniserer ulike perspektiver til publikum.

Wassermann og Moore (1988) i *Values in Policing* sammenlikner verdier i tradisjonell kriminalitetsbekjempelse med forebyggende politiavdelinger. Artikkelen tar opp følgende tema; konkurrerende verdier som kjemper om oppmerksomhet, verdier som tas for gitt før

krise oppstår og verdier ligger til grunn for handling og vurdering. Nytteperspektivet kommer til uttrykk i det de beskriver verdier som verktøy for lederne. Dette er relevant for problemstillingen fordi politiledere befinner seg i en kontekst av konkurrerende verdier. Politiledernes evne til å identifisere, kommunisere og implementere verdier gjenspeiler lederrollen.

Vi har sett at det foreligger en rekke studier på politiledelse, men at det er få politistudier som omhandler den institusjonelle lederrollen. Jeg har nevnt relevant nasjonal og internasjonal forskning på verdibasert ledelse og lederroller, men det er lite forskning som omhandler institusjonelle ledere. Den nasjonale og australske forskningen på verdibasert ledelse fremstår relevant. Jeg har valgt å ta med forskning og empiri som sier noe om lederrolle, verdier og ledelse og som kan relateres til verdibaserte og institusjonelle ledere.

### **3.2 Begrunnelse for teoretisk rammeverk**

Ulike oppfatninger om hva ledelse er har gjort utslag innen forskning på ledelse. Dette viser den nasjonale og internasjonale forskningen på ledelse. Nasjonal og internasjonal forskning viser at fokuset for forskningen har vært lederadferd, leders personlighet eller lederstiler (Ladegård og Vanebo 2013:7 og 18, Stogdill og Bass 1990). Denne oppgaven retter fokus mot lederroller i politiet.

Med bakgrunn i problemstillingen er Harald Askelands (2015) teori om den institusjonelle lederrollen relevant for politiet. Modellen egner seg for å analysere politiledere på gruppe- og avdelingsnivå fordi modellen er linket opp mot konkrete lederroller. Det gis ingen entydig definisjon av den institusjonelle lederrollen. Lederrollen beskrives gjennom egenskaper som kan knyttes til institusjonelle ledere. Bakgrunnen for disse egenskapene ved ledere i teorien er observasjonsstudier og intervjuer av ledere i ulike virksomheter. Modellen til Askeland (2015) har dype røtter i generell ledelsesteori (Barnard 1938; Burns 1978; House 1996; Selznick 1997; Stogdill og Bass 1990; Wood 1984). Askelands lederrolle teori er teoretisk forankret i Ohio State undersøkelse av lederadferd (1948) og Quinn/Rohrbaug (1983) verdiledersrolle teori. Askeland trekker veksler på Angell (2013), både offentlig og upublisert materiale. Mintzberg (1973) fremstår som viktig i modellen, hvor ti ulike lederroller ble klassifisert ut ifra lederposisjon. Lederrollesteori er basert på Adizes (1980), videreført av Strands (2007) lederroller i PAIE- modellen og Mintzberg (2009) teori om lederroller. Dette



blir nærmere beskrevet i kapitlene videre. Modellen til Askeland er ny, noe som også representerer svakheten. Oppgaven ønsker å benytte modellen til å undersøke førstelinjeledere og hvilke oppfatninger de har av sin egen lederrolle. Dette må sees i sammenheng med faktoranalysen senere oppgaven, teorien i dette kapittelet, samt perspektiver på organisasjon og ledelse i politiet som ble beskrevet i kapittel 2.

### **3.3 Den institusjonelle politileder**

Forskningsspørsmålene handler om institusjonelle ledere i politiet som kan likestilles med verdibaserte ledere. Dette fordrer en klargjøring av hva institusjonelle ledere er. Askelands lederrolleteori er holistisk og gir ingen entydig og naturlig avgrensning av hvem disse institusjonelle lederne er. Det påfølgende avsnittet tar for seg politilederne i oppgaven, hvilke forventninger som stilles til dem, hvordan de utøver ledelse og hvordan de skiller seg fra andre ledere.

Askeland gir ingen definisjon av institusjonelle ledere, men beskriver lederrollen som ”(...) management of purpose and mening and the promotion of values are central” (Askeland 2015:52). Askeland mener at den institusjonelle lederen bidrar til å kommunisere, tilføre verdier og etisk bevissthet. Politileders viktigste jobb er å kommunisere, skape og ivareta verdier (Askeland 2015; Barnard 1938:106-107; Selznick 1997:40). Institusjonelle ledere er i likhet med politilederne motivert av resultater og fremstår som forbilder for ansatte (Baker 2010; Pearson-Goff og Herrington 2013; Aadland 2011). Politilederne definerer spørsmålene ”hvem er vi” og ”hva står vi for” – og med det knyttes politilederne til egen lederidentitet. Dette er interessant fordi det er lite forskning på lederidentitet i norsk politi. Den institusjonelle lederrollen kan betraktes som egen lederidentitet. Lederidentitet blir ikke behandlet som eget tema i oppgaven, men er et tema som kan forskes mer på i norsk politi. Gjennom oppgaven viser jeg at lederidentiteten retter oppmerksomhet mot å finne meningen i hverdagen som politileder, hvordan lederidentitet formes av politikonteksten og at lederidentitet henger sammen med hvordan politiledere oppfatter sin egen lederrolle.

Politilederne som Askeland beskriver trekker veksler på virksomhetslederen.

Virksomhetsledere er opptatt av å ivareta hensynet til organisasjonen. Virksomhetslederen skiller seg fra rollen som fagansvarlig leder og legger større vekt på å ivareta relasjoner (Glomseth 2015a; Klausen og Nielsen 2011). Klausen og Nielsen beskriver den institusjonelle

lederen som et moderne begrep, uten å gi entydig definisjon på lederrollen. I likhet med Askeland nøyter Klausen og Nielsen å gi en beskrivelse av institusjonelle ledere.

Chester Barnard beskrev forventninger som stilles til ledere som forvaltere av ansvar i det han beskriver egenskapene til ledere som; "(...) the quality which gives dependability and determination to human conduct, and foresight and ideality to purpose" (Barnard 1938:260). Politilederne er stabil, pålitelig og ansvarlig – en person som evner å ivareta både ledelse og organisatoriske perspektiver. Barnards perspektiv på politilederne bidrar til å si noe om hva som skiller politilederne i oppgaven fra andre ledere.

Det som skiller politilederne i oppgaven fra andre ledere, er at formålet i større grad involveres i lederoppgaver. Det gjør at kompetansen til politilederne avhenger av balansen mellom konseptuelle evner og personlige egenskaper (Vanebo m.fl. 2015:17). Konseptuelt inngår evnen til å se helheten i politiet – samfunnsoppdraget, hvordan endringer påvirker politiet og hvordan avdelinger i politiet fungerer sammen. Personlige egenskaper handler om å kunne lede grupper effektivt. Dette skiller seg fra instrumentelle ledere som i større grad er opptatt av å lede grupper effektivt uten nødvendigvis å ivareta hensynet til formålet. Politilederne i oppgaven skiller seg fra andre ledere ved at de fyller bestemte funksjoner. Funksjoner som ivaretar ulike interesser. Slike politiledere er ikke opptatt av statusen og innflytelsen posisjonen som leder gir, men er mer opptatt av å fylle rollen som leder.

Politiledernes utøvelse av ledelse handler om balansen mellom tillit og kontroll, hvor målet er å utvise tillit uten å miste kontrollen (Aadland 2011:28). Intuitivt vet politilederne at de er avhengig av tillit for å oppnå resultater. Politilederne er motivert av å forløse potensialet hos ansatte slik at ansatte i mindre grad trenger å styres. Dette innebærer at politilederne i oppgaven bør lytte til ansatte og ivareta deres behov. Politiledere som "ser" og gir konstruktive tilbakemeldinger, bidrar til å skape ytelse hos den enkelte. Dette gjør at ansatte lettere oppnår resultater. Rollen som politileder krever utviklet relasjonell og resultatorientert kompetanse.

Politilederne er klar over at mennesker har forskjellige interesser, ulikt verdisyn og dras i forskjellige retninger. Interessesetningene i politiet gjør politiledernes rolle vanskelig fordi konkurrerende interesser til ansatte gjør at politilederne kontinuerlig må vurdere omstendigheter før ledelse utøves (Holmberg 2008:22; Selznick 1997:40-41).

### 3.4 Institusjonell lederrolleteori

I dette avsnittet blir det redegjort for bakgrunnen for Askelands teori, empiri, kritikk av modellen og beskrivelse av lederrollene som inngår i teorien.

Poenget med å bruke Askelands modell (2015) er at den beskriver den institusjonelle lederrollen. Teorien er basert på en sterk ledelsestradisjon og lederen sees i lys av konteksten. Den institusjonelle lederrollen er ikke klart definert, slik at Askeland benytter ulike faglige tradisjoner for å forklare lederrollen (Bass og Stogdill 1990; Barnard 1938; Quinn og Rohrbaug 1983; Selznick 1997). Dette skal vi se nærmere på i dette avsnittet.

Askelands lederrolleteori (2015) har bakgrunn i analyse av organisasjoner og innehar et analytisk perspektiv. Denne oppgaven innehar også et analytisk perspektiv gjennom beskrivelse av Oslo Politidistrikt i kapittel 2 og analyse av politiledernes egenskaper som fremkommer senere i oppgaven. Dimensjonene intern-ekstern og oppgave-relasjon danner rammene i modellen til Askeland. Dimensjonene representerer grunnforståelsen av hva den institusjonelle ledelsen innebærer. Modellen representerer ingen fasit fordi andre dimensjoner kan være bedre egnet til å forklare lederroller. Med bakgrunn i Ohio State studien (Bass og Stogdill 1990:511) og Competing values framework (Quinn og Rohrbaug 1983) videreutviklet Angell (2014) og Askeland (2015) teori omkring den institusjonelle lederrollen.

Askelands lederrolle teori er som tidligere nevnt teoretisk forankret i Ohio State undersøkelse av lederadferd (1948). Formålet ved Ohio State ledelsesstudier var å identifiserer adferden til leder. Forskningen tok utgangspunkt i ansatte som beskrev lederne sine på gruppe- og avdelingsnivå. Tidligere studier la vekt på å identifiserer egenskapene ved leder. Ohio studiene valgte å se bort fra personligheten til leder. I stedet fokuserte Ohios studiene på utøvelse av lederpraksis (Bass og Stogdill 1990). Oppgaven skiller seg fra Ohio State studien blant annet fordi undersøkelsene dreier seg om politiledernes egne meninger og ikke ansattes vurdering av leder.

Resultatet av Ohio Studien ble dimensjonene oppgave og relasjon som er gjengitt som en dimensjon i Askelands lederrolle teori (2015). Dimensjonen oppgaverelatert med fokus på mål og resultatet, kontroll, problemløsning, bryte barrierer, betydningen av å følge regler og prosedyrer og avklaring av ledere og ansattes roller (Yukl 2006:51 – 53). Dimensjonen relasjonsorientert handler om tillit og å bry seg om mennesker. Empati, ivaretagelse av

relasjoner, legge til rette for medarbeiderinvolvering og skape tillit mellom leder og medarbeidere (Bass og Stogdill 1990:148-150, 511-512; Shartle 1950).

Den andre dimensjonen Askelands lederrolleteori bygger på Competing values framework (Quinn og Rohrbaugh 1983). Teorien har bakgrunn i empirisk studie av effektivitet i organisasjoner. Dimensjonen intern-ekstern benyttes i den institusjonelle lederrolleteorien. Dimensjonen intern danner grunnlag for fokus på mennesker, mens eksternt handler om fokus på organisasjonen. Dette viser også svakheten ved modellen. Den er motstridende, derav navnet konkurrerende verdier. Modellen egner seg til å forstå likheter og forskjeller i lederroller.

Quinn og Rohrbaugh benytter Adizes (1980) fire lederroller, entreprenør, produsent, administrator og integrator, i modellens fire kvadranter. 1. Intern prosess vektlegger stabilitet og kontroll gjennom målinger og hierarki. 2. Åpent system handler om tilpasningsdyktighet, kreativitet og innovasjon. 3. Rasjonelt valg legger vekt på kost-nytte, planlegging og målsetting. 4. Human relation fokuserer på menneskelige ressurser. Strand (2007) kombinerer teoriene og danner utgangspunkt for Askelands teori om lederroller og funksjon i organisatorisk kontekst. Rollene er dynamiske hvor leder innehar egenskaper fra flere lederroller. Leder vurderes sterk og svak etter ulike roller. Etter min mening mangler teorien noe av oppgavens fokus fordi egenskaper ved lederrollene knyttes til person og ikke selve konteksten som ledere befinner seg i.

### 3.4.1 Ulike lederroller

**Figur 2: Illustrasjon av Askelands lederrolleteori**



Figur 2 viser lederrolleteorien til Askeland (2015) hvor politilederne innehar egenskaper fra de ulike rollene. Dette har betydning for oppgaven fordi egenskaper ved politilederne som fremkommer empirisk, blir vurdert etter egenskapene som fremkommer teoretisk i den institusjonelle lederrolleteorien. Den institusjonelle lederen beskrevet av Askeland er en samlebetegnelse av egenskaper fra de ulike lederrollene. Slike ledere beskrives som helhetsorientert, skape meninger og fremme verdier. Den institusjonelle lederen i teorien til Askeland, passer bra med beskrivelsene av politilederne i oppgaven.

Lederrollene i Askelands modell (2015:52) er;

*Integrator* (internt-relasjon) fokus på støtte, motiver og utvikle medarbeidere. De fungerer som rådgivere og veiledere. Denne rollen finner man igjen i Glomset (2015) beskrivelse av lederroller i politiet. I Adizes lederroller er integratoren brobygger, motivator og støttende, men er ikke så opptatt av hva som skjer utenfor organisasjon, regler eller prosedyrer (Strand 2007).

*Dirigent* (internt – resultat) har fokus på kvalitet og effektiv måloppnåelse gjennom ivaretagelse av struktur, planlegging og koordinasjon av arbeid. Rollen kan sammenliknes med produsent og administrator og slike ledere er ofte mindre fleksible (Adizes 1980; Strand 2007). Forskning på politiledelse som innehar et instrumentelt syn, vektlegger måloppnåelse som ideelt lederfokus (Fjærli 2015 s. 195; Glomseth 2015:144). En studie av Boatwright og Forrest (2000) slo fast at kvinner er mer tilbøyelig til relasjonsorientering enn menn, samt at erfarne og høyere utdannet ledere er mer tilbøyelig til å vektlegge målfokus.

*Tjenesteutvikler* (eksternt-resultat) er opptatt av hvordan resultater oppnås ved å utvikle strategier rettet mot eksterne omgivelser. Rollen kan sammenliknes med entreprenør eller innovatør som er fremtidsrettet og pådriver for utvikling, men er risikovillig og sårbar (Adizes 1980; Strand 2007). Tjenesteutvikler i teorien til Askeland, er ikke en rolle som politiledere umiddelbart kjenner seg igjen. I politiet kan rollen sammenliknes med metodeutviklere. Slike ledere innehar et internt og eksternt blikk på strategier eller fagutvikling som bidrar til å gjøre politiets arbeidsmetoder bedre.

*Mellommann* (ekstern-relasjon) er opptatt av å bygge og opprettholde relasjoner eksternt og fungerer som buffer for press fra omgivelser. Rollen har fokus på legitimitet og omdømmebygging. I politiet blir gjerne rollen omtalt som forhandler. Dette er en person som kommuniserer eksternt for å ivareta politiets interesser i ulike spørsmål.

### **3.4.2 Empiri knyttet til lederrolleteorien**

Askeland utførte observasjonsstudier av ledere ved to velferdsorganisasjoner, Diakonhjemmet Sykehus og Røysumtunet rehabiliteringssenter. Askeland fant ut ledere er opptatt av helhetsperspektivet og å holde organisasjonen samlet. Ideelt er det ønskelig at ledere og ansatte dras i samme retning, driver kontinuerlig verdiarbeid og innehar ressurser til å ivareta ad hoc gjøremål. Dette funnet er relevant for politiledere (Glomseth 2015). I større grad gjelder dette politiledere på toppledernivå, hvor funksjonen deres er å være organisatoriske balansekunstnere. Førstelinjeledere i politiet kan være skjønt enig i dette, men opplever tidvis interessekonflikter som gjør at de dras i ulike retning, mangler ressurser til å ivareta ad hoc politiopgaver eller tid til å drive med verdiarbeid.

Et annet funn som ble avdekket var at observasjonsstudier av verdier og ideologi bør foregå over lengre tid (Askeland 2015:12-13), eksempelvis gjennom proaktive, longitudinelle studier hvor man måler verdier kronologisk fra et gitt tidspunkt til senere tidspunkt. Dette blir omtalt senere i oppgaven.

Angell undersøkte diakonen som leder i kirken basert på lederrollene entreprenør, produsent, administrator og integrator (Strand 2007). Politiet og kirken er to forskjellige organisasjoner. Kirkens målfokus er uklart og identiteten har bakgrunn i religiøs tradisjon (Askeland 2015:1). Lederrollene hos Angell har bakgrunn i AGIL skjemaet til systemteoretikerne Parson og Bale (1956). I lys av et institusjonelt perspektiv ble samfunnet sett på som en organisme. Strukturen bestemmer hva som er det beste for individet, ikke ulikt regler og instruksjoner som danner rammer for adferd i politiet. Politiledere befinner seg i et system med klare føringer for adferd. Parson argumenterer for at individets frie valg går på bekostning av kollektivets styrende kraft. I politiet er ansattes handlinger underlagt politiet noe som fremkommer av lovverket. Funnet til Angell er interessant. Vurdert mot effektivitetskravet er diakon avhengig av legitimitet for å fungere som leder. Politiledere er i likhet med diakoner avhengig av tillit fra ansatte.

Funn i studien til Angell viste at Strands typologi ikke samsvarte med diakonalt arbeid, noe som indikerer at teori ikke nødvendigvis samsvarer med empiri. Diakonen kjente seg ikke igjen i Strands entreprenørrolle. Dette viser at lederrolleteorien til Askeland ikke er direkte overførbart til politiet. Det er ikke alt ved modellen som passer ved analyse av politiledere. Den institusjonelle lederrollen i teorien til Askeland må testes empirisk, noe oppgaven gjør ved hjelp av faktoranalyse hvor egenskaper til politilederne grupperes. Disse egenskapene ved politilederne gir en beskrivelse av hva som inngår i den institusjonelle lederrollen i politiet. Konsekvensen er at politiledere i lys av den institusjonelle lederrolleteorien kan få et annet syn på hva den institusjonelle lederrollen innebærer enn ledere i andre virksomheter. Dette synet på institusjonelle ledere i politikontekst kan divergere fra institusjonelle ledere i andre virksomheter.

### **3.4.3 Kritikk av lederrolleteorien**

Askelands beskrivelse av den institusjonelle leder er velbegrunnet, men fanger ikke nødvendigvis alle aspekt ved lederrollene. Den virker typebasert som et forsøk på å sortere

nyetablerte lederroller. Scorer man høyt på alle områdene, er man nærmest en utopisk politileder. Scorer man middels på hver av kategoriene, er dette en nærmere beskrivelse av den typiske politileder.

Det kan være utfordrende for førstelinjeledere å ivareta en abstrakt og formålstjenlig forståelse av politiet, i kombinasjon med utøvelse av ledelse i praksis. Etter min mening kunne kommunikativ ledelse vært belyst ytterligere, selv om Askeland nevner begrepet i artiklene sine. Askeland vektlegger artikulering, formulering og argumentasjon som viktig for institusjonelle ledere, men ikke hvordan dette foregår i praksis på gruppe- og avdelingsnivå. Askeland viser til tabeller for lederaktivitet (Askeland 2015:8 – pattern 2). Tabellene viser til hva ledere gjør, tidsbruk for telefonsamtaler og registrering av møter. Det kunne vært interessant å vite, hva snakker lederen om, hvordan foregår formidling av informasjon til ansatte i grupper og hvordan kommer verdiene til uttrykk. En diskurs knyttet til samtalene kunne vært linket mot Mintzbergs lederrolleteori og gitt ytterligere innsikt i verdibasert ledelse.

### **3.5 Perspektiver på verdier**

Oppgaven foretrekker en verdiforståelse som liggere nært beslektet verdibasert ledelse. På den ene siden bidrar dette til å gjøre verdier relevant for politilederne, på den andre siden gjør oppgaven et distinkt skille fra kultur fordi den legger større vekt på ledelse. Oppgavens verdiforståelse skiller seg fra tradisjonell kulturforståelse som kan tilskrives Schein (1985). Scheins forståelse av kultur har blitt stående i flere tiår. Det har vært lite nytenkning rundt kulturbegrepet. Dette bidrar til at fokus på verdier er relevant i lys av ledelse. Scheins (1985) verdier som et sentralt trekk ved kultur, støtter seg til Argyris og Schön (1978) som betegner verdier man oppgir å følge og verdier man reelt handler etter (Aadland 1994a:33). Schein forsøker å operasjonalisere kjernen i kultur, hvor verdiene representerer et av hovedelementene. Verdi fremstår ikke som noe unikt hos Schein, men i oppgaven er verdiene isolert fra kultur og representerer kjernen i ledelse. Tilnærmingen kan være problematisk fordi oppgaven har en annen tilnærming enn Politidirektoratets syn på verdier. Politidirektoratet vektet kulturdimensjonen som trekker veksler på Scheins tradisjonelle verdi- og kulturforståelse (Bang 2011).



### **3.5.1 Verdier, legitimitet og lederroller.**

Med bakgrunn i problemstillingen er Milton Rokeach (1979) sin verdiforståelse relevant. Denne forståelsen har inspirert forskere innen ulike forskningsfelt (Burns 1978:75; Aadland 2011:52). Rokeach argumenterer for at verdier påvirker adferd og bidrar til å legitimere verdibasert ledelse. Adferden som Rokeach beskriver kan kategoriseres i ulike lederroller. Denne verdiforståelsen er viktig for problemstillingen. For det første verdier påvirker politilederne, ikke motsatt. For det andre, hvordan politilederne oppfatter sin egen lederrolle er påvirket av verdier. Rokeach er ikke alene om å påvise at verdier påvirker handlinger og vurderingene våre. Det er flere forskere som argumenterer for det samme (Askeland 2015; Busch 2012; Busch 2014; Kirkhaug 2014, Wassermann og Moore 1988). Hvordan dette henger sammen, redegjøres nærmere for med utgangspunkt i Rokeach definisjon på verdier.

Rokeach definerte verdier som;

An enduring belief that a specific mode of conduct og end-state of existence is personally og socially preferable to an opposite or converse site mode of conduct og end-state of existence (Rokeach 1979:72)

Rokeach undersøkte verdier og adferd i relasjon til hverandre. Sammenhengen mellom verdier og adferd synliggjøres, i det Rokeach sier, ”behaviour may be viewed as a manifestation of attitudes and values” (Rokeach 1979:72). Dette utsagnet bidrar til å forklare at politiets verdier påvirker handlinger. For å forklare sammenhengen mellom verdier og adferd, lente han seg på sosialpsykolog Theodor Newcomb (1950), som mente at ”the ultimate referent of behaviour is attitude” (Gould og Kolb 1964:141). Dette gjør problemstillingen relevant fordi politiets verdier og førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle kan sees i forhold til hverandre.

Dette får også betydning for hvordan politiets verdier evner å ha innflytelse på ansatte og at politiets verdier kan deles av flere ved hjelp av den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet. Tidlig på 1950-tallet mente Clyde Kluckhohn, en av inspiratorene til Rokeach, at verdier inneholdt sentrale dimensjoner og at de representerer distinkte særtrekk ved mennesker. Politiets verdier representerer særtrekk ved politiet.

A conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of action. (Kluckhohn 1951:395)

Ifølge Kluckhohn har verdier tre særtrekk, de er unike, universelle og kan deles av flere (Busch 2014:19-20; Hills 2002). Politiets verdier er ment til å være unike for ansatte, mens organisatoriske verdier har en tendens til å speile virksomheten (Falkenberg 2006). Særlig relevant er dette for politiet som består av motsetninger. Politiledere og ansatte kan ha ulike personligheter, men verdiene er universelle og kan deles av flere (Wood 1984). Dette gir legitimitet til den nasjonale medarbeiderplattformen i politiet og at verdiene kan deles av ansatte i politiet.

### **3.5.2 Kategorisering av verdier**

I analysen av forskningsspørsmål 3, om førstelinjelederne mener at det finnes andre verdier som påvirker oppfatningen av egen lederrolle, kategoriseres verdiene i instrumentelle- og måleverdier, åpne og skjulte verdier. I teksten under foretas en kort redegjørelse for disse kategoriene.

Rokeach verdidefinisjon bidrar til å kategoriserer verdier i instrumentelle- og måleverdier. Instrumentelle verdier har betydning for regulering av adferd og er knyttet til bestemte handlemåter (mode of conduct). Måleverdiene (Busch 2011:254; Busch 2014:18) eller terminalverdier (Kirkhaug 2014:58-59) er knyttet til ønskelige tilstander (end-state experience). Det er vanskelig å sette et klart skille mellom kategoriene. Eksempelvis kan det være hensiktsmessig å være effektiv i oppdragsløsning. Dersom effektivitet som instrumentell verdi vedvarer over lang tid endrer den karakter til en måleverdi.

Oppgaven foretrekker Einar Aadlands kategorisering av verdier som skjulte og åpne. Åpne verdier er kjent og ønsket blant tilsatte i politiet slik som politiets verdier. Åpne verdier utgjør mål for handling og uttrykkes verbalt eller skriftlig. Åpne verdier gjenspeiler formålet ved politiet og hvilke mål man bør strekke seg etter. Skjulte verdier er konstruksjoner og ikke allment kjent. De baseres på tolkninger og gjenkjennes i språket; synspunkter og retorikk, koder i form av oppførsel og mønster av handlinger. Med skjulte verdier i oppgaven forstår jeg verdier som implisitte og ikke-uttalte, men som fremkommer i vurderingene og

synspunktene fra politilederne uten at selve verdiene blir uttalt eksplisitt. Selve analysen beror på å knytte politiledernes vurderinger til bestemte verdier. Vanligvis avdekkes skjulte verdier med bakgrunn i motsetning mellom åpne verdier og reell adferd ved hjelp av observasjoner (Aadland 1994a:38 – 39), mens jeg mener at skjulte verdier også fremkommer i diskursen; tankemønstre hvor vurderinger og meninger er fremtredende og som avdekkes ved å analysere språket. Oppgaven går ikke nærmere inn på metodikken for å avdekke skjulte verdier, men nøyer seg med å analysere politiledernes oppfatninger omkring verdier i politiet.

### **3.6 Verdibasert ledelse**

Det finnes ulike måter å betrakte verdibasert ledelse på, men oppgaven tar utgangspunkt i et institusjonelt perspektiv. Dette perspektivet knyttes til skandinavisk forståelse for verdibasert ledelse som er inspirert av generell ledelsesteori (Askeland 2009; Askeland 2013; Askeland 2015; Barnard 1938; Burns 1978; Goshal 2005; Selznick 1997; Wood 1984; Aadland 2011). Dette gjør at verdibaserte ledere kan likestilles med institusjonelle ledere. Ifølge Goshal er perspektiver som politilederne innehar styrende for oppfatninger og utøvelse av ledelse. Dersom førstelinjeledere innehar et institusjonelt perspektiv vil dette påvirke hvordan ledelse utøves og hvordan egen lederrolle oppfattes (Goshal 2005:77).

Det institusjonelle perspektivet i oppgaven vektlegger ledelse på gruppe- og avdelingsnivå hvor førstelinjeledere opererer. I lederrolleteorien til Askeland (2015) konkretiseres ikke hvordan kommunikasjon utarter seg internt i grupper eller hvordan ledere forholder seg til usikkerhet. Usikkerhet oppstår når det er uklart hva som skal gjøres eller ved vanskelige etiske vurderinger. Det gjør at oppgaven trekker veksler på kommunikativ ledelse (Erikssen 2008; Johannesen 2015a:3; Aadland 2011:15-23). Denne tilnærmingen ligger nærmere det institusjonelle perspektivet og den skandinaviske forståelsen av verdibasert ledelse.

Sammenhengen mellom verdibasert og kommunikativ ledelse er ikke nødvendigvis intuitivt, vanligvis sees disse som adskilte begreper. Fellesnevneren er fokuset på hvordan språklige virkemidler anvendes, argumentasjonen og ytringer. Det legges ikke vekt på egenskaper ved lederen slik som ved individuelle ledelsesteorier. Kommunikativ ledelse har et viktig bidra til å forstå verdibasert ledelse på gruppe- og avdelingsnivå (Askeland 2013:17; Erikssen 2008:134; Johannesen 2015a:38-39; Aadland 2011:148). I politiet kan man stille spørsmål ved om konsensustilnærming og tidvis manglende kritisk tilnærming til etablerte sannheter kan være et hinder for en slik form for verdibasert ledelse. Tanken er at motsetninger mellom

mennesker driver politiet fremover, noe som fordrer selvstendighet og at politiledere tør å stille kritiske spørsmål ved det bestående (Johannesen 2013:49; Johannesen 2015a:457; Aas 2015:450). I politiet etterlyses en ledelsesform som ivaretar kompleksiteten som politiet står overfor ved utvikling av ledelse og organisasjon. Verdibasert og kommunikativ ledelse har nylig blitt fremhevet i forskning på politiet som en ledelsesform som ivaretar kompleksitet (Busch 2014; Vanebo m.fl. 2015; Garthus 2015).

Et institusjonelt perspektiv på verdibasert ledelse er kollektivt rettet, hvor verdiene gjennomsyrrer både strukturen og kulturen i politiet. Det institusjonelle perspektivet har røtter tilbake til 1930-tallet da Elton Mayo gav ut den første rapporten fra Hawthorne-studien *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Undersøkelsen avdekket at man bør ta hensyn til det relasjonelle aspektet ved arbeiderens holdninger og evner og ikke utelukkende fokuserer på oppgave og resultat (Jacobsen og Thorsvik 2007:118). Fra 1980 tallet og frem til i dag, har det utviklet seg en forståelse at verdibasert ledelse sees i kombinasjon med transformasjon, karismatisk og etisk ledelse (Busch 2014). Oppgaven avviker fra tradisjonell forståelse av verdibasert ledelse, i stedet legger den vekt på skandinavisk forståelse – som i større grad legger vekt på språket, argumentasjon og hvordan ledelse utøves i interaksjon med andre mennesker.

Det institusjonelle perspektivet i lys av lederrolleteorien til Askeland er forankret til helhetlig forståelse for verdibasert ledelse, i motsetning til verdibasert ledelse som er integrert i generell ledelsesteori (Busch 2012; Busch 2014; House 1996; Kirkhaug 2014). Det gjør at oppgaven skiller seg fra teori som ser verdibasert ledelse i lys av psykologi (Kaufmann og Kaufmann 2009; Baker 2010; Burns 1978) – som i større grad beskriver ledelse knyttet til egenskaper og karaktertrekk ved personer. Oppgaven skiller seg også fra kulturell ledelse (Bang 2011; Schein 1985) fordi verdier sees isolert fra kultur.

For å ivareta det institusjonell perspektivet benyttes Aadlands definisjon på verdibasert ledelse som,

Verdibasert ledelse er å utvikle ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis. (Aadland 2012)

Denne definisjonen har et institusjonelt preg ved at verdier representerer kjernen i verdibasert ledelse. Definisjonen vektlegger etisk refleksjon, hvor en leder bør være i stand til å vurdere egne og andres handlinger, i forhold til hva som er rett og galt. Dette er overførbart til politiledere som bør ha ferdigheter til å evaluere egne handlinger for å kunne ta kloke beslutninger (Aadland 2011). Definisjonen skiller seg fra Politidirektoratets syn og andre definisjoner på verdibasert ledelse (Busch 2012:95) hvor verdibasert ledelse integreres i generell ledelsesteori med tydelige organisasjonsverdier.

### **3.7 Oppsummering**

Dette kapittelet viser oppgavens teoretiske rammeverk, nasjonal og internasjonal forskning på politiet. Dette bidrar til å posisjonere mitt eget forskningsprosjekt. Det er redegjort for den institusjonelle lederrolleteorien, empiri og kritikk av teorien. Det er gitt beskrivelse av hver av lederrollene i teorien; dirigent, mellommann, tjenesteutvikler og integrator. Det finnes ingen entydig definisjon på den institusjonelle politileder, slik at det er gitt en beskrivelse av slike ledere i politiet. Den institusjonelle politileder er en verdibasert leder. Perspektiver på verdier handler om hvilket verdisyn oppgaven ønsker å dokumentere, hva som ligger til grunn for handlingene våres og hvordan verdier kan deles inn i ulike kategorier. Det siste avsnittet tar for seg verdibasert ledelse hvor oppgaven skiller seg fra den tradisjonelle forståelsen av verdibasert ledelse som karismatisk og transformativ. Fokuset er skandinavisk forståelse for verdibasert ledelse hvor den kommunikative og etiske siden er fremtredende.

## 4 Metode

I dette kapitlet gjøres det rede for valgte metoder som er brukt for å besvare problemstillingene. Valgene begrunnes og innsamling av data beskrives. Etske betraktninger, forskerrollen og metoderefleksjon avslutter kapitlet.

### 4.1 Valg av metode

Metodevalget er baserte på en todelt problemstilling. Den forsøker å gi svar på hvordan egenskaper ved førstelinjeledere kategoriseres i ulike lederroller. I tillegg gir den svar på i hvilken grad oppfatningene førstelinjelederne har av politiets verdier eller andre verdier som politilederne vurderer som viktige for oppfatningen av egen lederrolle. Oppgaven søker ikke respondentenes dybdeforståelse av problemstillingen. Oppgaven sier noe om hvor utbredt problemstillingens gjenstand er i politiet. Kvantitativ metode benyttes for å besvare problemstillingen. Testing av målbare hypoteser og politiledere skjer ved hjelp av faktor- og korrelasjonsanalyser. Problemstillingen er ikke testet tidligere i norsk politi (Grønmo 1996:92-93; Ringdal 2001:106-107; Thagaard 2003:86). Hypotesene ble dannet med utgangspunkt i lederrolleteorien til Askeland (2015) og de fire verdiene, *modig, tett på, helhetsorientert og respekt*, i den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet. Teorikapitlet viste retningene på variablene som gir svar på problemstillingen. Det er verdiene som påvirker politilederne, ikke motsatt. Oppgaven benytter hypotetisk-deduktiv metode. Både variabelen førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle og variablene *respekt, tett på, modig og helhetsorientert* er utledet fra teori.

Hvilke andre verdier som førstelinjelederne mener er viktige for oppfatningen av egen lederrolle, i forhold til politiets verdier som fremkommer i medarbeiderplattformen, ble undersøkt kvalitativt ved hjelp av metoden systematisk tekstkondensering (Malterud 2011; Malterud 2012). Jeg benyttet forhåndsdefinerte kategorier som er gjengitt i teorikapitlet for å systematisere verdiene i åpne, skjulte, instrumentelle- og måleverdier.

For å besvare problemstillingen benytter oppgaven seg av survey metoden som er en standardisert utspørring av politiledere i Oslo Politidistrikt. Det ble benyttet tverrsnittdesign for å samle inn data. Tverrsnittdesign ble valgt fordi den kan si noe om samvariasjon på et gitt tidspunkt. Dette innebærer strukturert utspørring av et utvalg av personer om ledelse og verdier. Tverrsnittdesign gir ingen informasjon om årsaker til at førstelinjeledernes

oppfatninger av verdier påvirker lederroller, noe som heller ikke problemstillingen krever. Ledelse og verdiprosesser som utfolder seg over tid kan kun observeres indirekte. Man kan ikke trekke konklusjoner som følge av endringer i variabler over tid ved hjelp av tversnittdesign (Alstad 1993:43-45, Ringdal 2001:257-259). Longitudinell design hvor man gjennomfører målinger på ulike tidspunkt, ble vurdert fordi erfaring fra undersøkelsene til Askeland og Angell av lederrolleteorien (2015) og HSH studien (Aadland m.fl. 2006) viste at målinger av verdier bør skje over tid. Longitudinelt design ble valgt bort fordi det er ressurs og tidkrevende. Det egner seg ikke for en denne masteroppgave fordi prosjektet blir for stort.

#### **4.2 Utvalget**

Oslo Politidistrikt ble valgt som gjenstand for undersøkelse fordi det er landets største politidistrikt. Oslo Politidistrikt har totalt 283 førstelinjeledere fordelt på ulike avdelinger, nevnt innledningsvis i kapittel 2. Fordelen er at utvalget førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt begrenser seg selv, slik at alle førstelinjeledere ble inkludert i undersøkelsen. Utvalget ble vurdert som tilstrekkelig for å gjennomføre oppgaven. Førstelinjelederne i Oslo Politidistrikt kan anses homogene fordi politiledere innehar like tradisjoner, felles språk og behov noe som gjør dem ensartede og som binder dem sammen. Det gjør at det trengs færre politiledere i utvalget (Alstad 1993:13). Det er usikkert om resultatene i undersøkelsen ville vært av lik karakter, dersom flere politidistrikt og andre politiledere var inkludert. Politidistriktene er forskjellig fra hverandre og ledelsespraksisen til førstelinjeledere er ulike.

To kriterier for representativt utvalg ble vurdert. Problemstillingen tilsa at utvalget skulle hentes fra Oslo Politidistrikt. Jeg hadde ingen innflytelse på hvilke politiledere som inngår i undersøkelsen. Dette ble håndtert av HR-avdelingen ved Oslo Politidistrikt hvor alle politilederne fikk mulighet til å bli med i undersøkelsen.

I tillegg ble følgende kriterier vurdert,

- Studien består av ledere innen politiets arbeidsgiverlinje, noe som utelater påtaleledere.
- Formell ansettelse i Oslo Politidistrikt er et krav, for å forsikre at alle i utvalget er politiledere.

- Akseptabel svar-deltakelse innen hver kategori, ordens-, kriminalavdeling-, administrasjon- og HR avdeling.

Førstelinjeledere innen påtale ble valgt bort fordi de følger arbeidsgiverlinjen til retts- og påtaleseksjonen under Riksadvokaten. Kun 2 av 30 sivile ledere svarte på undersøkelsen, til tross for at alle ble gitt informasjon. Sivile ledere ved HR- og administrasjonsavdeling ble valgt bort som følge av lav svar deltakelse og for å øke svarprosenten. Frafall kan skyldes tretthet for slike undersøkelser i politiet eller manglende interesse.

Spørreskjemaet (vedlegg 3) ble sendt til 253 politiledere med politifaglig bakgrunn, hvor 111 besvarte skjemaet. Alle svar er viktige for undersøkelsen. 1 ble trukket fra undersøkelsen for å ikke ha besvart spørreskjemaet. Dette ble gjort for å unngå statistiske feil. 110 respondenter er med i utvalget.

De fleste spørsmålene i spørreskjemaet ble besvart. Det var kun unntaksvis at enkelt spørsmål ikke ble besvart. Manglende svar ble utelatt fra analysen gjennom "listwise deleting" og kodet som missing values i SPSS. Ved mindre utvalg som i oppgaven, kan manglende svar by på problemer med utvalgsstørrelsen. I dette tilfellet var det så få spørsmål dette gjaldt at det ikke vil få betydning totalt sett for utvalget i oppgaven.

Om resultater fra studien kan generaliseres til politiledere nasjonalt, kan sees via fordelingen som fremkommer i kartleggingen av politilederne i oppgaven. Politilederne sammenliknes med kartleggingen av politiledere nasjonalt fra politilederundersøkelsen 2008-2010 (Glomseth 2010). Avsnittet under viser at fordelingen i oppgaven ikke er representativt til å gjelde resten av politiet.

De fleste førstelinjelederne har personalansvar, kun 1/20 i utvalget har ikke personalansvar. Kjønnssdelingen mellom menn og kvinner i undersøkelsen befinner seg rundt 80/20. Dette er tilnærmet likt funn fra politilederundersøkelse 2008-2010 hvor kjønnssdeling mellom menn og kvinner var 90/10. Andelen kvinner er noe høyere i oppgaven. Erfaring som førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt etter antall år fordelte seg likt etter aldersgruppene, 1/4 i hver alderskategori; 0-2 år-, 3-5 år-, 6-9 år- og 10 år eller mer ansenitet som politiledere. Funn fra politilederundersøkelsen fordelte seg annerledes; nesten 6/10 av politilederne hadde 10 år eller mer ansenitet, 1/4 av politilederne hadde 5-9 års erfaring, mens resterende politiledere



fordelte seg på 0 til 4 år. Seksjonstilhørighet fordelte seg 60/40 mellom ordensavdeling og kriminalavdelingen. Kun 2 % prosent tilhørte HR- og administrasjonsavdeling. Fordelingen etter seksjonstilhørighet er ikke representativt etter fordelingen nasjonalt i politiet. De fleste politiledere jobber andre steder enn ordensavdeling. Ved særorgan som Kripos og Økokrim er det gjerne flere sivile ledere enn politiledere.

### **4.3 Fremgangsmåte for datainnsamling**

Hensikten med datainnsamlingen var å få god nok informasjon til at man kunne svare på problemstillingen. Dersom datainnsamlingen ikke er god nok, vil svaret på problemstillingen bli upresis og unøyaktig. Våren 2015 etablerte jeg kontakt med Oslo Politidistrikt ved politimester og HR avdelingen via e-post, hvor jeg viste til oppgavens formål, innhold, fremgangsmåte og at politilederne i undersøkelsen ville bli anonymisert (vedlegg 2). Jeg var i møte med HR leder Bjørn Åge Hansen, hvor vi gikk gjennom det praktiske ved studien. HR avdelingen bistod med å finne frem til alle førstelinjelederne i Oslo Politidistrikt. Leder for HR avdelingen Bjørn Åge Hansen sendte ut spørreskjema elektronisk via politiets e-post til førstelinjelederne. Questback er egnet innsamlingsmetode og ble benyttet til å samle inn data. Fordel med questback er lav kostander og man når ut til politilederne, mens utfordringen er lav svarprosent. Det er vanskelig å kontrollere hvem som faktisk svarer på undersøkelsen. Politiledere kan være uinteresserte i deltakelse slik at de unngår å svare eller at e-posten med questback havner i junkmail. Svarene ble registrert anonymt via Questback. Spørreskjemaet ble sendt ut to ganger med hensikt i å øke svarprosent. Første gangs utsendelse av spørreskjema var det 95 av 283 politiledere som besvarte. Andre gangs utsendelse økte svarene til 113. Det ble etterlyst en tredje gangs utsendelse, men HR avdelingen ønsket ikke å sende ut spørreskjemaet flere ganger.

Spørreskjemaet som ble sendt ut, inneholdt en innledning som gav informasjon om formålet med undersøkelsen, informasjon om frivillig deltakelse og anonymisering. Etter endt studie blir opplysninger fra undersøkelsen slettet. Det ble oppfordret til deltakelse, samt gitt informasjon om nytteverdi for fremtidig utvikling av politiledere. Det ble informert om at undersøkelsen var godkjent av Oslo Politidistrikt og Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (Vedlegg 1). Tidsfrist for besvarelse av Questback ble satt til to uker. Spørreskjemaet var utformet på en slik måte at jeg selv hadde kontroll på hvor mange ledere innenfor hver avdeling som besvarte undersøkelsen.

#### 4.4 Utarbeidelse av spørreskjema

Utgangspunktet for spørreskjemaet var forskningsspørsmålene, hvor jeg forsøkte å benytte standardiserte spørsmål som tidligere har blitt testet empirisk. Intensjonen er at man sikrer at problemstillingen blir målt nøyaktig. Fordelen er at sammenlikning av funn er lettere (Johannessen m.fl. 2011; Ringdal 2001). I og med at det aldri har blitt gjort kvantitative studier av politiets verdier i den nasjonale medarbeiderplattformen, var det ikke mulig å kun benytte standardiserte spørsmål.

Spørreskjemaet som ble distribuert inneholdt til sammen 16 spørsmål, hvor 14 lukkede spørsmål og 2 av spørsmålene var åpne hvor politilederne kunne svare med egne meninger. Lukkede spørsmål ble brukt for å styrke intern validitet. Det er lettere å sammenlikne lukkede spørsmål på tvers, enklere å teste hypoteser og gruppere lukkede spørsmål i faktoranalyse. Rekkefølgen på spørsmålene og organisering av tema ble vurdert. Spørreskjemaet starter med enkle, nøytrale og ufarlige spørsmål noe som skaper økt fortrolighet (Alstad 1993:32). Spørreskjemaet er systematisert kronologisk i temaene kartlegging av respondenter, ledelse og verdier. Spørsmål 1-5 og 7-8 er kartleggingsspørsmål av respondentenes bakgrunn og forhold til verdier. Kjønn, seksjonstilhørighet, antall år som leder ved Oslo Politidistrikt og leder med personalansvar inngår i kartleggingsspørsmålene. Da kan man gi en beskrivelse av den typiske politileder. Spørsmål 6-9 er validerte spørsmål hentet fra *Lederrollen i praksis*, kalt LIP-prosjektet til Diakonhjemmet Høgskole, med fokus på lederrolle og utøvelse av ledelse (Askeland 2005). Spørsmål 6 er et standardisert spørsmålsbatteri som belyser ulike lederroller. Spørsmål 10-13 inneholder spørsmål som tar sikte på verdiene i medarbeiderplattformen. Hver av verdiene, *mot, tett på, respekt og helhetsorientert*, inneholder 5 påstander hver som er formulert med bakgrunn i Politidirektoratets syn på verdiene (Prosjektutredningen 2014).

For å forebygge målefeil ved at spørsmålene oppfattes ulikt, ble spørreskjemaet pilotert gjennom førstegangs pre-test med tre kolleger ved Kripos som besvarte skjemaet, etterfulgt av diskusjon om skjemaets form, spørsmålenes tydelighet, relevans og innhold (Johannessen m.fl. 2011:274). Det ble gjort små endringer i spørreskjemaet. Hensikt med endringene var forbedring av spørreskjemaet og tydeliggjøre spørsmålsformuleringer. Innholdet i spørsmålene er ikke endret på, men enkelte spørsmål er gjort mer konkrete etter intern evaluering. Flere av spørsmålene relatert til ledelse, ble besvart i responskategoriene 5-6 på likert skala. Andregangs pre-test ble gjennomført en måned senere, med to uavhengige

kolleger fra Kripos, forskjellig fra førstegangs test gruppe, etterfulgt av diskusjon omkring spørsmålenes tydelighet, relevans, bruk av likert skala og tidsbruk for besvarelse av skjemaet. Det ble estimerte tidsbruk for undersøkelsen på ca. 8 minutter. Positive respons bias, skjevhet og unøyaktig svarrespons ble vurdert. I likhet med førstegangs test gruppe ble flere av spørsmålene relatert til ledelse, besvart i responskategoriene 5-6 på likert skala (Mujis 2011:42). Dette indikerer at undersøkelsen går i retning ikke-parametrisk, ved at variablene er skjevdelt og ikke er normalfordelte. Jeg aksepterer at undersøkelsen er skjevdelt, noe som gjøres rede for senere.

#### **4.5 Likert skala**

Spørreskjemaet benytter Likert skala med 6 responskategorier. Likert skala er vanlig å bruke i ledelsesstudier. Ved å be respondentene ta stilling til ulike påstander, kan man analysere scoreverdier angitt i verdier langs en skala. Årsaken til at jeg benyttet likert skala med responskategori 1-6, er at politilederne i større grad må ta stilling til hva spørsmålene etterspør. Ulempen er at man kan føle seg tvunget inn i ukomfortable svarkategorier (Ringdal 2001:265). Valget av responskategorier beror på undersøkelsen. Rensis Likert argumenterte for responskategori 1-5, mens andre forskere har benyttet andre skalaer, eksempelvis responskategori 1-6 (Likert 1961:56). Skalaen i datasettet går fra 1 - ”svært uenig” til 6 - ”svært enig”, mens skalaen fra 2-5 inneholder ingen svar-kategorier. Da forhindrer man ubalanserte- og uttømmende svaralternativer på skalaen som kan påvirke svaret i ledende retning.

”Vet ikke” som responskategori er utelatt slik at respondentene ikke vil kunne forholde seg nøytralt til spørsmål og påstander. Årsaken til at ”vet ikke” er tatt bort er fordi at utvalget i oppgaven er lite slik at oppgaven er avhengig av å få flest mulig respondenter til å svare på likert skala. Informasjon går tapt hvis det er mange som utelater å ta stilling til spørsmål. Risikoen for økt pseudomeninger økes ved å utelate vet ikke som responskategori.

## **4.6 Beskrivelse av variablene**

I følgende avsnitt blir variablene tilknyttet forskningsspørsmål 1 og 2 beskrevet. Hvert av forskningsspørsmålene blir behandlet i hver sine avsnitt, hvor de ulike variablene fremgår av redegjørelsen.

### **4.6.1 Forskningsspørsmål 1**

For å besvare forskningsspørsmål 1; i hvilken grad førstelinjelederne beskriver seg selv som institusjonelle ledere, benyttes data fra lukkede spørsmål 6, som inneholder 17 påstander som politilederne tar stilling til. Rapportering av politiledernes respons på spørsmålene foregår ved at enkeltspørsmål som i stor grad måler samme underliggende faktor slås sammen til en egen samlev variabel som inneholder politiledernes oppfatning av egen lederrolle. Dette sikres gjennom faktoranalyse. Når et sett med beslektede variabler kombineres til en samlev variabel, vil verdiene i den sammensatte variabelen representerer et forsterket uttrykk av hva de har felles. Samlev variabel basert på beslektede enkeltvariabler representerer et mer reliabelt mål for faktoren. Fordelen ved å rapportere enkeltspørsmål, er den konkrete forbindelse mellom spørsmål som blir stilt og svarene som blir gitt. Mer om dette i resultat- og diskusjonskapittelet. Likert skala som benyttes, ble presentert i forrige kapittel.

For å beskrive politiledernes oppfatning av egen lederrolle kategoriserer 17 påstandene i spørsmål 6, etter lederroller vurdert ut ifra Askelands lederrolleteori, beskrevet i tabell 1. Dette danner grunnlaget for å beskrive fellesnevner for egenskaper ved politilederne i faktoranalysen og for å skille de ulike lederrollene fra hverandre. Resultat- og diskusjonskapittelet vil belyse dette ytterligere.

**Tabell 1: Egenskaper ved førstelinjeledere sortert etter lederroller**

Lederrolle	Påstander i spørsmål 6, sortert etter lederroller	Rekkefølge
<b>Institusjonell leder</b>	Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag	15
	Bidra til at ønskede resultater oppnås i politiet	2
	Bidra til å skape felles verdier i politiet	4*
	Fungere som forbilde for medarbeiderne	7
<b>Tjenesteutvikler</b>	Fornye politiet gjennom innovasjon	1
	Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp	16
	Bidra til å skape felles verdier i politiet	4*
<b>Mellommann</b>	Bidra til tverretattlig samarbeid	5
	Representere politiet utad	6
	Formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører	12
	Skape forståelse for politiets rammevilkår og ressurser	8
<b>Integrator</b>	Bidra til at grupper/avdelinger samvirker med hverandre	9
	Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	11
	Bidra til at samarbeidet fungerer internt i enhet og med eksterne aktører	14
<b>Dirigent</b>	Bidra til å skape felles mål i politiet	3
	Sørge for at regler og systemer etterleves	10
	Koordinere arbeid i grupper/avdeling	13

\* Påstand ”bidra til å skape felles verdier i politiet” er ført opp under ”institusjonell leder” og tjenesteutvikler”.

Cronbachs Alpha for 17 påstander i tabellen, viser .90. Dette tyder på sterk indre konsistens mellom påstandene i variabelen.

Av tabellen kan man lese at totalt 17 påstander er knyttet til den institusjonell lederrollen, hvorav 4 påstander (2,4,7 og 15) beskriver spesifikt den institusjonelle leder. Påstand ”bidra til å skape felles verdier i politiet” har både betydning for rollene tjenesteutvikler og den institusjonell leder, slik at denne er oppført to steder i skjemaet. Tjenesteutvikler er knyttet til 3 påstander (sp.mål 1,4 og 16). Mellommann er knyttet til 4 påstander (5,6,8 og 12).

Integrator er knyttet til 3 påstander (9,11 og 14). Dirigent belyses ved 3 påstander (3,10,13).

#### 4.6.2 Forskningsspørsmål 2

For å besvare forskningsspørsmål 2; benyttes 5 variabler som representerer hver av verdiene i medarbeiderplattformen. Påstander som i stor grad måler samme verdi i medarbeiderplattformen, eksempelvis modig, slås disse sammen til en samlev variabel. Indre konsistens i samlev variabel måles ved hjelp av Cronbachs Alpha for å se hvor reliabel samlev variabelen er. Når et sett med beslektede variabler kombineres til en samlev variabel for

hver av politiets verdier, vil verdiene i sammensatt variabel representerer et forsterket uttrykk av hva de har felles. Sammensatte variabler basert på beslektede enkeltvariabler representerer et mer reliabelt mål. For hver av disse 5 samlevariablene som representerer hver av politiets verdier, undersøkes det om de korrelerer med samlevariabel som beskriver førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle. Disse variablene er kun nyttig for undersøkelse av politiets verdier. De kan ikke overføres eller nyttiggjøres til andre prosjekter. Måleinstrumentet for de ulike verdiene er hentet fra Prosjektutredningen 2014. Politidirektoratet definerer, beskriver og gir verdiene mening (Prosjektutredningen 2014). Jeg har trukket ut det vesentlige fra hvordan Politidirektoratet vurderer politiets verdier og laget 5 påstander som beskriver hver av disse verdiene. ”Jeg-form” er brukt slik at svaret reflekterer politiledernes egne vurderinger.

Respondentene ble bedt om å ta stilling til 5 påstander ved verdien helhetsorientert,

- Jeg mener at Oslo Politidistrikt fremstår som ett politidistrikt
- Jeg mener at ledere i Oslo Politidistrikt innehar felles forståelse for overordnede målsettinger
- Jeg bidrar til kunnskapsdeling slik at Oslo Politidistrikt løser samfunnsoppdraget
- Jeg er åpen for samarbeid på tvers av avdelinger slik at ressurser ivaretas hensiktsmessig
- Jeg er åpen for alternative perspektiver selv om det utfordrer eget tankesett

Cronbachs Alpha måler intern reliabilitet. Den bør ligge på minimum 0,7 (Ringdal 2001:168). For disse 5 påstandene viste Cronbachs Alpha 0,74, noe som viser et akseptabelt nivå. Det er benyttet ”jeg mener” i to av påstandene og var myntet på politiledernes egne oppfatninger. I ettertid ser jeg at dette kan åpne muligheten for at politilederne inntar andre politileders meninger om nevnte påstander. De fem påstandene reflekterer verdien helhetsorientert.

Verdien tett på ble vurdert liknende som helhetsorientert, ved å trekke ut det vesentlige fra Prosjektutredningen 2014 som gir tett på mening og som reflekteres i 5 påstander som politilederne må ta stilling til,

- Jeg viser omsorg for mennesker i kriser
- Jeg er engasjert på jobb selv om jeg er trøtt og sliten
- Jeg tar tak i utfordringer på arbeidsplassen selv om det koster i form av tid og ressurser

- Jeg er tilgjengelig når andre har behov for hjelp
- Jeg yter service selv når jeg har mye å gjøre

For disse 5 påstandene viste verdien på Cronbachs Alpha var 0,82 noe som er akseptabelt og viser at påstandene reflekterer verdien tett på.

Verdien modig reflekteres i 5 påstander, vurdert på lik linje som resterende verdier,

- Jeg tar opp vanskelige temaer på arbeidsplassen
- Jeg gjennomfører dialog med medarbeidere selv om situasjonen er konfliktfylt
- Jeg bruker skjønn i situasjoner hvor reglene er uklare
- Jeg håndterer risiko selv om det kan medføre ulemper for meg selv
- Jeg fatter beslutninger i vanskelige situasjoner selv om jeg blir usikker

For disse 5 påstandene viste verdien på Cronbachs Alpha 0,72, noe som er akseptabelt, selv om grensen er nært 0,7. Til tross for noe mer spredning i datamaterialet, reflekterer påstandene verdien modig.

Verdien respekt reflekteres i 5 påstander, vurdert på lik linje som resterende verdier,

- Jeg hjelper kolleger på arbeidsplassen – selv i tider med høyt arbeidspress og dårlig tidskjema
- Jeg opptreer tillitsvekkende overfor publikum – også i tilfeller hvor publikum er uenig i valgene mine
- Jeg opptreer profesjonelt overfor publikum – også i tilfeller hvor jeg føler meg krenket
- Jeg respekterer mennesker selv når enkelte tenker annerledes enn meg
- Jeg gjør ingen forskjell på mennesker

For disse 5 påstandene viste verdien på Cronbachs Alpha 0,79, noe som er akseptabelt og viser at påstandene reflekterer verdien respekt.

#### **4.7 Metode for analyse**

Metodene som benyttes i analyse er vurdert med tanke på å besvare forskningsspørsmålene. I analyse- og diskusjonskapittelet har jeg brukt dataprogrammet SPSS versjon 23. Deskriptiv statistikk blir presentert med frekvensfordeling, relativ frekvens i prosent, median og

faktorskår. Median er valgt som mål på sentraltendens fordi midterste verdi angir rangert fordeling for hva som er mest typisk for politiledere i utvalget (Ringdal 2001:375; Johannesen m.fl. 2011:334). Test-statistikk og styrken på sammenhengen gjøres ved hjelp av korrelasjonsanalyse og effektmål, når sammenhengen mellom politiets verdier og politiledernes oppfatning av egen lederrolle undersøkes.

Faktoranalyse kan ifølge Polit & Beck (2008) beskrives som en begrepsvalidering. I oppgaven gjøres konfirmerende faktoranalyse ved hjelp av prinsipalkomponent analyse med varimax rotasjon. Konfirmerende faktoranalyse ble valgt fordi den undersøker om påstandene i spørsmål 6, måler en eller flere dimensjoner av egenskaper ved politilederne (Mujis 2011:199-202; Richardsson 2009). Faktoranalyse reduserer store datamengder til håndterbar informasjon, i tillegg fremheves likheter og ulikheter, mønstre og trender – slik at de viktigste faktorene som beskriver egenskaper ved førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle fremheves. Analysen indikerte 3 faktorer som forklarte 59 % av variansen. Faktorer dannes etter målinger av variansen i datasettet, hvor de ulike faktorene grupperer seg samlet i hver faktor (Mertle og Vannatta 2002:17). Faktoren som beskriver den institusjonelle lederrollen forklarte 30 % av variansen, og ble valgt fremfor de to andre faktorene fordi denne samsvarer med lederrolleteori. Dette fremgår av resultat- og diskusjonskapittelet. Faktor 2 hadde liten sammenheng med teorien i oppgaven og kunne beskrevet hvilken som helst annen lederrolle. Faktor 3 inneholdt kun to påstander, slik at denne fremstår lite relevant. Faktoranalysen forteller oss at faktoren som beskriver egenskaper ved politilederne (Eigenvalue >1) har større forklaringskraft enn enkeltvise spørsmål (Mujis 2011:211). Den indikerer at egenskapene ved politilederne har noe til felles, men sier ikke nødvendigvis hva. Fellesnevneren beskriver oppfatningene førstelinjelederne har av sin egen lederrolle og vurderes etter teori beskrevet i teorikapittelet og de ulike lederrollene beskrevet i tabell 1 i kap 4.6.1.

Det stilles en rekke krav til gjennomføring av faktoranalyser (Johannesen 2007). Disse kravene er gjengitt i teksten under.

Kaiser-Meyer-Olkins test (KMO) og Bartlett's test of Sphericity gir svar på om variablene korrelerer internt med hverandre. Kaiser-Meyer-Olkin test viste verdi på 0,84. En tommelfingerregel er at KMO bør være over 0,7 for å kunne gjennomføre faktoranalyse. Ifølge Kaiser (1974) er KMO 0,8-0,89 utmerket (Aarø 2007:164). Bartlett's test of Sphericity



viste signifikansverdi  $p < 0,001$ . Begge testene viser at spørreskjemaet egner seg for faktoranalyse.

En tommelfingerregel er at det bør være 300 respondenter i utvalget (Tabachnick and Fidell 2001:588). Jeg har 110 respondenter i utvalget. Faktoranalysen gir nyttig informasjon, selv om ikke kravet til respondenter er oppfylt.

I oppgaven er det brukt kategoriske variabler, 5 påstander til hver av verdiene og 16 påstander knyttet til politiledernes oppfatning av egen lederrolle. Tommelfingerregel er at det bør være 3 påstander knyttet til hver variabel. Variablene i oppgaven vurdert etter likert skala, befinner seg i utgangspunktet på ordinalnivå. Kategoriske variabler med 5 verdier kan betraktes som kontinuerlige variabler på intervallnivå (Ringdal 2001), slik at kravet til variablene er oppfylt.

Variablene bør være normalfordelte. I oppgaven benyttes likert skala hvor responskategoriene er avgrenset og utvalget er lite, noe som vanskeliggjør normalfordeling. I oppgaven er variablene ikke normalfordelt slik at det dreier seg om en ikke-parametrisk test.

Det forutsettes en lineær sammenheng mellom variablene, hvis ikke bør variablene omkodes. Korrelasjon i hver faktor ble målt med Pearsons R og antyder positiv lineær sammenheng mellom variablene. Kravet er oppfylt.

Kriteriene viser at ikke alle kravene til faktoranalyse som er oppfylt, men selve bruken av faktoranalysen beror på sunn fornuft. Som tidligere nevnt, utvalget kunne vært større. Faktoranalysen er egnet for oppgaven og benyttes for å besvare problemstillingen. Man kan ikke utelukke at dersom alle kravene til faktoranalyse hadde vært oppfylt, så ville man fått andre svar.

For å besvare forskningsspørsmål 3; hvilke andre verdier mener førstelinjelederne påvirker deres egen lederrolle, benyttes den kvalitative metoden systematiske tekstkondensering (Malterud 2011; Malterud 2012). Metoden ble valgt fordi den er pragmatisk, tematisk og analytisk, tar høyde for politiledernes subjektive meninger og åpner for å sammenlikne forhåndsdefinerte kategorier av verdier (Malterud 2012:802). Hensikten er å undersøke om politilederne selv mener at det finnes verdier som er viktigere, i forhold til politiets verdier som fremkommer i den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet. Metoden ble anvendt

for analyse av spørsmål 9, hvor politilederne ble bedt om å nevne 3 verdier som de mente var styrende for politiet. 50 politiledere besvarte spørsmålet. Bruk av metoden inneholder 4 stadier. Tabell 2, er et utdrag for hvordan svarene ble kategorisert, med påfølgende forklaring for hvert av stadiene.

**Tabell 2: Politiledernes oppfatninger av viktige verdier i politiet.**

Respondent	Meningsbærende enhet	Sammenfattet meningsenhet	Nøkkelord	Tema	Åpne verdier	Skjulte verdier	Instrumentelle verdier	Målverdier
33	Lojalitet.	Lojalitet	Lojalitet	Verdier	Lojalitet	x	x	lojalitet
35	Blind lojalitet og institusjonalisert frykt for å motsi lederne over deg.	Institusjonalisert frykt Blind lojalitet Frykt for å motsi lederne	Frykt	Verdier	Frykt	x	x	Frykt
			Lojalitet	Verdier	Lojalitet	x	lojalitet	Lojalitet
			Føyelighet	Verdier	x	Kontroll	x	Kontroll
			Feighet	Verdier	x	Føyelighet	føyelighet	x
39	Troverdighet Ydmykhet	Troverdighet og ydmykhet i kombinasjon gir integritet	Individuell verdi	Verdier	Troverdighet	x	x	Troverdighet
			Individuell verdi	Verdier	Ydmykhet	x	ydmykhet	x
			Skjult verdi, integritet	Verdier	x	Integritet	x	integritet
44	Faglig og personlig integritet.			Verdier	Integritet	x	Integritet	x
45	Vi blir dessverre styrt av presse og kritikere, som preger politikernes avgjørelser. Man får ingen premie for "mot". Man blir lett stående alene når det stormer. Dette kan gi rom for beslutningsvegring.	"Man får ingen premie for mot" "Man blir stående alene når det stormer". Beslutningsvegring , handlingslammelse	Medarbeiderplattformen,	Verdier	Mot	x	Mot	x
			modig Ukjent verdi, frykt	Verdier	x	frykt	x	frykt

Det første stadiet innebar at jeg dannet et helhetsinntrykk om hva politilederne ønsket å formidle ved at jeg leste gjennom svarene fra respondentene. Jeg markerte informasjon som skilte seg ut og organiserte svarene i excelmatrise slik tabell 2 viser. Praktisk så jeg etter mønstre eller sammenhenger i svarene fra respondentene som belyser verdier.

Det neste stadiet innebar koding av politiledernes budskap i såkalte meningsbærende enheter. Alle svarene fra politilederne som bar med seg kunnskaper om verdier ble kodet i meningsbærende enheter. Jeg noterte det som var relevant. Ved valg av nøkkelord brukte jeg politiledernes egne ord. Med bakgrunn i teori, benyttet jeg verdier som kodegrupper med 4 forhåndsdefinerte undergrupper – representert ved åpne, skjulte, instrumentelle- og måleverdier.

Det tredje stadiet innebar å trekke ut det vesentlig av informasjon i kodegruppene. Ut ifra politikontekst vil jeg trekke frem verdiene som politilederne mente var viktige. Jeg gikk

igjennom hver meningsenhet. Målet var å sammenfatte meningene, ivareta de opprinnelige meningene og løfte frem innholdet til en mer generell form. Utfordringen var å finne skjulte verdier i et begrenset datamaterialet.

Siste del av analysen er et puslespill, hvor verdiene som politilederne mente var viktige, settes sammen i et helhetsbilde. Helhetsbildet dannet som følge av logiske vurderinger basert på analysen. I prinsippet foretas en rekontekstualisering hvor det skapes et bilde av hva teksten forteller oss. Dette bildet presenteres som funn.

#### **4.8 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om at tallene i datamaterialet som brukes i oppgaven er troverdige. Dette påvirker oppgavens nøyaktighet og pålitelighet, hvor reliabiliteten er spesifikt rettet mot innsamling av data og diskusjon omkring feilkilder. Det er lagt vekt på at resultater fra oppgaven skal kunne etterprøves. Av den grunn kan reliabilitet betraktes som et empirisk mål, om gjentatte målinger fører til samme resultat. For å ivareta reliabilitet så har jeg gått systematisk til verks fordi det kan foreligge feilkilder ved problemstillingen og det er brukt analysemetoder for å måle reliabiliteten (Ringdal 2001:221-223). I den grad det er mulig i oppgaven, så er det forsøkt å oppnå reliabilitet.

Opgaven har tatt høyde for tre ulike former for reliabilitet, likeverdighet, indre reliabilitet og stabilitet i spørreskjemaet. Likeverdighet måles ved hjelp av forskningsspørsmål 3, om førstelinjelederne mener at det finnes konkurrerende verdier som påvirker dem. Ved utarbeidelse av spørreskjema så har stabilitet vært et viktig premiss, hvorvidt spørreskjemaet måler problemstillingen ved flere gangers bruk. I og med at jeg benytter tversnittdesign så får jeg ikke testet om spørreskjemaet egner seg flere ganger, noe som ville vært mulig ved bruk av longitudinelt design. For å muliggjøre etterprøving er det lagt vekt på å beskrive hvordan spørreskjemaet er utformet, det er gjennomført flere pre-tester og det trekkes forbehold ved konklusjoner. Jeg har forsøkt objektiv tilnærming så langt det er mulig ved å benytte validerte og standardiserte spørsmål.

Spørsmålenes indre konsistens, er målt ved hjelp av Cronbachs Alpha hvor verdien er over 0,7. Om flere spørsmål etterspør det samme, er testet empirisk ved å måle spørsmålenes innbyrdes korrelasjon. Dersom innbyrdes korrelasjon i variablene er for høy, vanskeliggjør

det tolkningen om flere spørsmål svarer til det samme. Ingen av spørsmålene som ble sammenliknet med hverandre, hadde pearsons r høyere enn 0,7 slik at alle spørsmålene ble stående (Johannesen 2003:135; Ringdal 2001:421-422).

I faktoranalysen ble spørsmålenes interne korrelasjon, målt ved å undersøke faktorladninger på hvert av spørsmålene. Det må være en viss samsvar mellom spørsmålene internt i faktoranalysen, for at man kan måle førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle. Det finnes ingen fasit. Spørsmål som fremstår uavhengig fra de andre spørsmålene, med faktorladning under 0,5 er tatt bort fra undersøkelsen (Sannes 2004:13). Dette gjaldt kun påstand 16 ”Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp”, som ikke samsvarte med resterende spørsmål. Dette blir nærmere omtalt i diskusjonskapittelet.

Spørreskjemaets lengde og kompleksitet kan påvirke nøyaktigheten i hvordan respondentene besvarer spørreskjemaet. I den forbindelse ble operasjonalisering, konkretisering av spørsmål og tidsbruk for besvarelse vurdert, slik at spørsmålsskjemaet virker overkommelig for respondentene å svare på.

Likeverdighet er knyttet til problemstillingen, hvorvidt konkurrerende verdier påvirker politiledernes oppfatning av egen lederrolle. Likeverdighet blir ivaretatt gjennom åpne spørsmål og blir besvart i forskningsspørsmål 3. Dersom hensynet til likeverdighet ikke ivaretas kan undersøkelse virke upålitelig og korrelasjonsanalysen i forskningsspørsmål 2 fremstå tilfeldig. Da ville ikke oppgaven tatt høyde for om førstelinjeledernes selv mente at det var andre verdier enn politiets verdier som var viktige for dem. Likeverdighet testes empirisk ved hjelp av multippel korrelasjonskoeffisient, som gir svar på styrken i sammenheng mellom førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle og politiets verdier.

#### **4.9 Validitet**

Validitet handler om slutninger og om vurderinger man gjør omkring problemstillingen. Validitet blir ofte beskrevet som gyldighet; hvorvidt oppgaven faktisk svarer på problemstillingen. I motsetning til reliabilitet som i større grad tester tilfeldige målefeil empirisk, beror validitet i større grad på teoretisk vurdering av systematiske målefeil. Høy

grad av reliabilitet er en forutsetning for validitet (Johannesen m.fl. 2011:40; Ringdal 2001:166-168).

Objektivitet, nøytralitet og indre validitet til egenformulerte verdispørsmål er ivaretatt på følgende måte; Objektive kriterier er lagt til grunn ved formulering av egne spørsmål og påstander. Spørsmål rettet mot verdiene i medarbeiderplattformen, er dannet med bakgrunn i hvordan Politidirektoratet vurderer disse verdiene. Subjektive betraktninger eller refleksjoner omkring verdiene er utelatt. Hver av politiets verdier i spørreskjemaet innledes med Politidirektoratets definisjon av verdiene, slik at respondent har en felles forståelse av politiets verdier (Prosjektutredningen 2014). Hver av påstandene er vurdert etter følgende premisser; Påstand må være faktaorientert, lett å forstå og må kun reflektere en påstand (Alstad 1993:34; Ringdal 2001:268-269). Enkelte spørsmål i skjemaet til LIP prosjektet (Askeland 2005) hadde dobbel bunn, det vil si to påstander ble reflektert i et spørsmål. Disse spørsmålene ble gjort konkrete. I og med at jeg selv har laget påstandene har fokus vært enkle, korte og tydelige påstander som reflekterer betydningen hver verdi har i medarbeiderplattformen. Operasjonaliseringer av verdier til påstander, ble vurdert etter konsensusvaliditet. Konsensusvaliditet ble ivaretatt gjennom innspill til spørreskjemaet ved veileder Stephen Sirris, forsker Jørgen Sjaastad, medstudenter ved Diakonhjemmet Høgskole og kolleger ved Kripos.

Det er vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. Ekstern validitet, hvorvidt utvalget politiledere er representativt for alle politiledere i Oslo Politidistrikt, kreves ytterligere refleksjon og behandles senere (Johannesen m.fl. 2011:357; Ringdal 2001:166-170). Intern validitet, kalt begrepsvaliditet, har betydning for hvorvidt oppgaven er troverdig. Intern validitet blir testet gjennom faktoranalyse og Cronbachs Alpha (Ringdal 2001:168). Dette er beskrevet tidligere i metode- og teorikapittelet. En måte å styrke validitet er metodetriangulering, ved å undersøke problemstillingen ved hjelp av ulike metoder. Verdiene i medarbeiderplattformen kan være upresise, man bør ta stilling til om det kan være andre verdier som politilederne selv vurderer som viktige. Dette er tatt høyde for, i oppgaven benyttes både lukkede- og åpne spørsmål, som besvares ved hjelp av statistiske metoder og kvalitativt ved bruk av systematisk tekstkondensering.

#### **4.10 Etiske perspektiver og forskerrollen**

Målet med oppgaven er økt innsikt i verdibasert ledelse i politiet, ved å undersøke i hvilken grad politiets verdier påvirker oppfatningene til førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt har av sin lederrolle. Økt innsikt avhenger av åpen tilnærming til problemstillingen og mottakelighet for nye perspektiver. For å bøte på å falle tilbake til etablerte sannheter ved oppdagelse av nye funn, er det viktig at jeg er klar over egen forforståelsen. Jeg jobber som etterforsker i Kripos, har tidligere jobbet i Oslo Politidistrikt og jeg har personlig interesse for oppgavens tema. Dette preger oppfatningene og forventninger til resultatet av oppgaven. Selv om jeg forsøker å innta rollen som nøytral forsker, er det vanskelig å være objektiv fordi jeg befinner meg i kontekst av politiet. Det kan være utfordrende å se nye sannheter fremfor etablerte sannheter, men håper at tallmaterialet taler for seg selv.

For å gripe fatt i forforståelsen, har jeg loggført egne oppfatninger forut for undersøkelsene, hypotesene ble skrevet tidlig i prosessen, omfattende analyser av datamaterialet taler for seg selv og jeg forsøkte å være bevisst bekreftelsesfeller. Når det gjelder resultatet så er det noen hypoteser som er bekreftet, mens andre er avkreftet – men om verdiene påvirker politiledernes oppfatninger omkring egen lederrollen, har jeg ikke kunne antydnet på forhånd. Etter å ha testet ulike sider ved politilederne, fikk jeg en overraskelse. Egenskapene til politilederne var ikke slik jeg hadde sett for meg. Politiledere er mer byråkratisk og introvert enn det jeg hadde forestilt meg. Dette fremkommer av diskusjonskapittelet.

Kategorisering av verdier i forhåndsdefinerte kategorier, bidro til å redusere egen subjektive påvirkning. Kategoriene er dynamiske, i noen tilfeller overlapper de hverandre. Det kan ikke utelukkes at andre forskere ville kommet frem til andre svar.

Oppgaven ble utført i tråd med forskningsetiske retningslinjer og regelverk. Den ble meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste, som godkjente undersøkelsen (Vedlegg 1). Undersøkelsen ble formelt godkjent av Bjørn Åge Hansen, leder ved HR avdelingen ved Oslo Politidistrikt (vedlegg 2). Kontaktperson ved HR avdelingen bistod med tilrettelegging, anonymisering av respondenter og utsendelse av spørreskjema.

At undersøkelsen utføres i Oslo Politidistrikt er vanskelig å holdes skjult av hensyn til fullstendig anonymitet. Hvem som helst kan finne ut av hvilket distrikt undersøkelsen er foretatt i, eksempelvis det er kun Oslo Politidistrikt som kan skilte med å ha nesten 300 førstelinjeledere, ingen andre Politidistrikt er i nærheten. Hensynet som er tatt på vegne av

Oslo Politidistrikt er at oppgaven ikke inneholder konfidensielle opplysninger. Det er ingenting som tilsier at åpen publisering, bruk av navnet Oslo Politidistrikt, resultater eller funn fra oppgaven, medføre unødvendig skade eller på andre måter ulemper for politiet. Undersøkelsen bør være en generell oppmuntring til å drive med forskning og at andre kan kontrollere resultatene.

Frivillig deltakelse ble ivaretatt ved at politilederne ble gitt informasjon om undersøkelsen og at det var frivillig å delta. Det ble opplyst i e-post til respondentene bakgrunn for undersøkelsen, anonymisering, oppbevaring og at opplysninger ville bli behandlet konfidensielt. All data slettes når undersøkelsen er ferdig. Det er kun jeg som har tilgang til rådata. Navn på deltakere og besvarte spørreskjemaer holdes adskilt. Det ble også gitt informasjon om undersøkelsens nytteverdi for utvikling av politiledere og en generell oppfordring til respondentene om høy deltakelse. Undersøkelse av politiledere utsetter ikke dem for unødvendig skade. Spørreskjemaet er upersonlig. Resultatene blir brukt til å forbedre førstelinjeledelse i Oslo Politidistrikt (Ringdal 2001:85-101).

#### **4.11 Metoderefleksjon**

Kvantitativ metode ble benyttet for å besvare problemstillingen, men den har sine begrensninger. Den første svakheten er knyttet til svarprosent, det er vanskelig å øke svarprosenten ytterligere, utover påminnelser eller at undersøkelsen utgår fra et mandat fra Oslo Politidistrikt.

Det finnes utfordringer med kvantitative undersøkelser som er viktig å være klar over. For det første, retninger på sammenhenger kan ikke undersøkes ved hjelp av tverrsnittsundersøkelser. I teorikapittelet ble det lagt vekt på å forklare at verdier påvirker adferd, for å kunne si noe om retningen på sammenhengen mellom variablene i problemstillingen. For det andre sammenhengen mellom variabler kan være statistisk riktige, uten nødvendigvis å være reelle. Målte sammenhenger kan bero på tilfeldigheter og spuriøse sammenhenger (Ringdal 2001). Spuriøse sammenhenger kan forekomme som følge av utelatte variabler. En åpenbar spuriøs variabel i oppgaven er adferd fordi lederrolle kategoriseres ut ifra adferd. Adferd og lederroller er nært beslektet, så anser ikke det som et problem i oppgaven.

Forskningsspørsmål 3 ble nærmest dannet som en konsekvens for å avdekke spuriøse sammenhenger. I oppgaven er det vanskelig å avdekke spuriøse sammenhenger statistisk. I

dette tilfellet egner systematisk tekstkondensering for å avdekke verdier som politilederne selv oppgir som viktige. For det tredje så har ikke oppgaven tatt høyde for samspillseffekter knyttet til kjønn. Det er første gangen det gjøres en slik undersøkelse i politiet slik at kjønnsfordeling bør være et tema for videre forskning. Datasettet inneholder 80/20 mannlige og kvinnelige ledere, slik at utvalget menn og kvinner fremstår skjevdelt. Nasjonalt ligger utvalget menn og kvinner som politiledere rundt 90/10 (Glomseth 2010). Det betyr at antall kvinnelige ledere i politiet bør økes for å få en jevnere kjønnsfordeling.

Elektroniske undersøkelser inneholder svakheter; Questback undersøkelser har ofte mindre svarprosent, sammenliknet med undersøkelser på papir som deles ut til hver enkelt. Dette bidrar til å forklare noe av grunnen til den lave svarprosenten i oppgaven. Det er heller ikke mulig å spørre respondentene om noe er uklart og om spørsmålene krever ytterligere forklaring. Personer i referansegruppene, antydte at en del av spørsmålene var vanskelige og at spørsmålene krever refleksjon. Da sammenhengen i spørsmålene ble forklart under evalueringen, fremsto spørsmålene tydeligere og lettere å svare på.

Det er ikke mulig å endre på spørreskjemaet etter at det er sendt ut, slik at det er vanskelig å få frem nyanser og om respondentene har oppfattet spørsmålene riktig. Politiledere har ulike måter å betrakte verdier på, noe som var intensjonen å få frem. Et åpent spørsmål gir kun svar på hva det ber om. I åpent spørsmål nr. 9, hvor respondentene ble bedt om å nevne hvilke tre verdier de mente var styrende, var det mange politiledere som besvarte. Av disse som gav svar var det flere som unnlot å svare på selve spørsmålet. En del av respondentene refererte til generelle betraktninger om ledelse i politiet, ikke hvilke verdier de mente var viktige. Derfor benyttes ikke alle svarene fra åpent spørsmål i analysedelen. Diskusjonskapittelet inneholder kun resyme av hvordan politilederne svarte på spørsmålet.

Avstanden til respondentene øker betraktelig når andre har ansvaret for selve formidling av spørreskjema. I mange tilfeller er stor avstanden til respondentene et problem fordi det påvirker svarprosenten negativt. I dette tilfellet ble spørreskjemaet sendt ut via HR seksjonen, som et ledd i å øke svarprosenten. Dette understreket seriositeten ved prosjektet og at det forelå formell godkjenning fra Oslo Politidistrikt for å gjennomføre studien.

Ekstern validitet, hvorvidt utvalget er representativt for alle politiledere i Oslo Politidistrikt, beror på helhetsvurdering av feilmargin ved svarprosent, normalfordeling og frafall.



Sentralgrenseteoremet sier at ”samplingfordelingen til utvalgsgjennomsnittene nærmere seg normalfordeling etter som utvalgsstørrelsen øker (Ringdal 2001:374). Dette har betydning for oppgaven som opererer med et mindre utvalg (N=110), hvor sannsynligheten for at variablene er normalfordelte er mindre enn ved store utvalg. At oppgaven benytter mindre utvalg, er ikke et problem fordi utvalget er homogent. Svarprosenten på 45 prosent innehar en feilmargin på 7 % ved 95 % konfidensnivå. Det betyr at dersom alle 253 politiledere hadde avgitt svar, ville man vært 95 % sikker på at svarene faller innenfor +-7 prosent av svarene i undersøkelsen. Som tidligere nevnt, ble sivile politiledere tatt bort fra undersøkelsen, for å øke svarprosenten fra 39-45 %. Bortsett fra at det går utover bredden i undersøkelsen, er ikke dette et stort problem fordi oppgaven forholder seg til politiutdannede førstelinjeledere. I nasjonale studier med et utvalg > 2000, anses svarprosent på rundt 45 % som høy (Johannesen m.fl. 2011). Dette gjelder blant annet HiOAs kandidatundersøkelse (Kandidatundersøkelsen 2014-2015) og FHI’s mor og barn-undersøkelse (Folkehelseinstituttet 2014-2015). Det som er relevant er hvorvidt undersøkelsen kan generaliseres. Ifølge Ringdal bør svarprosenten ligge på 60 % for utvalg som oppgaven representerer for at man kan generalisere (Ringdal 2001:277). I oppgaven kan resultatene kun relateres til omtrent halvparten av politiledere. Jeg mener at feilmarginen er noe høy, slik at resultatene kan virke noe tilfeldig. Dette får betydning for oppgaven ved at den viser til tendenser, i stedet for å generalisere resultater til å gjelde alle politiledere i Oslo Politidistrikt.

Til tross for begrensningene til valgte metode, hindrer ikke dette i å gi en presentasjon av sentrale resultater for undersøkelsen, samt diskusjon i lys av teori, tidligere forskning og empiri.

#### **4.12 Oppsummering**

For å besvare problemstillingen ble metodetriangulering mellom kvantitativ og kvalitativ metode valgt. Surveydesign er hovedsakelig benyttet for å besvare forskningsspørsmål 1 og 2, mens systematisk tekstkondensering er benyttet for å besvare forskningsspørsmål 3. Utvalget baserer seg på totalt antall førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt. Datainnsamling beror på elektronisk innsamlet spørreskjema via Questback. Likert skala er benyttet som responskategorier. Faktor-, effekt- og korrelasjonsanalyse er benyttet som analyseverktøy. Reliabilitet- og validitet er vurdert ut ifra ulike kriterier. Kapitlet ble avsluttet med etiske perspektiver, forskerrollen og metoderefleksjon.

## 5 Resultater av forskningsspørsmål 1-3

I dette kapitlet redegjøres for sentrale funn fra spørreundersøkelsen. Ett og ett forskningsspørsmål blir gjennomgått. Først belyses problemstilling ved hjelp av deskriptiv statistikk, deretter gjennom faktoranalyse, teststatistikk og effektmål. Presentasjon av resultater på bakgrunn av teori og empiri gjøres i diskusjonskapitlet.

Før resultatene fra hvert av forskningsspørsmålene besvares, gis en beskrivelse av den typiske politilederne som fremgår av kartleggingen i spørreskjemaet.

Den typiske politilederne i utvalget, er en mann med 5-6 års ledererfaring, jobber ved ordensavdeling og innehar personalansvar. Politileder mener at politiets verdier har oppslutning, er konkret og relevant for lederskap.

4/5 politiledere mente at politiets verdier har oppslutning, mens 1/5 mente at disse verdiene har liten oppslutning. 2/5 mente at det i realiteten var andre verdier som er styrende for politiet enn de som er formulert i medarbeiderplattformen. 1/4 mente at politiets verdier er styrende for politiet. 1/3 var usikre på hvilke verdier som i realiteten er styrende i politiet.

Omtrent samtlige politiledere mente at politiets verdier var relevante for ledelse, mens kun 1/20 mente at disse verdiene hadde liten betydning. 2/3 politiledere svarte at verdiene i medarbeiderplattformen er styrende for det daglig arbeidet, mens 1/3 svarte at verdiene har mindre betydning i hverdagen.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1

Forskingsspørsmål 1; I hvilken grad beskriver førstelinjeledere seg selv som institusjonelle ledere? Dette gir følgende tabell 3 over hvilke egenskaper ved politilederne som inngår i konstruktet, den institusjonelle lederrollen. Tabell 3 viser en oversikt over skår på den enkelte variabel i faktoranalysen. Faktoranalysen bidro til å redusere 17 påstander i Askelands lederrolleteori til 7 påstander som i større grad beskriver egenskaper ved politilederne. Totalt 7 påstander i spørreskjemaet beskriver egenskaper ved førstelinjelederne.

**Tabell 3: Resultater fra faktoranalysen**

Påstander i spørreskjema (spørsmål 6)	N	Min	Max	Median	St.avvik	Faktorladning	Alpha hvis påstander fjernes
Jeg bidra til at ønskede resultater oppnås i politiet	109	3	6	5,5	0,7	0,69	0,86
Jeg bidra til å skape felles mål i politiet	109	3	6	5,3	0,8	0,82	0,84
Jeg bidra til å skape felles verdier i politiet	110	3	6	5,3	0,8	0,75	0,85
Jeg skaper forståelse for politiets rammevilkår og ressurser	110	1	6	4,9	1	0,72	0,85
Jeg sørge for at regler og systemer etterlevs	110	3	6	5,4	0,7	0,64	0,85
Jeg fremme forståelse av at virksomhetens formål og samfunnsoppdrag	109	2	6	5	1	0,60	0,86
Jeg bidra til at grupper/avdelinger samvirker med hverandre	110	3	6	5,3	0,7	0,67	0,85

Cronbachs Alpha for faktoren er 0,87, noe som tyder på en sterk indre konsistens mellom variablene. Det er relativt stabile individuelle forskjeller i faktoren. Det gjør at faktoren samlet sett bidrar til å beskrive egenskaper ved politilederne. Alpha hvis påstander fjernes varierer mellom 0,84-0,86 og indikerer at variablene i faktoren har tilnærmet lik verdi. Det er ingen av alphaverdiene som gir store utslag slik at påstandene blir stående. Det er lite forskjell mellom alpha-verdiene som gjør at påstandene beskriver egenskaper ved politilederne tilnærmet likt.

Noen av variablene hadde høye faktorladninger. Disse kan være viktigere å vektlegge i tolkningen av faktoren. Variablene vektet i faktorskåren på grunnlag av styrken til faktorladningen. Faktorladningene går fra -1 til 1, og jo nærmere 1, jo bedre representerer dimensjonen den underliggende strukturen i faktoren. Dimensjon bør lade minimum 0,5 på hovedfaktoren (Sannes 2004:13). Faktorladningen varierer mellom 0,6-0,82 på hovedfaktor, noe som indikerer at variablene korrelerer med hverandre. Dette har betydning for om man kan se de ulike påstandene samlet under ett og om faktoren måler egenskaper ved politilederne.

Det er viktig å merke seg at vektning av egenskaper ved politilederne som fremkommer kan ha noe med formuleringen av spørsmål å gjøre. Det kan være egenskaper ved politilederne som ikke fremkommer av faktoranalysen, men som allikevel beskriver politilederne slik det fremgår av problemstillingen. Dette sees nærmere på i forskningsspørsmål 3.

Resultatet fra faktoranalysen viser at konstruktet den institusjonelle lederrollen kan forklares ut ifra disse egenskapene ved førstelinjeledere; I hovedsak forklarer faktoren at politilederne er mål- og verdiorienterte med faktorskår (.82 og .75). Dette viser at politilederne selv vurderer at de er flinke til å skape verdier og bidrar til å skape felles mål i politiet. Faktoren forklarer også at politilederne oppfatter seg som regel- og formålsorienterte, men dette forklarte faktoren i mindre grad enn andre egenskaper ved politilederne på grunn av sin lave faktorskår (.64 og .60). Dette betyr at faktoren grupperer nevnte egenskapene lavere. Faktoranalysen gir ikke informasjon om gradering av egenskaper ved politilederne. Politilederne oppfatter seg selv som resultatorienterte, ved at de ønsker å oppnå resultater i politiet. De vurderer seg selv som forhandlingsorienterte ved at de søker å skape forståelse for politiets rammevilkår og ressurser. Politilederne oppfatter også seg selv som dynamisk orienterte ved at de bidrar til at grupper og avdelinger samvirker med hverandre.

Egenskaper ved rollen som tjenesteutvikler var ikke representert i faktoren. Dette tyder på at disse egenskaper ikke har betydning for hvordan politilederne oppfatter sin lederrolle. Egenskaper ved tjenesteutvikler fremstod uavhengig fra egenskaper ved de andre lederrollene i faktoren. Egenskaper ved tjenesteutvikler grupperte seg ikke sammen med de resterende egenskapene.

## **5.2 Forskningsspørsmål 2**

Forskningsspørsmål 2; hva er sammenhengen mellom verdiene i medarbeiderplattformen og førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle? For å svare på forskningsspørsmålet ble det ut fra Askelands lederrolleteori og den nasjonale medarbeiderplattformen for politiet utformet fire hypoteser som ble testet. Hvor stor forklaringsverdi sammenhengen mellom førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle og politiets verdier måles i effekt og fremgår av tabell 5. Tabell 4 viser oversikt over variablene, førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle som korrelerer med de ulike verdiene i politiets medarbeiderplattformen *helhetsorientert, respekt, tett på og modig*. Hver hypotese blir presentert nedenfor.

**Tabell 4: Korrelasjonsmatrise**

	1	2	3	4	5
1. Førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle	1				
2. Helhetsorientert	,42**	1			
3. Respekt	,34**	,41**	1		
4. Tett på	,40**	,43**	,67**	1	
5. Modig	,24*	,32**	,52**	,65**	1

\*\* Korrelasjon er signifikant ved 0.01 nivå

\* Korrelasjon er signifikant ved 0.05 nivå

Hypotese 1; det er positiv sammenheng mellom førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle og verdien modig. Tabell 4 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og verdien modig er .24\* og signifikant på 0.05 nivå. Det betyr at sammenhengen er lav (Johannesen m.fl. 2011:304). Hypotesen støttes. Dette betyr at lav grad av det å være modig er positivt forbundet med førstelinjeledere som anser seg selv for å være en institusjonell politileder og motsatt. Førstelinjeledere i utvalget som vurderer seg selv som en institusjonell leder anser ikke seg selv for å være spesielt modige.

Hypotese 2; det er positiv sammenheng mellom førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle og verdien helhetsorientert. Tabell 4 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og helhetsorientert er .42\*\* og signifikant på 0.01 nivå. Det betyr at sammenhengen er moderat (Johannesen m.fl. 2011:304). Hypotesen støttes. Dette betyr at moderat grad av det å være helhetsorientert er positivt forbundet med førstelinjeledere som anser seg selv for å være en institusjonell politileder og motsatt. Førstelinjeledere i utvalget som vurderer seg selv for å være en institusjonell leder anser seg selv for å være helhetsorientert.

Hypotese 3; det er positiv sammenheng mellom førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle og verdien respekt.. Tabell 4 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og verdien respekt. og respekt er .34\*\* og signifikant på 0.01 nivå. Det betyr at sammenhengen er moderat (Johannesen m.fl. 2011:304). Hypotesen støttes. Dette betyr at moderat grad av det å utvise respekt er positivt forbundet med førstelinjeledere som anser seg selv for å være en institusjonell politileder og motsatt.

Førstelinjeledere i utvalget som vurderer seg selv for å være en institusjonell leder anser seg selv for å utvise respekt.

Hypotese 4; det er positiv sammenheng mellom førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og verdien tett på. Tabell 4 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og verdien tett på er .40\*\* og signifikant på 0.01 nivå. Det betyr at sammenhengen er moderat (Johannesen m.fl. 2011:304). Hypotesen støttes. Dette betyr at høy grad av det å være tett på er positivt forbundet med førstelinjeledere som anser seg selv for å være en institusjonell politileder og motsatt. Førstelinjeledere i utvalget som vurderer seg for å være en institusjonell leder anser seg selv for å være tett på.

Tabell 5 viser oversikt over multipel korrelasjonskoeffisient( $r^2$ ) verdier som måler styrken på sammenhengen mellom politiets verdier og førstelinjeledernes oppfatning av egen lederrolle. Forklaringsverdiene blir presentert under.

**Tabell 5: Effektmål**

	<b>Førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle</b>
<b>Helhetsorientert</b>	.18**
<b>Respekt</b>	.13**
<b>Modig</b>	.06**
<b>Tett på</b>	.16*

\*\* Korrelasjon er signifikant ved 0.01 nivå

\* Korrelasjon er signifikant ved 0.05 nivå

### **Helhetsorientert**

Førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og sammenhengen med verdien helhetsorientert viser  $r^2 = .18$  ved signifikansnivå 0,01. Variabelen oppfatning av egen lederrolle og verdien helhetsorientert innehar 18 % felles varians. Dette betyr at verdien helhetsorientert innehar 18 % av variansen i variabelen førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle, mens resterende 82 % skyldes andre variabler. Dette betyr at sammenhengen mellom helhetsorientert og førstelinjelederens vurdering av egen lederrolle er moderat. Hvorfor

denne sammenhengen er moderat, vites ikke, men dette er en hypotese som kan undersøkes videre. Dette blir nærmer omhandlet i diskusjonskapittelet.

### **Respekt**

Førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og sammenhengen med verdien respekt viser  $r^2 = .13$  ved signifikansnivå 0,01. Variabelen førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og respekt innehar 13 % felles varians. Dette betyr at 87 % av variasjonen i førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle kan tilskrives andre variabler. Dette betyr at sammenhengen mellom helhetsorientert og førstelinjelederens vurdering av egen lederrolle er liten, noe som gir grunnlag for videre undersøkelser som tar sikte på avdekke hvorfor sammenhengen er lav. Dette blir nærmer omhandlet i diskusjonskapittelet.

### **Tett på**

Førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og sammenhengen med verdien tett på viser  $r^2 = .16$  ved signifikansnivå 0,01. Variabelen politiledernes oppfatning av egen lederrolle og tett på innehar 16 % felles varians. Dette betyr at 84 % av variasjonen i førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle skyldes andre variabler. Dette betyr at sammenhengen mellom helhetsorientert og førstelinjelederens vurdering av egen lederrolle er moderat, noe som gir grunnlag for videre undersøkelser. Dette blir nærmer omhandlet i diskusjonskapittelet.

### **Modig**

Førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og sammenhengen med verdien modig viser  $r^2 = .06$  ved signifikansnivå 0,05. Variabelen førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle og modig innehar 6 % felles varians. Dette betyr at 94 % av variasjonen i førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle skyldes andre variabler. Dette betyr at sammenhengen mellom modig og førstelinjelederens vurdering av egen lederrolle er liten, noe som gir grunnlag for videre undersøkelser. Dette blir nærmer omhandlet i diskusjonskapittelet.

## **5.3 Forskningsspørsmål 3**

Forskningsspørsmål 3, hvilke andre verdier mener førstelinjeledere er viktige for sin egen lederrolle? Svaret på forskningsspørsmålet vil ikke være utfyllende, fordi det finnes variabler som påvirker politilederne som ikke fremkommer i materialet. For å svare på forskningsspørsmålet ble respondentene gitt et åpent spørsmål, spurt om det er andre verdier

som er styrende for dem enn politiets verdier. I såfall, ble de bedt om å nevne inntil 3 verdier som de selv mente var styrende. Tabell 6 viser hvilke 3 verdier som politilederne mente var viktige innenfor hver kategori.

**Tabell 6: Verdier som førstelinjelederne selv oppgir som viktige**

Åpne verdier	Skjulte verdier	Instrumentelle verdier	Målverdier
Lojalitet - 8	Kontroll - 10	Effektivitet 5	Kontroll - 10
Mot - 3	Frykt - 6	Ydmykhet- 2	Lojalitet - 8
Fragmentert - 2	Effektivitet - 5	Lojal - 2	Frykt - 6

I kategoriene åpne verdier ble verdien lojalitet uttalt flest ganger av respondentene. Lojalitet ble plassert i underkategorien måleverdi som uttrykker en tilstand og noe man ønsker å oppnå. Verbet lojal uttrykker noe man er og ble kategorisert som en instrumentell verdi.

I underkategorien skjulte- og måleverdier, var verdien kontroll mest markant. Kontroll ble ikke eksplisitt uttalt av respondentene, men verdien fremkommer av materialet. Henviser til teorikapittel 3.5.2, hvor oppgaven legger til grunn at skjulte verdier kan fremkomme i vurderinger og meninger, men som ikke blir uttalt eksplisitt. Kontroll ble valgt som skjult verdi av flere grunner. For det første nevnte flere respondenter medias makt over politiet, hvordan media påvirker politioppgaver og mener at media handler i egeninteresse i å påvirke politiet. Respondenter mente at medias påvirkning på politiet går på bekostning av politiets egne verdier. Hvilke av politiets verdier som media påvirker, ble ikke spesifisert av respondentene. For det andre respondenter mente at økonomi- og regelstyring, samt ressurs og rammevilkår var sentralt i hverdagen som politileder. Både regel- og økonomistyring inneholder kontrollaspektet. Ressurs- og rammevilkår kontrollerer rammene for politiledernes virke. For det tredje respondent benyttet uttrykkene ”blind lojalitet” og ”institusjonalisert frykt” om å motsi øvrig ledelse i politiet. Dette vitner om at respondenten opplever frykt ved at andre har kontroll over meningene hans. For det fjerde respondent trakk frem viktigheten av å følge verktøy for målstyring. I politiet måler styringsverktøyet (PSV) oppklaringsprosent og saksbehandlingstid. Et slikt verktøy er nyttig for øvrig ledelse, slik at det føres kontroll over at politilederne oppnår fastsatte måltall.

I kategorien instrumentelle verdier gikk effektivitet igjen i materialet. Ingen av respondentene nevnte effektivitet eller verbet effektiv eksplisitt, men begge verdiene var fremtredende i



materialet. Effektivitet ble både plassert i kategorien som skjulte verdier og måleverdier som noe man generelt ønsker å oppnå som politileder. I denne sammenhengen knyttes effektivitet til resultatoppnåelse. Effektivitet ble valgt som følge av at respondenter la vekt på viktigheten av resultatoppnåelse og høy arbeidsmoral. Respondenter vurderte at verditenkning ble for defensivt i forhold til resultatoppnåelse. Respondenter trakk frem knapphet på ressurser som en pådriver for effektivitet og vilje til resultatoppnåelse.

#### **5.4 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg redegjort for resultatene for forskningsspørsmålene 1-3.

Faktoranalysen ble presentert i tabell 3, korrelasjonsmatrisen i tabell 4 og effektmål i tabell 5, med ulike skår på variablene og påfølgende tolkning av data. Faktoranalysen nevner ulike egenskaper ved politilederne, hvor egenskapene ble kategorisert og knyttet til den institusjonelle lederrollen. Korrelasjonsmatrisen viser sammenhengen mellom politiets verdier og politiledernes oppfatning av egen lederrolle, hvor effekt måler styrken på nevnte sammenheng. Tilslutt viste tabell 6, hvilke andre verdier som politilederne vurderer som viktige for sin egen lederrolle. Hovedfunn fra dette kapitlet presenteres i neste kapittel.

## **6 Diskusjon**

I dette kapitlet diskuteres og presenteres hovedfunn fra resultatkapitlet, oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning. Det sentrale med oppgaven er å vite hvilke egenskaper som kjennetegner politilederne for deretter å drøfte hvilke verdier som påvirker lederrollen.

### **6.1 Svar på forskningsspørsmål 1**

Hensikten med forskningsspørsmål 1 var å undersøke i hvilken grad førstelinjeledere beskriver seg selv som institusjonelle ledere. Resultatet fra faktoranalysen beskriver egenskaper ved politilederne basert på politiledernes egne vurderinger. Videre beskrives hvilke egenskaper ved politilederne hører sammen og hvilke egenskaper som har noe til felles.

Før hver enkelt egenskap ved politilederne presenteres, skal vi se på syv kriterier som gjelder for institusjonelle politiledere;

Politilederne vurderer seg selv som flinke til å skape verdier og som bidragsytere til å skape felles mål i politiet. Politilederne mener selv at de er opptatt av å sørge for at regler og systemer etterlevs, noe som kan komme i konflikt med fokus på verdiene. Politilederne oppfatter at de selv fremmer forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag. Den regel- og formålsoverorienterte tilnærmingen forklarte faktoren i mindre grad enn andre egenskaper ved politilederne. Dette har ingen reell betydning fordi faktoranalysen kun grupperer egenskaper ved politilederne uten å gradere dem. Politilederne oppfatter seg selv som at de ønsker å oppnå resultater i politiet. De vurderer seg selv som opptatt av forhandlinger ved at de søker å skape forståelse for politiets rammevilkår og ressurser. Politilederne vurderer også seg selv som dynamisk orienterte ved at de bidrar til at grupper og avdelinger samvirker med hverandre.

I tillegg til de 7 kriteriene, vurderer politilederne seg selv som lite oppfinnsomme og innovative, noe som går på bekostning av utviklingen av politiet hvor det trengs nye ideer for å imøtekomme samfunnets krav. Politilederne anses som tradisjonelle og opptatt av å opprettholde det bestående. Politilederne mente også at de selv ikke var så flinke til å overvåke det som skjer utenfor politiet, slik at det ikke fanges opp utfordringer og muligheter

ved nye praksiser. Det gjør at politilederne kan oppfattes som introverte av utenforstående. Politilederne fanger ikke opp trender eksternt og de forholder seg til det som skjer internt i politiet.

Resultatet fra faktoranalysen kan sees i sammenheng med teori og empiri i kapittel 3 og i lys av nasjonale og internasjonale studier av politiledelse. Askelands lederrolleteori (2015) som ble presentert i kap. 3 og tabell 1 i kap. 4.6.1 beskriver den institusjonelle lederen som integrator, dirigent, tjenesteutvikler og mellommann. Faktoranalysen knytter politilederne til 3 av disse lederrollene, mens den siste rollen som tjenesteutvikler er utelatt fra faktoranalysen. Henviser til metodekapittel 4.7 hvorfor tjenesteutvikler ble utelatt fra faktoren. Tre av egenskapene ved politilederne er knyttet spesifikt til den institusjonell lederrolle. Lederrolleteorien til Askeland beskriver den institusjonelle leder som verdi- og resultatorientert, og som fremmer av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag. Disse egenskapene ved politiledere fremkommer av faktoren. To av egenskapene ved politilederne er knyttet til rollen som dirigent, mens resterende egenskaper ved politilederne er knyttet til integrator og mellommann. Dette sier noe om hvilke egenskaper politilederne i Oslo Politidistrikt innehar og hvilke roller disse egenskapene er knyttet til. Dette gjør at førstelinjelederes oppfatning av egen lederrolle kan sorteres i kategorien den institusjonelle lederrollen. Dette blir drøftet videre i de påfølgende avsnittene.

#### **6.1.1 Politiledere som verdi- og formålsoorienterte**

Faktoranalysen viser at egenskapene verdi- og formålsoorientert hører sammen og har noe felles, slik at disse egenskapene kan drøftes samlet. Funn i oppgaven viser at politiledere vurderer seg selv som verdi- og formålsoorienterte, noe som er nært knyttet til den institusjonelle lederrollen som beskrives i lederrolleteorien til Askeland (2015). I denne teorien er ivaretagelse av formålet og verdier sentralt. Det fremkom av kartleggingen av respondentene fra spørreundersøkelsen, at politilederne vurderte seg selv som verdibeviste. De fleste politilederne mente at politiets verdier er relevante og flere av politilederne gav uttrykk for andre verdier som var viktige for dem. Verdier kan komme i konflikt med regler, og blir nærmere beskrevet i avsnitt 6.1.3 om regelorientering.

Formålet kan oppleves abstrakt, men uttrykker det politilederne skal drive med. Større bevissthet omkring formål og samfunnsoppdraget fører til at valg og prioritering av

lederoppgaver i større grad er i overenstemmelse med formålet (Selznick 1997:55).

Politiledere skal gjenspeile samfunnets holdninger og idealer noe som ivaretas ved at valg og prioriteringer av politioppgaver er nært knyttet til samfunnsoppdraget. I den forbindelse bidrar verdibasert ledelse til økt bevissthet rundt formålet ved at politilederne reflektere over valg- og prioriteringer, og at politioppgaver blir utført i samsvar med formålet (Askeland 2013; Askeland 2015; Aadland 2011).

Verdi- og formålsoverrettede ledere blir i internasjonale og nasjonale ledelsesstudier omtalt som kjernen ved verdibasert ledelse (Askeland 2015; Baker 2010; Busch 2012; Dijk m.fl. 2015; Garthus 2015; Glomseth 2015, Kirkhaug 2014; Wassermann og Moore 1988; Aadland 2011). Fra verdibasert ledelse så dagens lys på 1930- tallet og frem til i dag, har fokus på verdier og formål vært essensielt. Det finnes distinkte forskjeller innen verdibasert ledelse hvor fokuset på verdier og formål fremkommer ulikt. I noen virksomheter er ikke nødvendigvis formålstankegangen etablert, slik at verdibasert ledelse handler om å fremme formålet. I politiet fremstår formålstankegangen tydelig gjennom lover og regler, slik at det i større grad handler om å knytte politioppgaver til formålet slik at helhetsperspektivet ivaretas. Det institusjonelle perspektivet som oppgaven legger vekt på, legger stor vekt på formål og verdier. Oppgaven går ikke inn på andre former for verdibasert ledelse, eksempelvis assosiativt eller instrumentelt perspektiv (Askeland 2009; Askeland 2013) fordi oppgaven beskriver verdibasert ledelse i kontekst av politiet.

### **6.1.2 Politiledere som mål- og resultatorienterte**

Funn i oppgaven viser at politiledernes selv mener at de har fokus på mål og resultat i hverdagen som politileder. Resultatorienterte politiledere er nært knyttet til den institusjonelle lederrollen, mens målorientert knyttes til rollen som dirigent i lederrolleteorien til Askeland (2015). Politilederne mener at de har fokus på kvalitet og effektivitet gjennom planlegging og koordinasjon av arbeid. Faktoranalysen viser at mål og resultat henger sammen og bidrar til å forklare disse egenskapen ved politiledere.

Dette peker tilbake til Ohio studiens oppgave- og relasjonsorienterte dimensjon som ble beskrevet i teorikapittelet 3.4. Kontroll og tillit er noe som beskriver hver av dimensjonene. Politilederne må både utvise kontroll og tillit, hvor målet er å kunne vise stor tillit uten å miste

kontroll. Tillit skaper motivasjon, mens kontroll sikrer at politiet henger sammen (Aadland 2011:28).

Politiledere som mål og resultatorienterte samsvarer med eksisterende forskning på politiet. Forskning på politiledelse i Norge vektlegger måloppnåelse som ideelt lederfokus (Fjærli 2015:195; Glomseth og Gottschalk 2006; Glomseth 2015a:144). Ideelle førstelinjeledere i politiet er veiledere. De utvikler og motiverer ansatte slik at mål og resultater oppnås. Kartleggingen av politilederne i oppgaven, viste at de fleste politilederne hadde lengre erfaringer som leder. Boatwright og Forrest (2000) slo fast at erfarne politiledere er mer tilbøyelig til å vektlegge målfokus.

I det daglige fungerer førstelinjeledere som opprettholdere av produksjon (Glomseth, Gottschalk, Hole 2011). Førstelinjeledere i politiet er ofte presset på tid. Dette kan gå ut over den ideelle beskrivelsen av politilederne fordi tiden brukes på produksjon av saker eller hendelser, fremfor å ta hensyn til medarbeiderne, formålet eller implementerer verdier. På den andre siden, ifølge Glomseth bruker politilederne mye tid på personalet. Samlet tyder dette på at politilederne ivaretar både oppgave- og relasjonsorientering (Glomseth 2010). Dansk undersøkelse av ledere i kommunesektoren, før- og etter strukturreformen, viste at det forventes at kommunale ledere bruker mer tid på personalledelse enn faglig ledelse (Klausen og Nielsen 2011).

### **6.1.3 Politiledere som regelorienterte**

Funn i oppgaven viser at politiledere mener selv at de er opptatt av lover og regler, noe som er naturlig siden hverdagen til politiledere består av å vurdere lovverket. Regelorientering forklarte faktoren i mindre grad enn de andre egenskapene, men dette trenger ikke å ha noen reell betydning for om politilederne er mer eller mindre regelorienterte. Politilederne som regelorientert kan knyttes til rollen som dirigent i lederrolleteorien til Askeland, med fokus på at regler og systemer etterleves. Politiledere som er opptatt av regler, har en klar byråkratisk forankring. Dette bidrar til å dra politilederne i oppgaven i en byråkratisk retning.

Regelorienterte politiledere har lange tradisjoner i politiet og er en viktig del av politiet som system. Politiet som system ble beskrevet i kap. 2, og viser den byråkratiske siden ved politiet. Regelorientering har bidratt til å forme politiet som byråkrati. Bruk av regler og

lovverket fremstår som viktig for politilederne, mens etikk og verdier en like viktig del av politihverdagen.

Politiledere har tradisjonelt hatt fokus på regler og instruksjoner fordi lederjobben i politiet handler om å ivareta disse (Auglend 2004). I politiet som system i kapittel 2, ble det vist til at politiets verdier ofte kommer i andre rekke, fremfor å utgjør kjernen i politiet. I verdibasert ledelse er regelorientering mindre sentralt fordi den er en reell utfordrer til verdiorientering som standard i organisasjon (Wood 1984; Aadland 2011). HSH studien (Aadland m.fl. 2006) argumenter for verdibasert ledelse som et alternativ til regel- og målstyring, men at det er vanskelig å innføre verdistyring i organisasjoner som politiet. I politiet er konsekvensen av regelorienterte politiledere at verdier får mindre plass. Dette betyr ikke at lover og regler bør få mindre plass i politiet, det betyr at bevissthet og refleksjoner rundt politiets verdier bør bli høyere. HSH studien bekrefter at bevisstgjøring av verdier i organisasjoner som politiet er viktig fordi verdiene blir benyttet til å påvirke adferd. Garthus (2015) sin studie av verdibaserte ledere i politiet viste at mellomledere i politiet har mangelfull bevissthet omkring politiets verdier og at implementering av politiets verdier er mangelfull. Politiledere med et institusjonelt perspektiv på ledelse, er opptatt av fokus på verdier og hvordan politiets verdier kan implementeres i politiet. Australske og britiske studier på politiledelse, bekrefter det institusjonelle perspektivet ved å legge vekt på etiske sider ved politilederne og politiledernes evne til å kommunisere verdier (Dijk m.fl. 2015; Pearson-Goff og Herrington 2013). Dette betyr at politiledere bør kommunisere og artikulere mer om verdier i hverdagen, på lik linje med politilederne som reflekterer rundt lover og regler. I praksis vil dette si at politiledere reflekterer rundt hvilke verdidilemmaer som finnes i oppdragsløsning, hvilke dilemmaer som oppstår ved etterforskning av alvorlige straffesaker eller hvilke verdier som konkurrerer om oppmerksomheten i politihverdagen.

#### **6.1.4 Politiledere som forhandlingsorienterte**

Funn fra faktoranalysen viser at egenskapen som forhandler, er noe politilederne selv mener beskriver dem. Problemet er at denne rollen kan være misvisende, noe som ble oppdaget i etterkant. Påstand i spørsmål 6, ”jeg skaper forståelse for politiets rammevilkår og ressurser”, kan sees både internt og eksternt. Dette ble ikke tydeliggjort i spørreskjemaet. Internt handler dette om å skape gode nok ressurs- og rammevilkår slik at grupper fungerer optimalt. Eksternt handler det om omdømme og legitimitet hvor politilederne kommunisere politiets ressurs- og

rammevilkår overfor eksterne aktører. Dette er to vidt forskjellige syn, noe som burde vært klarere formulert. De fleste førstelinjeledere i politiet har ikke som arbeidsoppgave å forhandle ressurs- og rammevilkår med eksterne samarbeidspartnere. De er opptatt av å skaffe ressurser internt og skape gode rammevilkår slik at politioppgaver blir ivaretatt.

Den forhandlingsorientert politilederne kan knyttes til rollen som mellommann i lederrolleteorien, hvor politiledere kommuniserer eksternt for å ivareta politiets interesser i ulike spørsmål. I oppgaven er det riktigere å kalle rollen som forhandler for ressursplanleggeren. Denne rollen blir omtalt i Glomseths lederrolle studier (Glomseth m.fl. 2011) hvor politiledere bestemmer hvordan menneskelige og økonomiske ressurser fordeles internt for å oppnå mål og resultat. På den ene siden kan dårlige ressurser føre til at grupper ikke fungerer så bra sammen mot et gitt mål og motsatt. På den andre siden handler ledelse om å benytte handlingsrommet som ble beskrevet i kapittel 2, og bruke de ressurser og rammevilkår politilederne er gitt. Politiet gir ofte uttrykk for mangel på økonomiske ressurser, slik at politioppgaver ikke blir ivaretatt tilfredsstillende. Gjørsv-rapporten (NOU 2012;14) bemerket også dette, men valgte å argumentere for at politiet bør løse kulturelle- og ledelsesutfordringene internt, før politiet blir tilført ekstra økonomiske ressurser. Det Gjörsv-rapport ikke sier noe om, er at det ofte mangler menneskelige ressurser i politiet for å løse oppdrag tilfredsstillende. Gjörsv-rapporten sier heller ikke noe om at kriminaliteten blir stadig mer kompleks. Det kreves større ressurs- og rammevilkår til å løse kriminalitet i dag enn det som var tilfellet tidligere.

#### **6.1.5 Politiledere som dynamisk orienterte**

Faktoranalysen viste at politilederne oppfatter seg selv som dynamisk orienterte. Dynamisk orientert er et ord som jeg selv valgte å bruke, fordi uttrykket beskriver politiledere som aktive pådrivere for å ivareta både det oppgaveorienterte og det relasjonelle hensynet i politiet. Dynamisk orienterte politiledere kan knyttes til rollen som integrator i lederrolleteorien til Askeland. Dynamisk orienterte politiledere bidrar til at grupper samvirker med hverandre. Førstelinjeledere har fokus på hvordan gruppen fungerer optimalt. På den ene siden handler dette om å støtte, motivere og utvikle medarbeidere for å oppnå gode resultater. På den andre siden handler dette om å forholde seg til ressurs- og rammevilkår som tidligere beskrevet. Politiet har begrensede ressurser, slik at politiledere som fokuserer på å motivere ansatte vil lettere oppnå resultater. Dette handler om skandinavisk forståelse for verdibasert

ledelse hvor politiledere benytter kommunikative evner (Askeland 2015; Eriksen 2008; Johannessen 2015a). For å få til dynamisk orientering bør førstelinjelederne utvise gode kommunikative evner, ivareta formålet, argumenter for hvilke politioppgaver gruppen skal gjøre, angi tydelig retningen for veien videre og kommunisere til ansatte, hvorfor de er satt til å gjøre oppgavene.

Nasjonal forskning viser at dynamisk orienterte politiledere kan knyttes til rollen som rådgivere eller veiledere (Glomseth, Gottschalk og Hole 2011). Internasjonalt legger Thomas Baker (2010) vekt på politilederne som forbilde for gruppen. Burns (1978) argumentere for ledere som gode motivatorer og hvilke positiv effekt dette har på enkeltpersoner. Pearson-Goff og Herrington (2013) mener at politiledere bør være gode kommunikatorer, inneha legitimitet og fungerer som gode etiske rollemodeller.

## **6.2 Svar på forskningsspørsmål 2**

Hensikten med forskningsspørsmål 2, er å finne hva som er sammenhengen mellom verdiene i medarbeiderplattformen og førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle. Før hver av verdiene i medarbeiderplattformen drøftes, er det viktig å forstå innvirkningen konteksten har på forskningsspørsmålet. Grunnen til det er at konteksten påvirker hvordan politilederne oppfatter politiets verdier. Det gjør neste avsnitt relevant for å si noe om hvilken kontekst politilederne befinner seg i.

I kapittel 2 ble det belyst at både ledelse og organisatoriske forhold påvirker politilederne. Hvilket verdisyn politilederne innehar er påvirket av forhold i hverdagen. Politiledere befinner seg i et system hvor det å kommunisere og reflektere rundt verdier og dilemmaer, ikke nødvendigvis prioriteres i en hektisk hverdag. Dette i seg selv er et argument for skandinavisk verdibasert ledelse, hvor dialog omkring verdier ville vært naturlig. Verdiene i den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet henger som en plakat på veggen. Det er få som tar seg tid til å stoppe og reflektere over betydningen verdiene har i hverdagen (Falkenberg 2006; Garthus 2015). Hver og en av verdiene er dypt forankret i styringsdokumenter, mens i virkeligheten kunne den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet vært hvilken som helst kommersiell reklameplakat som forsøker å selge inn et produkt. Dette skulle tilsi at korrelasjonsanalysen viste liten sammenheng mellom politiets verdier og førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle. På den andre siden så håndterer



politiledere motstridende interesser hvor synet på verdier er ulikt. Dette tilsier at politiledere ubevisst eller bevisst, kontinuerlig forholder seg til verdier. Politiledere befinner seg i et byråkrati av regler og instruksjoner for handlemåter. Byråkratiet har den ulempen at den ikke sier noe den faktiske handlemåten til politiansatte og heller ikke hvilke verdier som er forankret i den enkelte. Dette utgjør et problem ved verdibasert ledelse i politiet. I politiet er det ingen som vet hvilke verdier som befinner seg hos den enkelte politiledere, av den enkle grunn, det er ingen som har forsøkt å finne ut av det. Det er ytterst få som vet om den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet har noen effekt fordi det er ikke gjort noen undersøkelser på å måle effekten av plattformen. Oppgaven nøyer seg med å finne ut sammenhengen mellom politiets verdier og politiledernes oppfatning av egen lederrolle med de begrensninger som oppgaven har.

### **6.2.1 Oppfatter førstelinjeledere seg som modige?**

Førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle ved å se på sammenheng med verdien modig viser i analysekapittelet  $r^2 = .06$  ved signifikansnivå 0,05 (tabell 5). Dette betyr at styrken på sammenhengen mellom det å være modig og politiledernes oppfatning av egen lederrolle er liten fordi de kun innehar mindre enn 1/10 av felles varians. Det betyr at mye av variasjonen i oppfatningen av egen lederrolle henger sammen med andre faktorer enn verdien modig. Dette betyr også at lav grad av det å være modig er positivt forbundet med den institusjonelle lederrollen og motsatt.

Hvorfor sammenhengen mellom politiledernes oppfatning av egen lederrolle og verdien modig er lav, gir ikke den statistiske beregningen noe svar på. Dette fordrer en teoretisk drøfting av forklaring på sammenhengen. Verdien modig handler om å ta ansvar ved å foreta vanskelige valg og håndtere risiko med fare for egen sikkerhet (Isenberg 2010; NOU 2012;14) Verdien modig har innvirkning på politiledernes evne til å erkjenne risiko, villighet til å takle konflikter eller evne til å si fra om kritikkverdige forhold.

Det er vanskelig å vurdere førstelinjelederens egne oppfatninger om sin egen lederrolle ved å se på sammenhengen med verdien modig. Andre kan oppleve politiledere som modige, mens politiledere selv opplever det motsatte. I krevende situasjoner som krever mot, opplever politiledere gjerne seg selv som liten. Å være modig handler om å trosse frykt, mens opplevelse av frykt gjør at man føler seg liten.

For det første Gjørsv-rapporten påpekte at det manglet modige politiledere under håndteringen av terrorhendelsen 22/7. Studien til Fischer (2009) av 25 amerikanske politiledere og Isenbergs studie (2010) av 26 amerikanske politiledere, slår fast viktigheten at politiledere evner å håndtere risiko. I Gjørsv-rapporten står det at politiledere bør bli flinkere til å erkjenne og håndtere risiko (Gjørsv-rapporten 2012), men rapporten gir ikke noe svar på hvordan politilederne kan bli flinkere til dette. Det som er vanlig praksis i politiet, er at det trenes på terror eller svært farlige situasjoner, slik at politiet blir tryggere i måten slike hendelser løses på. På den måten reduseres opplevelsen av frykt og den enkelte opplever seg selv som bedre til å takle farlige situasjoner. Et relevant spørsmål som ble nevnt innledningsvis i oppgaven, er om politilederne står bedre rustet i dag til å håndtere terror. Det er vanskelig å svare på spørsmålet fordi politiet består av ulike praksiser med hver sine handlemåter (Johannesen 2011). Oslo Politidistrikt trener operativt på å håndtere terrorhendelser, slik at politilederne blir bedre på å erkjenne og håndtere risiko.

For det andre modig handler også om at politiledere tar opp vanskelige temaer på arbeidsplassen. Å ta opp vanskelige temaer eller varsle om kritikkverdige forhold er ikke risikofritt. Konsekvensen for politiledere å varsle om kritikkverdige forhold har sin pris. De kan ende med å stå alene igjen, uten støtte og uten ryggdekning. Hvorvidt politilederne sier fra om kritikkverdige forhold beror på kost-nytte tenkning. Politiledere som velger minste motstands vei, ved å unngå å si fra om kritikkverdige forhold for å slippe å komme i ubehagelige situasjoner, opplever seg kanskje som mindre modige. På den andre siden, politiledere som sier fra om kritikkverdige forhold, bidrar til å kaste lys over saker hvor systemet svikter, opplever seg kanskje som modige – i hvert fall får de bekræftelse fra andre at de er modige som tør å si fra om kritikkverdige forhold. Det krever mot å avdekke justisfeil eller justismord, eller å melde fra om hendelser hvor kolleger er innblandet og som kan klassifiseres som grov uforstand i tjenesten. Konsekvensene ved å stå frem kan være at kolleger blir fradømt retten til å være politi eller at omdømmet til politiet svekkes.

### **6.2.2 Oppfatter førstelinjeledere seg som helhetsorienterte?**

Førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle ved å se på sammenhengen med verdien helhetsorientert viser i analysekapittelet  $r^2 = .18$  ved signifikansnivå 0,01 (tabell 5). Dette betyr at styrken på sammenhengen mellom det å være modig og førstelinjelederens oppfatning

av egen lederrolle er moderat fordi de innehar omtrent 1/5 av felles varians. Det betyr at mye av variasjonen i oppfatningen av egen lederrolle henger sammen med andre faktorer enn verdien helhetsorientert. Dette betyr også at moderat grad av det å være helhetsorientert er positivt forbundet med den institusjonelle lederrollen og motsatt.

Det er vanskelig å gi forklaring på hva som skyldes den moderate sammenhengen mellom førstelinjelederes vurdering av sin egen lederrolle og verdien helhetsorientert. Politilederes hverdag handler om å ”løfte blikket”, ivareta objektivitet, forvalte ressurser tilfredsstillende og fokus på samfunnsansvaret (Prosjektutredningen 2014:48). På den ene siden så er disse faktorene en sterk motivasjonsfaktor for politiledere å være helhetsorienterte noe som bidrar til å redusere kriminalitet. På den andre siden så er det motstridende interesser i politiet, hvorvidt politiledere handler på vegne av fellesskapets beste eller handler ut ifra eget ståsted om hva som er mest riktig å gjøre. Drøftingen gir ingen entydige svar på om politiledere er flinke nok til å se utover sin egen virksomhet.

Den skandinaviske forståelsen for verdibasert ledelse handler om å innta den andres perspektiver i dialoger med mennesker. På den ene siden forutsetter dette at politilederne evner å løfte blikket for å ivareta den andres perspektiver. På den andre siden handler dette om at politilederne klarer å formidle sitt eget budskap, slik at andre politiledere evner å vurdere budskapet på lik linje som informasjon de selv bidrar med.

Kritisk kan man stille spørsmål ved om helhetsorientert er en verdi. Det er vanskelig å knytte helhetsorientert til bestemte handlinger (Johannensen 2015b:139). Ut ifra teorien til Rokeach som ble beskrevet i teorikapittelet, er helhetsorientert nært beslektet med en holdning. Politidirektoratet definisjon og formulering av verdien helhetsorientert som en forestilling om å løfte blikket utover ens egen virksomhet og person, fremstår som nært beslektet med holdninger.

### **6.2.3 Oppfatter førstelinjeledere selv som respektfulle?**

Førstelinjelederes oppfatning av egen lederrolle ved å se på sammenhengen med verdien helhetsorientert viser i analysekapittelet  $r^2 = .13$  ved signifikansnivå 0,01 (tabell 5). Dette betyr at styrken på sammenhengen mellom det å utvise respekt og førstelinjelederes oppfatning av egen lederrolle er svak fordi de innehar omtrent 1/10 av felles varians. Det

betyr at 9/10 av variasjonen i oppfatningen av egen lederrolle henger sammen med andre faktorer enn verdien respekt. Dette betyr også at lav grad av det å utvise respekt er positivt forbundet med den institusjonelle lederrollen og motsatt.

I den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet er respekt et uttrykk for å møte andre mennesker, avdelinger og andre etater på en profesjonell måte. Det handler om likebehandling, anerkjenne mangfold, være profesjonell og opptre tillitsvekkende (Prosjektutredningen 2014:51). Politiledere vurderer selv at de er flinke til å hjelpe kolleger på arbeidsplassen selv når arbeidspresset er stort. Politiledere mener selv at de opptre tillitsvekkende overfor publikum. I lys av et institusjonelt perspektiv handler respekt om valg og beslutninger politiledere foretar seg, anvendelse av språklige virkemidler og leders kommunikative evner i situasjoner som handler om å ivareta menneskelige hensyn.

En mulig forklaring på den svake sammenhengen, kan være formulering av selve spørsmålene i spørreskjemaet. Det kan tenkes at politilederne syntes at noen av påstandene var vanskelig å svare på. Det kan også være at politilederne vurderer respekt i lys av andre måter å opptre på, slik at spørsmålene i spørreskjemaet ikke gir entydige svar på verdien respekt.

Variabelen førstelinjeledere som forbilde fremkom ikke i faktoren, men kan sees i sammenheng med respekt. Politiledere som fremstår som forbilder, oppfatter gjerne seg selv som ledere som er opptatt av å være høflige. Det å anerkjenne mangfold og opptre tillitsvekkende, handler i stor grad om å opptre som et forbilde. Politilederne som forbilder er sentralt ved den institusjonelle lederrollen (Baker 2010; Dijk m.fl. 2015; Fischer 2009; Isenberg 2010; Pearson-Goff og Herrington 2013). Hva som anses for å opptre som et forbilde, annet enn at politiledere utviser respekt, er uklart. Rent logisk dersom definisjonen på verdien respekt hadde blitt vurdert etter hva som inngår i å være et forbilde, kan det hende at styrken på nevnte sammenhengen hadde vært annerledes fordi det kanskje er lettere for politiledere å vurdere seg selv i lys av et forbilde. Isenberg (2010) fremhever at politiledere bør være forbilder med bred støtte i politiet og publikum de er satt til å tjene, noe som krever at politilederne opptre med respekt. Det kan hende at politiledere som behandler publikum profesjonelt og som er opptatt av bred støtte hos publikum, gjerne oppfatter seg selv som en leder som anerkjenner andre mennesker.

#### **6.2.4 Oppfatter førstelinjelederens seg for å være tett på?**

Førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle ved å se på sammenhengen med verdien tett på viser i analysekapittelet  $r^2 = .16$  ved signifikansnivå 0,01 (tabell 5). Dette betyr at styrken på sammenhengen mellom det å utvise respekt og førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle er moderat fordi de innehar omtrent 1/6 av felles varians. Det betyr at 5/6 av variasjonen i oppfatningen av egen lederrolle henger sammen med andre faktorer enn verdien tett på. Dette betyr også at moderat grad av det å være tett på er positivt forbundet med den institusjonelle lederrollen og motsatt.

I den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet handler verdien tett på, å følge opp publikum, kolleger og beslutninger, at politiledere er tilgjengelig, engasjert og løse problemer. Hva som skyldes den moderate sammenhengen mellom politiledernes egen oppfatning av lederrollen og verdien tett på kan skyldes ulike forhold. Dette kan skyldes at arbeidet som politileder, handler om å løse problemer slik at politilederne oppfatter seg selv som en problemløser (Johannensen 2013). Det kan også skyldes at politilederne er tett innpå mennesker, hvor arbeidet går ut på å imøtekomme publikums behov slik at politilederne oppfatter seg selv som en leder som er engasjert i mennesker (Burns 1978).

Det interessante med verdien tett på er selve begrunnelsen for at Politidirektoratet valgte å ha den med i medarbeiderplattformen (Prosjektutredningen 2014:52). For det første knyttes verdien tett på til evnen til å gjennomføre beslutninger, hvor selve verdien fremstår som et verktøy for styring. Forholdet styring og ledelse, ble beskrevet i kapittel 2. HSH studien vektlegger at ledelse handler om bevisstgjøring av verdier som instrument for styring (Aadland m.fl. 2006), hvor anvendelsen av verdien tett på kan relateres til styring. Styringsdimensjonen kommer til uttrykk i verdiens instrumentelle egenskaper og i topp og bunn ledelse av politiet. Politidirektoratet anvender verdien tett på, for å få gjennomført sine beslutninger (Johannesen 2015b s. 139). I verste felle kan dette være manipulerende og utfordrer synet at verdien tett på handler om at politilederne er tilstede for publikum.

For det andre sees verdien tett på i relasjon til endringsvillighet, hvor Politidirektoratet mener at dersom politiledere er tett på så vil endringer bli mulig. Politidirektoratet tar ikke høyde for det motsatte, at ved å være tett på kan det føre til at flere spørsmål blir stilt ved beslutninger og at politilederne i større grad innehar en kritiske tilnærming til de foreslåtte endringer.

Politidirektoratet i sin beskrivelse av tett på kan anses for å være idyllisk. Politidirektoratet fremhever at ”engasjement bidrar til positiv og god kultur”, men nevner ikke at engasjerende politiledere kan være slitsomme og føre til slitasje på kulturen. Politidirektoratet fremhever kultur for tilbakemeldinger som viktig, mens i realiteten er dette nokså varierende i politiet. Det gis ingen begrensning for verdien tett på, noe som er en svakhet ved begrunnelsen for verdien. Verdien tett på fremstår derfor som uklar. Fafo-undersøkelsen tydeliggjør at slike verdier som tett på, er vanskelige å følge opp i praksis (Falkenberg 2006).

På en annen siden, som et alternativ, kunne verdien nær erstattet tett på og gitt et mer realistisk bilde på hvordan politiledere bør forholde seg til publikum, kolleger og øvrig ledelse. Verdien nær beskriver et felleskap av anerkjennelse og tillit i politiet. Tillit til beslutninger og at man anerkjenner den enkeltes kompetanse og personlige egenskaper. Verdien nær ligger nært til kulturbegrepet som Politidirektoratet anvender og verdien nær representerer også kjernen i verdibasert ledelse.

### **6.3 Svar på forskningsspørsmål 3**

I dette kapittelet drøftes forskningsspørsmål 3, hvilke andre verdier mener førstelinjeledere er viktige for sin egen lederrolle? Det er trukket frem 3 verdier fra analysen av de åpne spørsmålene i oppgaven; *lojalitet, kontroll og effektivitet* som påvirker førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle. Etter analyse av svarene som politilederne gav på spørsmålet, hvilke tre andre verdier mener du er styrende for politiet, fremkom de ulike verdiene som viktige for politilederne. Forskningsspørsmålet gir ingen svar på graden verdiene påvirker politilederens oppfatning av egen lederrolle, kun at politilederne trekker frem verdiene som viktige. Et relevant tema er om noen av disse verdien bør foreslås i strategidokumenter. Oppgaven går ikke noe nærmere inn på dette temaet, men nøyer seg med å påpeke at flere politilederne fremhever samme verdier som viktige for dem.

#### **6.3.1 Lojalitet**

Politilederne trakk frem ulike verdier som er viktige for oppfatningen av sin egen lederrolle. Lojalitet ble eksplisitt uttalt som åpen verdi, slik at verdien fremstår som sentral hos politilederne i utvalget. Lojalitet handler om ansvar og forpliktelse på den ene siden (Barnard 1938, s. 220; Aadland 2011), mens lojalitetens andre side er føyelighet. Politilederne bør

forpliktet seg til formålet, men bør unngå å være føyelige overfor oppdrag som klart strider mot etikken. Mange av politilederne gav uttrykk for at de savnet verdien lojalitet, noe som betyr at verdien er relevant. Dette kan henge sammen med at verdien lojalitet fremkom i Oslo medarbeiderplattform (2010) som en av kjerneverdiene. Det ble ikke gitt noen forklaring til grunnen til at Politidirektoratet valgte å gå bort fra verdien lojal i sin medarbeiderplattform.

### **6.3.2 Kontroll**

Kontroll markerte seg i kategorien skjulte- og måleverdier, men ble ikke uttalt konkret av respondentene. Kontroll ble av respondentene knyttet til indre og ytre omstendigheter. For det første var det tydelig at flere respondenter mente at media påvirket hverdagen deres som politiledere. I en rettsstat har media en viktig kontrollfunksjon ved å rapportere om politiet. På den andre siden så utgjøre medias søkelys, mulighet til å påvirke valg og prioriteringer til politilederne.

For det andre ble kontroll internt knyttet til økonomi- og regelstyring. På den ene siden kontrollerer ressurs- og rammevilkår politiledernes virke, på den andre siden gir ressurs- og rammevilkår muligheter. Det var ingen av respondentene som nevnte mulighetene som ressurs- og rammevilkår gir eller hva dette har å si for å benytte seg av handlingsrommet som er gitt politilederne. For det fjerde flere respondenter trakk frem viktigheten av å følge politiets eget verktøy for målstyring. Et slikt verktøy er nyttig for øvrig ledelse, slik at det føres kontroll over at førstelinjelederne oppnår fastsatte måltall.

Tilslutt en av respondentene benyttet uttrykkene ”blind lojalitet og institusjonalisert frykt” om å motsi øvrig ledelse i politiet. Selv om flertallet av respondentene ikke uttrykte seg i like sterk grad, er dette en alvorlig påstand. Funn fra andre undersøkelser viser at det eksisterer en frykktkultur i politiet (Granås m.fl. 2015). Dette vitner om frykt som utarter seg i politisystemet og at politiledere ikke tør å være kritiske til øvrig ledelse. Blind lojalitet handler om at politilederne ukritisk følger beslutninger og avgjørelser fra øvrig ledelse. I verste fall selv om valg og beslutninger strider mot etikken. Dette betyr at øverste ledelse har kontroll over meningene til politilederne, mens politilederne er redusert til marionetter uten selvstendige meninger.

Frykt fremkom flere steder i analysen som en skjult verdi. Det er flere aktører som har stilt spørsmål ved åpenhetskulturen og tillitsbygging i politiet. Difi rapporten (2013:6) viser til at politiet ikke har vært flinke nok til tillitsbygging. Tillit bryter ned fryktkultur. I kjølvannet av 22/7 fremstod politiet lite ydmyke i forhold til kritiske spørsmål, et kjennetegn på ledelse som er mer opptatt av å ivareta egne interesser enn å gå i seg selv. Tidligere politimester Thorbjørn Aas mener at han ble forsøkt tiett av Politidirektoratet da han ble invitert til offentlig debatt etter terrorhendelsen (Aas 2015:450-451), noe som vitner om et direktorat som er villig til å utøve kontroll over embetsmenn som i kraft av loven er gitt selvstendighet.

I en kvalitativ masterstudie av fryktkultur (Granås m.fl. 2015) hvor 15 politiansatte ble spurt om frykt i politiet ble det avdekket fryktkultur i politiet. Frykt i politiet knyttes til manglende ytringsfrihet, selve politisystemet og øvrig ledelse. Dette er alvorlig. Det bekreftes i studien til Granås m.fl. at ansatte i politiet opplever at det eksisterer en fryktkultur i politiet og at fryktkulturen er problematisk.

### **6.3.3 Effektivitet**

I kategorien instrumentelle verdier var effektivitet den mest markante verdien. Ingen av respondentene nevnte effektivitet eller verbet effektiv eksplisitt, men begge verdiene var fremtredende i materialet som skjulte verdier. På den ene siden ble det vektlagt viktigheten av effektiv resultatoppnåelse, på den andre siden at verdiorientert ledelse var for defensivt. Verdibasert ledelse er verdiorientert, men vel så viktig for verdibasert ledelse, er effektive politiledere for å oppnå resultater. Respondenter trakk frem knapphet på ressurser som en pådriver for effektivitet for å oppnå resultater. Dette handler om effektivitet gjennom produksjon, noe Glomseth, Gottschalk og Hole (2011) argumentere for som viktig for førstelinjeldere i politiet. Effektivitet kan knyttes til Ohio studiens oppgaverelaterte dimensjon, hvor effektivitet har betydning for resultatoppnåelse.

### **6.4 Oppgavens begrensning og implikasjoner**

Begrensningen i Askelands lederrolleteori kommer tydelig til uttrykk i oppgaven. Teorien er holistisk og grenseoverskridende. Det er vanskelig å få en konkret definisjon på hva som er institusjonelle ledere. Oppgaven nøyer seg med å beskrive den institusjonelle lederrollen i lys



av aktuell teori. Lederrolleteorien bidrar til refleksjoner omkring utvikling av lederegenskaper, noe som bidrar til å gjøre teorien relevant.

Resultater i oppgaven er med visse forbehold. Faktoranalysen er en begrepsvalidering, den gir ikke svar på hvilke egenskaper som er mest fremtredende ved politilederne. Først og fremst belyser faktoranalysen tydelige kjennetegn ved politilederne. Det er vanskelig å gi en eksakt gradering av hvilke egenskaper som er mest fremtredende hos politilederne.

Tjenesteutvikler er ikke representert i den institusjonell lederrollen, noe som indikerer et viktig funn. Lederrollen tjenesteutvikler inngår ikke i faktoren, noe som tyder på at denne rollen er mindre fremtredende hos politilederne. Underliggende faktor (Spørsmål 6, påstand 15) som gikk spesifikt på rollen, korrelerte lite med de andre faktorene i faktoranalysen og ble utelatt fra undersøkelsen. Dette forsterker inntrykket av at rollen som tjenesteutvikler fremstår uavhengig av de andre lederrollene i undersøkelsen. Funn fra Glomseth m.fl. (2011) studie indikerer at førstelinjeledere er opptatt av produksjon, ikke nødvendigvis strategier rettet mot eksterne omgivelser, noe som bidrar til å forklare grunnen til at tjenesteutvikler ikke er mer fremtredende i politiet. Det er viktig å presisere at ved et større utvalg, kan det tenkes at resultatet ville vært annerledes. Oppgaven gjorde målinger på ett tidspunkt, det kan tenkes at resultatet ville være annerledes dersom man hadde gjentatt undersøkelsen flere ganger.

## **6.5 Videre forskning**

Det er første gangen undersøkelsen ble gjennomført i politiet. Dette tilsier at det bør gjøres liknende kvantitative undersøkelser i politiet, for å se om flere kommer frem til samme resultat. Det er mulig å måle effekten av selve medarbeiderplattformen og ikke bare verdiene enkeltvis. Dette kunne vært et forskningsprosjekt. Et annet interessant forskningsprosjekt er å undersøke implementering av verdier i politiet. Over tid kunne man undersøkt verdiimplementering av medarbeiderplattformen, noe som ville gitt økt forståelse for verdibasert ledelse i politiet.

Denne undersøkelsen kunne blitt utført i flere politidistrikt, både fordi at man ville fått flere respondenter i utvalget, men også fordi man kunne sammenliknet resultater på tvers av distrikter. Da ville man fått frem nyanser ved politilederne i Norge. Er det kun politiledere i Oslo som savner verdiene lojalitet eller er det et savn blant politiledere i resten av landet.

Videre undersøkelser bør vurdere om studiene bør ta utgangspunkt i ansattes vurdering av politilederne eller om man bør fortsette med å ta utgangspunkt i politilederens egne meninger. Det er delte meninger om dette. Det er flere nasjonale og internasjonale forskere på politistudier som benytter politilederes egne meninger i studiene sine (Andreescu og Vito 2010; Bruns og Shuman 1988; Densten 2003; Glomseth 2010). Andreescu og Vito (2010) basert sin eksplorerende survey på politilederes egne meninger for å rangere typologier innen ledelse. Ohio-state undersøkelsen (1945) ble gjennomført ved at ansatte vurderte flere sider ved nærmeste leder, hvor fordelene er at politilederne ikke har mulighet til å påvirke svarene. Videre studier bør også ta høyde for samspillseffekter, om det er forskjell mellom menn og kvinner i hvordan verdier påvirker oppfatningen av egen lederroller. Avdekking av kjønnsforskjeller er interessante ved å undersøke om førstelinjelederens oppfatninger omkring egen lederrolle er forskjellig hos menn og kvinner.

Jeg gjennomførte en tverrsnittsundersøkelse som måler problemstillingen på et gitt tidspunkt. Proaktivt longitudinell design ved å gjennomføre verdiundersøkelse av politiledere fra et gitt tidspunkt til flere senere tidspunkter, kunne vært interessant for å se om det foreligger endringer i resultat over tid. Både HSH studien (Aadland m.fl. 2006) og lederrolle studien til Askeland (2015) argumentert for at verdier bør undersøkes på flere tidspunkter.

## **7. Konklusjoner**

Formålet med oppgaven er å innholdsbestemme den institusjonelle lederrollen, ved å kategorisere egenskaper ved førstelinjeledere. Studien undersøkte i hvilken grad verdiene *modig, tett på, helhetsorientert og respekt* i politiets nasjonale medarbeiderplattform, påvirker oppfatningene til førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt har av sin egen lederrolle.

Det ble utarbeidet tre forskningsspørsmål hvor resultater fra hvert av forskningsspørsmålene blir redegjort for i egne avsnitt.

### **7.1 Forskningsspørsmål 1**

Forskingsspørsmål 1; i hvilken grad beskriver førstelinjeledere seg selv som institusjonelle ledere, ble testet ved hjelp av faktoranalyse og Conbachs Alpha. Faktor som fremkom av analysen, ble sammenliknet med Askelands lederrolleteori, for å innholdsbestemme beskrivelsene politilederne gav av seg selv som institusjonelle ledere.

Resultat fra forskningsspørsmål 1 viser at politilederne beskrev seg selv som institusjonelle ledere ut ifra 7 egenskaper i listen under;

- 1) Verdiorientert
- 2) Målorientert
- 3) Resultatorientert
- 4) Formålsorientert
- 5) Regelorientert
- 6) Forhandlingsorientert
- 7) Dynamisk orientert

Politilederne vurderer seg selv som skapere av verdier og som bidragsytere til å skape felles mål i politiet. Politilederne mener selv at de er opptatt av å sørge for at regler og systemer etterlevs, noe som kan komme i konflikt med fokus på verdiene. Politilederne vurderer at de selv fremmer forståelse for politiets formål og samfunnsoppdrag. Den regel- og formålsorienterte tilnærmingen forklarte faktoren i mindre grad enn andre egenskaper ved politilederne, men det har ingen reell betydning fordi faktoranalysen kun grupperer egenskaper ved politilederne uten å gradere dem. Politilederne mener at de ønsker å oppnå resultater i politiet. De vurderer seg selv som opptatt av forhandlinger ved at de søker å skape

forståelse for politiets rammevilkår og ressurser. Politilederne vurderer også seg selv som viktige bidragsyttere til at grupper og avdelinger samvirker med hverandre.

I tillegg til de 7 egenskapene vurderer politilederne seg selv som lite oppfinnsomme, noe som går på bekostning av utviklingen av politiet hvor det trengs nye ideer for å imøtekomme samfunnets krav. Politilederne kan anses som tradisjonelle og opptatt av å opprettholde det bestående. Politilederne mente også at de selv ikke var så flinke til å overvåke det som skjer utenfor politiet, slik at utfordringer og muligheter ved nye praksiser ikke fanges opp. Det gjør at politilederne kan betraktes som introverte. De er ikke er flinke nok til å fange opp nye trender fordi de er opptatt av å forholde seg til det som skjer internt i politiet.

## **7.2 Forskningsspørsmål 2**

Forskningsspørsmål 2; hva er sammenhengen mellom verdiene i medarbeiderplattformen og førstelinjelederens oppfatning av egen lederrolle, ble besvart ved at det ble opprettet fire hypoteser. Hensikten var å måle styrken på sammenhengen mellom politiledernes oppfatning av egen lederrolle og verdiene *modige, helhetsorienterte, respekt og tett på*. Alle hypotesene ble støttet etter bruk av korrelasjonsanalysen, noe som indikerte at det forelå en sammenheng mellom politiledernes oppfatning av egen lederrolle og de ulike verdiene. Styrken på sammenhengen ble testet ved bruk av effektmål.

Resultater fra forskningsspørsmål 2 viste følgende;

Styrken på sammenheng mellom verdiene i den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet og oppfatning av egen lederrolle ble målt. Dette viser at verdien modig og respekt har lav sammenheng med politiledernes oppfatning av egen lederrolle, mens tett på og helhetsorientert ble målt til å inneha moderat styrke på sammenhengen.

## **7.3 Forskningsspørsmål 3**

Forskningsspørsmål 3; hvilke andre verdier mener førstelinjeledere er viktige for sin egen lederrolle, besvares kvalitativt ved å undersøke politiledernes egen mening om hvilke verdier som de mente var viktige for dem som ledere.

Resultatene fra forskningsspørsmål 3 viste følgende;

Politilederne vurderte at det forelå andre verdier som påvirket deres egen lederrolle. Metoden systematisk tekstkondensering av førstelinjelederes oppfatninger omkring hvilke verdier som de mente var viktige for politiet, påviste verdiene *lojalitet, kontroll og effektivitet*.

Disse resultatene har først og fremst betydning for norsk politi hvor det finnes lite forskning på institusjonelle politiledere. Relevante funn kan anvendes i lederutvikling, utvikling av interne forhold i politiet og verdier kan vurderes for bruk i strategidokumenter. Internasjonalt er resultatene i tråd med nyere forskning, blant annet kan oppgaven relateres til forskning på politiet i Australia hvor fokus på ledelse og verdier er sentralt. Resultatene er også relevant for verdistudier av lederroller innen helse, kirke og skole fordi problemstillingen ser verdier i sammenheng med lederrolle. Studiens bidrag til Skandinavisk forståelse for verdibasert ledelse er økt innsikt i hva som kjennetegner den institusjonelle lederrollen.

## 8 Litteraturliste

Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver*. Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget AS.

Alstad, B. (1993). Om å måle meninger – teori og feilkilder. I: B. Alstad (red.). *Norske meninger 1946-93. Norge og verden*. Oslo: Sigma Forlag

Andreescu, V. og Vito, G. (2010). An Exploratory Study on Ideal Leadership Behaviour: The Opinions of American Police Managers. *International Journal of Police Science Management* 12(4): 567–583.

Argyris, C. og Schön, D. (1978). *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison- Wesley.

Askeland, H. (2005). *Lederrollen i praksis*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole

Askeland, H. (2009). *Hvordan forstår organisasjoner og ledelse av organisasjoner*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Askeland, H. (2013). *Verdibasert ledelse – historiske linjer og aktuelle perspektiver*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Askeland, H. (2015). Managerial Practice in Faith-based Welfare Organizations. *Nordic Journal of Religion and Society*, 28, (1): 37-58. Bergen: Fagbokforlaget.

Auglend, R. (2004). *Politirett*. Oslo: Gyldendal

Baker, T. E. (2010). *Effective Police Leadership. Moving Beyond Managment*. New York: Looseleaf Law Publications.

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.

Banton, M. (1964). *The Policeman in the Community*. London: Tavistock Publications.

Barnard, C. I. (1938). *The Function of the Executive*.

Cambridge: Harvard University Press.

Bass, B. og Stogdill, R.M. (1990 [1974]). *Handbook of leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The free press.

Bass, B. M. og Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. I: M. M. Chemers & R. Ayman Eds (red.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego: Academic Press

Becker, H. (2008 [1963]). *Outsiders*. New York: The Free Press.

Boatwright, K. J og Forrest, L. (2000). Leadership preferences:the influence of gender and needs for connetction on workers`ideal prefernces for leadership behavior. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 7(2):18-34.

Bruns, G. H og Shuman, I.G. (1988). Police Managers` perception og organizational leadership styles. *Public Personell Managment*, 17:145-157.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harpercollins Publisher.

Busch, T. (2011). Nye trender i offentlig ledelse. I: Busch, Johnsen, Klausen & Vanebo (red.). *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. Oslo: Universitetsforlaget.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier. Et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.

Cain, M. (1973). *Society and the Policeman's Role*. London: Routledge and Keegan.

Casey, J. og Mitchell, M. (2007). Requirements of police managers and leaders frem sergeant to commissioner. I: Margareth Mitchell og John Casey (red.). *Police leadership and management*. Sydney: The Federation Press.

Christensen, T. m.fl. (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T. (2015). *Direktoratledelse*. I: R. Glomseth og S.O Johannesen (red.) *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal

Den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet (2014). Oslo: Politidirektoratet.

Densten, I. L (2003). Senior police leadership: does rank matter. *Policing*, 26:400-418.

Dijk, A.V, Hoogenwoning, F og Punch, M. (2015). *What Matters in Policing. Change, Values and Leadership in Tubulent Times*. University of Bristol: Policy Press

Difi rapport (2013): *Evaluering av politidirektoratet*. Oslo: Direktoratet for Forvaltning og IKT, Rapport nr. 3.

Einarsen, S. og Rise, J. (2010). Å lede er å lede grupper. Sosial identitetsteori og ledelse. I: A. Skogstad og S. Einarsen (red.). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.

Eriksen, O. (2008). *Kommunikativ ledelse. Om styring av offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.

Etikkveilederen (2012). *Grunnleggende verdier, moral og etikk – en innføring i etikk for ansatte i politi-og lensmannsetaten*. Oslo: Politidirektoratet 2012/07.

Falkenberg, G. (2006). *Fafo rådsprogram 2006-2008: Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Fafo notat 2006:08.

Fischer, C. (2009). *Leadership matters: police chiefs talks about their careers*. Washington: Police Executive Research Forum.

Finstad, L. (2000). *Politiblikket*. Oslo: Pax forlag.



Fjærli, H. (2015). Lederstiler i politiet. I: R. Glomseth og S.O Johannesen (red.). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal

Folkehelseinstituttet (2014-2015). *Den norske mor og barn-undersøkelsen (Moba)*. Hentet 10. September 2015 fra <http://www.fhi.no/>

Garthus, T. (2013). *Verdibasert ledere i politiet? Hvilke verdier er ledere i politietaten opptatt av og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis*.

Oslo: Diakonhjemmet Høgskole (Masteroppgave i verdibasert ledelse).

Garthus, T. (2015). Verdibevisst politiledelse – En analyse av politilederes verditenkning i et verdibasert ledelsesperspektiv. *Nordisk politiforskning 02/2015 (Volum 2)*.

Gillespie, J, Sicard, A og Gardner, S. (2007). Designing performance management system for Australian policing. I: M. Mitchell og J. Casey (red.). *Police leadership and management*. Sydney: The Federation Press.

Glomseth, R. og Gottschalk, P. (2006). Organisasjonskulturen i politiets beredskapstropp. *Magma*, 9(1):88-102. Bergen: Fagbokforlaget.

Glomseth, R, Gottschalk, P og Hole, Å.S (2010). Leadership roles in police district management. *Pakistan Journal of Criminology*, vol. 2, no.4:11-23.

Glomseth, R. (2010). *Politilederundersøkelsen, 2008 – 2010*. Oslo: Politihøgskolen.

Glomseth, R, Gottschalk, P. og Hole Å. S. (2011a). Professional values in knowledge organisations: the case of police districts. *International Journal of Police Science*. London: Sage Publications.

Glomseth, R, Gottschalk, P. og Hole Å. S. (2011b). Management position as determinant of leadership roles in police districts. *International Journal of Management and Enterprise Development*, vol 10, no. 1, 2011:20-30.

Glomseth, R. (2015a). På sporet av politiledelse. I: R. Glomseth og S.O Johannesen (red.). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal

Glomseth, R. (2015b). Politiet som organisasjon. I: R. Glomseth og S.O Johannesen (red.). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal.

Goshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying, Good Management Practice. *Academy og Managment Learning & Education*, 2005, vol 4, No 1:75-91.

Gould, J. og Kolb W. L. (1964). *A Dictionary of the Social Sciences*. Glenco: The Free Press

Granås, L, Lindesteg, R og Ottestad, B. (2015). *Å sitte stille i båten. En kvalitativ studie av hvordan fryktkultur beskrives og oppleves i politiet - og hva fører den til?*  
Elverum: Høgskolen i Hedmark (Masteroppgave i ledelse).

Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitativ og kvantitative tilnæringer i samfunnsforskningen. I: H. Holter og R. Kallenberg (red.). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hills, M. D (2002). *Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Teory*. Online Readings in Psychology and Culture, 4(4). Hentet 15.08.15 kl. 20.00 fra <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1040>.

Holmberg, I. (2008). *Värdebasert lederskap; Några tankar och relektioner om värderinger som grund för utövande av lederskap*. Stockholm: Centre for Adanced studies in Leadership.

House, R. (1996). Path-Goal Theory og Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. Hentet 06.05.15 kl. 22.00 fra <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/674.pdf>.

Isenberg, J. (2010). *Police leadership in a democracy: coneverations with America`s police chiefs*. Boca Raton: CRC Press.

Jacobsen, D. I og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A. (2015). Fagforenings rolle i politiet. I: R. Glomseth og S.O Johannesen (red.). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal

Johannensen, A. (2007). *Introduksjon til SPSS*. Oslo: Abstrakt forlag A/S

Johannesen, A, Tufte, P.A og Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag A/S

Johannensen, S.O. (2013). *Politikultur. Identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika forlag.

Johannesen, S.O (2015a). Å forstå politiet som organisasjon- og ledelsespraksiser. I: R. Glomseth og S.O Johannesen (red.). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal.

Johannensen, S.O (2015b). *Politi i krise. Spillet om norsk politi etter 22. Juli 2011*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kandidatundersøkelsen (2014-2015). *Kandidatundersøkelsen 2014-2015*. Hentet 10. januar 2016 fra:[http://www.hioa.no/Mediabiblioteket/node\\_52/node\\_3811/Kandidatundersokelsen-2014-2015](http://www.hioa.no/Mediabiblioteket/node_52/node_3811/Kandidatundersokelsen-2014-2015).

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Klausen, K. K. og Nielsen, D.M (2011). Før og etter Strukturreformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse? *Ledelse og Erhverv*, vol. 76, No 3.

Kluckhohn, C. K. (1951). Values and value orientations in the theory of action. I: T. Parsons and E. A. Shils (red.). *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press.

Ladegård, G. og Vabo, S.I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma 1/2011*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ladegård, G. og Vabo, S.I (2013). Ledelse og styring – teoretisk rammeverk. I: G. Ladegård og S.I. Vabo (red.). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Likert, R. (1961). The Method of Constructing an Attitude Scale. I: S. R. Houston, J. Schmid, R. Lynch og W. Duff jnr (red.). *Methods and Techniques in Buisness Research*. New York: MSS Information Corporation.

Lerø, M. (2015). Ledelse og styringsiver i politiet. I: R. Glomseth og S.O Johannesen (red.). *Politleidelse*. Oslo: Gyldendal

Lewis, C. (2007). Leading for Integrity and Effective Accountability: a Challenge from Within. I: M. Mitchell og J. Casey (red.). *Police Leadership and Management*. Sydney: The Federation Press.

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategi for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 2012; 40:795-805.

Mead, G.H (1934). *Mind, self and society*. Chicago: Chicago University Press.

Mertler, C. A. og Vannatta, R.A. (2002). *Advanced and Multivariate Statistical Methods*. Los Angeles: Pyrczak Publication.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of managerial work*. New York: Harper & Row

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Fransico: Berrett-Koehler.

Mujis, D. (2011). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. London: Sage Publications.

NOU 2012:14. *Rapport fra 22. Juli kommisjonen (Gjørsv-rapporten)*.

Oslo: Departementets Servicetjeneste.

NOU 2013:9. *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer (Politianalysen)*. Oslo: Departementets Servicesenter.

Pearson-Goff, M. og Herrington, V. (2013). *Police leadership: A systematic review of the literature*. London: Oxford University Press.

Plattform for ledelse i staten (2008). Oslo: Fornyings- og Administrasjonsdepartementet.

Polit, D. F. og Beck, C. T (2008). *Nursing research. Generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia: Wolters Kluwer / Lippincott Williams & Wilkins.

Politidirektoratet (2008). *Overordnet personal politikk for politi - og lensmannsetaten 2008-2013*. Oslo: Politidirektoratet 2008/06.

Politiet i Norge (2010). Hentet 02.02.15 fra  
URL:[https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_856.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_856.pdf)  
Oslo: Politidirektoratet.

Politi-loven. Lov av 8. April 1995 nr. 53 om politiet.

Prosjektutredningen (2014). *Medarbeiderplattformen i politiet*.  
Oslo: Politidirektoratet (Intern rapport).

Quinn, R. E. og Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. I: *Management Science* 29(3):363-377.

Richardson, M (2009). *Principal Component Analysis*. Hentet 09.10.15 kl. 20.00 fra URL:  
<http://www.sdss.jhu.edu/~szalay/class/2015/SignalProcPCA.pdf>.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rogers, C. (2008). *Leadership Skills in Policing*. New York: Oxford Press.

Rokeach, M. (1979). *Understanding human values. Individual and societal*. New York: The free press.

Sannes, R. (2004). *Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming*. Handelshøgskolen BI: Institutt for ledelse og organisasjon.

Schein, E. (1985). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig*. Oslo: Libro Forlag.

Selznick, P. (1997 [1957]). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Shartle, C.L. (1950). *Studies of Leadership by Interdisciplinary Method. I: A.G. Grace (red.). Leadership in American Education*. Chicago: University of Chicago Press.

Skolnick, J. (1966). *Justice without trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New Orelans: Quid Pro Books.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tabaschnick, B. G. og Lindell, L.S. (2001). *Using Multivariat Statistics*. US: Allyn & Bacon.

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vanebo, J. O, Bjørklo, B og Aaserud, T. (2015). Police Leadership Development: Intentions and Critical Succes-Factors. *International Public Adminstration Revies*, 13(3-4):11-26.

Wassermann, R. og Morre, M.H. (1988). *Values in Policing*. National Institute of Justice: Office of Justice Programs.

Westmarland, L. (2011). Police Culture. I: Tim Newburn (red.). *Handbook of Policing*. New York: Taylor & Francis.

Wood, J. R. (1984). Leaders, Values and Societal Change. The Paul Hanley Furfey Lecture 1983. *Sociological Analysis*, 1984, 45, 1:1-10.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall

Aadland, E. (1994a). *Organisasjonskultur ved to familievernkontor*.

Oslo: Det norske samlaget.

Aadland, E. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH. (HSH studien)*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Aadland, E. (2011). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.

Aadland, E. (2012) *Verdibasert ledelse i praksis..* Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Presentasjon utdelt på forelesning i verdibasert ledelse. Gjengitt med tillatelse fra foreleser.

Aarø, L. E. (2007). *Fra spørreskjemakonstruksjon til multivariat analyse av data: En innføring i survey-metoden (2. utg.)*. Universitetet i Bergen.

Aas, T. (2015). Toppledelse i politiet sammenliknet med helsevesenet. I: R. Glomseth. Og S.O. Johannesen (red.). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal

## **- Figurer og tabeller**

Figur 1: Illustrasjon av Oslo Politidistrikt;15

Figur 2: Illustrasjon av Askelands lederrolleteori;29

Tabell 1: Egenskaper ved førstelinjeledere sortert etter lederroller;45

Tabell 2: Politiledernes oppfatninger av viktige verdier i politiet;50

Tabell 3: Resultater fra faktoranalysen;59

Tabell 4: Korrelasjonsmatrise;61

Tabell 5: Effektmål;62

Tabell 6: Verdier som førstelinjelederne selv oppgir som viktige;64

## **- Vedlegg**

Vedlegg 1 Godkjenning av studien fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS

Vedlegg 2: Godkjenning av studien fra Oslo Politidistrikt

Vedlegg 3: Spørreskjema til førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt

Vedlegg 4: Den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet