

# Lederkompetanse og lederadferd i politiet

En undersøkelse av kompetanse og adferd blant norske politiledere, målt i fullspektrummodellen.

GEIR IVERSEN

## VEILEDERE

MORTEN ØGÅRD  
NICHOLE M. SILVA ELGUETA  
LINDA HYE

**Universitetet i Agder, 2017**  
Fakultet for Samfunnsvitenskap  
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



## Innhold

<b>Figur og tabelliste</b>		3
<b>Forord</b>		4
<b>1.0</b>	<b>Tema og problemstilling</b> .....	<b>5</b>
1.1	Bakgrunn for valg av problemstilling.....	5
1.2	Oppgavens struktur og avgrensning.....	7
<b>2.0</b>	<b>Politiet som politikkområde og arena for reform</b> .....	<b>9</b>
2.1	Rekruttering og utdanning.....	9
2.2.	Reformer i politiet.....	10
2.3	Reform og ledelse.....	11
<b>3.0</b>	<b>Teoretiske perspektiver</b> .....	<b>15</b>
3.1	Organisasjonsendring.....	15
3.1.1	Endringens drivkrefter.....	15
3.1.2	Endringsstrategier.....	18
3.1.3	Endringsledelse.....	19
3.1.4	Kotters 8 trinn for å lykkes med endringer.....	20
3.2	Ledelse og lederadferd.....	21
3.2.1	Definisjoner på ledelse og ulike lederadferder.....	21
3.2.2	Generelle ledelsesteorier knyttet til lederadferd.....	22
3.2.3	Ledelse og management.....	24
3.2.4	Ledelse – utdanning og erfaring.....	25
3.2.5	Lederoppgaver.....	26
3.2.6	Endringsagenten.....	27
3.3	Transaksjons- og transformasjonsledelse.....	28
3.3.1	Transformasjonsledelse.....	28
3.3.2	Utviklingen av teorien om transformasjonsledelse.....	29
3.3.3	Burns ser på endring i lederadferd .....	30
3.3.4	«Nivå 5» lederen.....	31
3.3.5	Det nye paradigmet til transformasjonsledelse.....	32
3.3.6	Fire komponenter av transformasjonsledelse.....	33
3.3.7	Transaksjonsledelse.....	34
3.3.8	Passivt/unngående ledelse (la det skurre).....	35
3.4	Forskning rundt transaksjons- og transformasjonsledelse.....	36
3.4.1	«Full range of Leadership» - Fullspektrummodellen.....	38
<b>4.0</b>	<b>Metode</b> .....	<b>41</b>
4.1	Forsknings- og metodevalg.....	41
4.2	Utarbeidelse av spørreskjema, oppbygging og utforming.....	43
4.3	Utvalg av respondenter og gjennomføring av undersøkelsen... ..	46
4.4	Databehandling.....	48
4.5	Kategorisering formalkompetanse.....	48
4.6	Kategorisering realkompetanse.....	50
4.7	MLQ`s kartlegging av lederadferd.....	51
4.8	MLQ og fullspektrummodellen.....	51

4.9	Reliabilitet, validitet, begrensninger og svakheter ved undersøkelsen.....	53
4.10	Styrker, svakheter og kritikk av MLQ og fullspektrummodellen fullspektrummodellen	55
<b>5.0</b>	<b>Presentasjon av funn</b> .....	<b>59</b>
5.1	Funn alle respondenter.....	60
5.2	Lederkompetanse – formalkompetanse.....	62
5.3	Lederkompetanse – realkompetanse.....	65
5.4	Lederkompetanse – variabler.....	68
<b>7.0</b>	<b>Refleksjon rundt funnene</b> .....	<b>72</b>
7.1	Formalkompetanse, ikke verdsatt eller uten betydning?.....	73
7.2	Real- og formalkompetanse – den gode sirkel?.....	76
7.3	Kan mine funn være av betydning for pågående politireform?	79
7.4	Strategivalg i politireformen.....	79
7.5	Valg av strategi E i gjennomføringen av politireformen.....	80
7.6	Nærpolitireformen versus Kotters 8 trinn for å lykkes med endring endring.....	82
7.7	Kombinasjonen transformasjonsledelse og endringsstrategi E	85
7.8	Hva kunne vært gjort annerledes og hvordan kan en gripe fatt i politireformens strategi og ledelse.....	86
<b>8.0</b>	<b>Avslutning og konklusjon</b> .....	<b>89</b>
8.1	Forslag til videre forskning	90
	<b>Litteraturliste</b>	91
	<b>Vedlegg</b>	
	- Spørreundersøkelse	101-108

## Figur og tabelliste

Figur 1	Illustrasjon av problemstilling	6
Figur 2	Sentrale faser i en planlagt endringsprosess	16
Figur 3	Logikken bak en «hard» endringsledelse	18
Figur 4	Logikken bak en «myk» endringsledelse	19
Figur 5	Tidslinje ulike lederteorier	25
Figur 6	Fullspektrummodellen	38
Figur 7	Intervall i spørreskjema, kartlegging av formalkompetanse	49
Figur 8	Intervall i spørreskjema, kartlegging av realkompetanse	50
Figur 9	Oversikt utvalg	54
Figur 10	Fullspektrummodellen fra «La-det-skure» (LDS) til Idealisert innflytelse (II).	61
Figur 11	Fullspektrummodellen, resultat høyest score pr underkategori formalkompetanse (FK)	64
Figur 12	Fullspektrummodellen, resultat høyest score pr underkategori realkompetanse (RK)	67
Figur 13	Fullspektrummodellen. Resultat formalkompetanse (FK) og realkompetanse (RK)	70
Figur 14	Strategiplanlegging som en kontinuerlig prosess	86
Tabell 1	Kategorisering av formalkompetanse	49
Tabell 2	Kategorisering av realkompetanse	50
Tabell 3	Kategorisering av spørsmål i MLQ	51
Tabell 4	Gjennomsnitt alle respondenter i fullspektrummodellen	60
Tabell 5	Oversikt over funn, formalkompetanse	62
Tabell 6	Funn i fullspektrummodellen etter formalkompetanse	63
Tabell 7	Oversikt over funn, realkompetanse	65
Tabell 8	Funn i fullspektrummodellen, realkompetanse	66
Tabell 9	Funn i fullspektrummodellen etter variasjoner	69

## **Forord.**

Dette har vært en lang og lærerik reise med en bratt og utfordrende læringskurve. Fra å sitte på jobb en formiddag for noe over fire år siden å ta valget om å søke opptak til masterstudiet og fram til i dag.

Jeg ville vite mer om fenomenet ledelse. Jeg var gjennom mange yrkesaktive år blitt ledet av alt mellom det jeg selv mener er svært gode ledere på det ene ytterpunktet, til det andre ytterpunktet, de som nok aldri burde vært gitt den tilliten og fullmakten. Det jeg vil kalle for uegnede og destruktive ledere som langt på vei fratok ansatte alt av autonomi og var mer opptatt av posisjon og makt enn det å fokusere på den enkelte medarbeider og organisasjonens målsetninger. Dette er et fenomen jeg tror alle som har er eller har vært i arbeidslivet har erfart, enten de ha vært ansatt som leder eller underordnet.

Jeg hadde selv forut for studiet en noe begrenset ledererfaring, men jeg var og er ikke i tvil om at ledelse som sosialt fenomen er svært viktig. Dette selv om jeg i løpet av studiet har lest at slett ikke alle er enig i at ledelse er en distinkt virksomhet i en organisasjon, og at ledelse kan gjøre noe forskjell.

Ved å studere ledelse ved Universitetet i Agder har jeg opparbeidet meg langt bedre forutsetninger for å forstå hvordan organisasjoner fungerer. Hvordan kan en håndtere og jobbe med utfordringer og dilemmaer, tvetydighet, kultur og motsatte interesser? Hvordan skape godt klima, gode resultater og hva er spillerommet og spillereglene i lov- avtale og rammeverk?

Det er mange som har bidratt til at jeg har vært i stand til å kunne gjøre dette samtidig med at familie og jobb skal ivaretas. Det er mange som skulle vært nevnt. Jeg vil først nevne min familie. Deretter min arbeidsplass, Agder Politidistrikt, som har lagt forholdene til rette for meg på en måte som har gjort at dette i det hele tatt har vært mulig. Flere ledere i Agder politidistrikt som jeg har sparret med i produksjonen av oppgaven, og sist men ikke minst mine veiledere Linda Hye, Morten Øgård og Nicole Silva ved Universitetet i Agder. De har vært svært engasjert, behjelpelig og bidratt med sin lange erfaring og utømmelige kunnskap. En stor takk til dere alle.

Kristiansand, 14. juni 2017

Geir Iversen

## 1.0 TEMA OG PROBLEMSTILLING

### 1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Kriminalitetsutviklingen og utviklingen i samfunnet generelt stiller stadig nye krav til politiet. Ansatte i politietaten, alt fra spennet sivilt ansatte og politiansatte, til ledere på ulike nivå i ulike kontekster, blir stilt ovenfor nye utfordringer. Utfordringene kommer både utenfra og innenfra egen virksomhet. Utenfra, med de kriminelle på den ene siden og borgernes krav om bekjempelse av kriminalitet på andre siden. Innad i egen virksomhet som en følge av krav om omstilling med påfølgende endringsprosesser. Dette skjer som en konsekvens av endring i kriminalitetsbilde, kompleksitet i saker, større krav til kvalitet og effektivitet i arbeidet og tjenesteleveransen.

I endringsprosesser er det å bevare de gode og sterke sidene i organisasjonen et viktig mål. Den positive utviklingen må ikke la seg bremse opp eller stanse av strukturer og arbeidsrutiner som står i veien, og som er planlagt endret eller fjernet.

Midt oppi alt dette står de som skal lede alle de ulike prosessene. Som ansatt i politi- og lensmannsetaten gjennom mange år har jeg opplevd flere endringer og hatt mange, ulike ledere med ulike adferder. Jeg har sett og opplevd hva ulike ledere får til og hva de ikke får til. Norsk politi har aldri, historisk sett, gjennomgått omstilling og endring av det kaliberet som den pågående Nærpolitireformen er. Tanken om ledelse av endringsprosesser og betydningen av den enkelte leder for å lykkes i slike prosesser, var noe jeg fattet tidlig interesse for i studiet ved Universitetet i Agder. Det har ikke relevans bare for politi- og lensmannsetaten, men også langt ut over egen sektor.

En leser til stadighet om mislykkede reformer. I våre naboland, Sverige og Danmark, er det mye uro knyttet til reformer som er gjennomført i politietatene. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom forbundsleder i Politiets Fellesforbund, Sigve Bolstad;

*«Det er skremmende å høre hvordan det har gått med Sverige og Danmark. De har ikke fått en nærpolitireform, men en spare- og sentraliseringsreform. Vi må for all del unngå komme dit, sier forbundslederen»* (pf.no, 18.9.16).

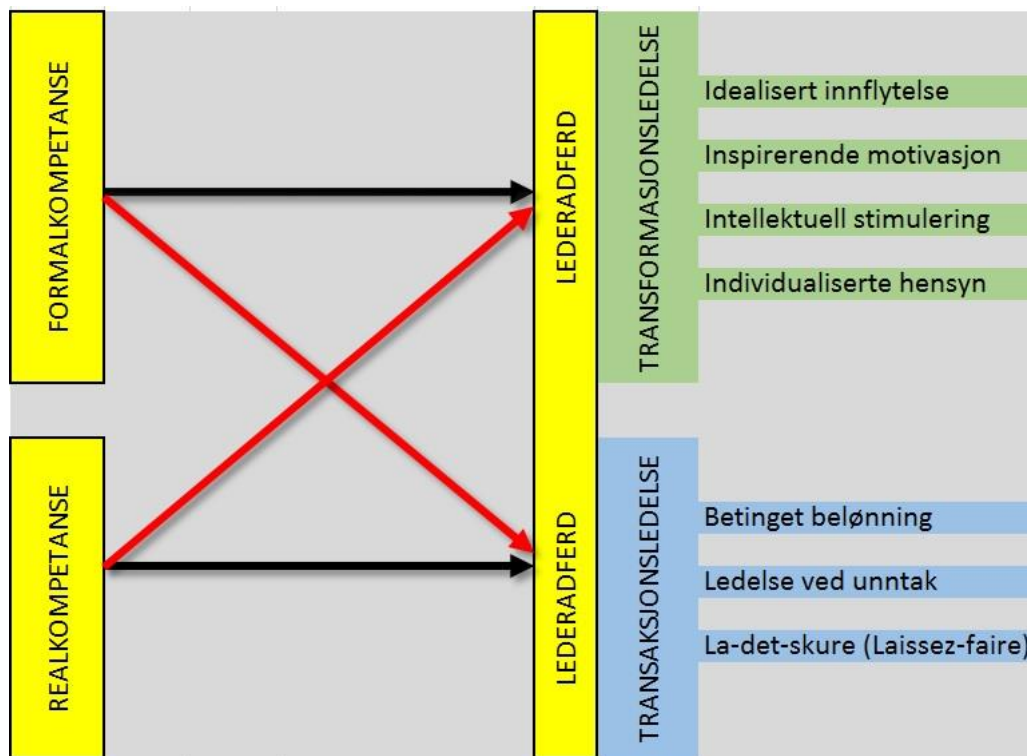
Ledelse er en avgjørende faktor for at reformer skal lykkes. (Busch, Johnsen, Vanebo, 2003:79, Jacobsen, 2004:213). Hva er så tilstanden i Norge? Har det vært satset på ledelse og lederutvikling? Er dette innført i organisasjonen? Er vi så ulike våre naboland at vi har større

forutsetninger for å lykkes med vår politireform? Er det trekk ved norske politiledere som setter dem i god stand til å drive endringer og endringsprosesser?

Disse og andre spørsmål har ledet meg til følgende todelte problemstilling:

***Hvilken lederadferd finner vi i politiet i dag? I hvilken grad finner en variasjon i lederadferd blant lederne gitt formell lederutdanning og erfaring?***

Jeg har sammenfattet problemstillingen i følgende modell



Figur 1 – illustrasjon av problemstilling

Figuren har utgangspunkt i real- og formalkompetanse, og illustrerer tilfeller hvor disse to settes i sammenheng med lederadferd. En kan finne igjen, alene eller i ulike variasjoner, ulike typer lederadferder basert på ulike grader av real og formalkompetanse, og i hvilken kategori og underkategori vil en finne dem igjen i fullspektrummodellen i figur 6 (s. 38).

## 1.2 Oppgavens struktur og avgrensning

I min oppgave vil lederadferd være det som går fra «la-det-skure» ledelse (ikke ledelse) til mest aktiv og effektiv grad av transformasjonsledelse. I min oppsummering i figur 1 (s. 6) sees dette som transformasjonsledelse; idealisert innflytelse. Jeg ønsker å avdekke om det er variasjoner i lederadferd gjennom å koble lederadferd, formell lederkompetanse og realkompetanse. Dette bygger på min antakelse om at det er en kobling mellom real- og formalkompetanse og utøvelse av ledelse.

Jeg benytter begrepet lederkompetanse i ulike sammenhenger gjennom oppgaven. Med kompetanse mener jeg i denne sammenhengen kunnskap, ferdigheter og holdninger/adferd. Kunnskap er noe en vet eller kan noe om. Den kan være bevisst, hvor den bevisste er den du er oppmerksom på at du har, mens den tause er noe som har bygget seg opp gjennom år og som gir seg utslag gjennom handling og ikke ord. Ferdigheter er en evne den enkelte har til å handle på bestemte måter. Til slutt har vi holdninger. Holdninger påvirker hvordan vi bruker kunnskap og ferdigheter, og er knyttet til verdier, oppfatninger og meninger. Og til sist, adferd, som Store norske leksikon (Oppslag 02.06.17) beskriver som «den totale personlige eller gruppemessige menneskelige oppførsel og uttrykksform som preges av det herskende kulturmønster på en bestemt tid og et bestemt sted».

Begrepene formell og realkompetanse er gjennomgående begrep i oppgaven. Med begrepet formalkompetanse viser jeg til formell kompetanse som er skaffet gjennom utdanning i regi av høyskole eller universitet. Realkompetanse forstås i min oppgave som den uformelle kompetansen. Denne uformelle kompetansen tilegnes gjennom erfaring i arbeidslivet og andre arenaer. Det er en viktig avgrensning at jeg altså ikke snakker om realkompetanse som en samlet kompetanse anskaffet gjennom formell utdanning og yrkes- og livserfaring for øvrig. Jeg har benyttet forkortelsene FK for formalkompetanse og RK for realkompetanse.

Jeg vil starte oppgaven med å definere begrepet ledelse. Jeg vil deretter bevege meg over i de ulike lederadferdene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og «la det skure» ledelse. Jeg vil forske på om disse lederadferdene sammen, eller hver for seg, kan ha betydning for effektiviteten i ledelsen.

Undersøkelsen min bygger på spørreundersøkelse blant et utvalg av norske politiledere med personalansvar, hvor personalansvaret er avgrenset til det å ha ansvaret for å gjennomføre



medarbeidersamtale. Jeg vil med det tydelig skille mellom fagledelse og administrativ ledelse, selv om noen av disse lederrollene sklir inn i hverandre i politi- og lensmannsetaten. Jeg har målt omfanget av lederadferd, underforstått adferd eller adferdsmønster. I tillegg har jeg i samme undersøkelse målt ledererfaring og utdanningsnivå for å se om det er noen forskjeller fra politilederundersøkelsen i 2010 (Glomseth 2010). Undersøkelsen min ble sendt ut til 126 ledere i tre ulike politidistrikt.

I analysen avdekker jeg mine empiriske funn for å belyse problemstillingen. Jeg ser også på utdanningsnivå innen ledelse og ledelsesansienitet for dermed å kunne se om ledelse har vært et satsningsområde slik det har vært uttalt ved svært mange anledninger gjennom snart 20 år.

## 2.0 Politiet som politikkområde og arena for reform

Det norske politiet har gjennomgått store endringer de siste årene. Alt fra grunnutdanningen, til sektoren i seg selv og strukturen på landsbasis og distriktsmessig.

Selv har jeg vært ansatt i politiet siden 1991, den gang rekruttert rett inn i politi- og lensmannsetaten fra forsvaret uten å ha gjennomført politiutdanning. Årsaken var mangel på polititjenestemenn og kvinner. Jeg var ferdig med min politiutdanning i 1998, etter å ha jobbet 4 år som ufaglært polititjenestemann.

I 1992 ble Statens Politiskole til Politihøgskolen. Jeg gikk ett av de første kullene ved Politihøgskolen etter at den ble om gjort fra etatsskole til høgskole. Politihøgskolen fikk akkreditering som høgskole i 2004.

## 2.1 Rekruttering og utdanning

Utdanningen har gått fra å være etatsskole med relativt kort, teoretisk utdannelse, til å bli høgskole, med 3-årig bachelorstudie. I tillegg til grunnutdanningen tilbyr politihøgskolen en rekke etter- og videreutdanninger som gir studiepoeng<sup>1</sup>, samt at det tilbys egne masterstudier<sup>2</sup>. Tidligere var systemet i politiet slik at ansatte i grunnstillinger ble gradssatt og avlønnnet etter hvor lenge ansettelsesforholdet hadde vart (ansiennitet). Det ble skilt mellom 0-5 år, 5-10 år og over 10 år. I dag har politiet et kompetansebasert<sup>3</sup> system som gjør at den ansatte må, uten at det tas hensyn til lønnsøkning som følge av ansiennitet, tilegne seg kompetanse og videreutvikle seg for å kunne stige i grad og lønn. Kompetansen den ansatte tilegner seg skal gi den ansatte selv kompetanseheving, men det skal også være en kompetanse som distriktet har behov for å tilegne den ansatte. Dette gjelder det som omtales som generalisten, den typiske politi- og lensmannsbetjenten som publikum ser eller møter i det daglige.

Historisk sett har det ikke vært tilsvarende system eller krav til ledere, knyttet til kompetanse eller kompetanseutvikling. Det har heller ikke historisk sett vært lønnsomt for ledere å skaffe seg formalkompetanse da dette ikke har gitt seg utslag i høyere lønn eller annerkjennelse. Jeg tror mange vil nikke gjenkjennende når jeg påstå at det har vært en kultur for at «lang og tro tjeneste» har medført avansement inn i ulike lederstillinger, og at dette langt på vei har gått foran formalkompetanse, realkompetanse og personlig egnethet. Det er imidlertid viktig å

---

<sup>1</sup> Politihøgskolen – studier - ledelsesutdanninger

<sup>2</sup> Politihøgskolen – studier - masterutdanninger

<sup>3</sup> Politidirektoratet, 03/014

nyansere dette bildet litt sett ut i fra dagens situasjon. I dag vil en ofte av utlysningstekster til lederstillinger se at søkere med formalkompetanse / lederutdanning er ønsket, og at det av og til er en fordel. Det stilles imidlertid svært sjeldent absolutte krav til formell kompetanse innen ledelse.

## **2.2 Reformen i politiet**

Politietaten har også historisk sett gjennomgått andre endringer. Stortinget vedtok i 1934 at staten skulle overta hele politiforvaltningen. I 1937 ble denne ordningen iverksatt. I en annen reform av 1994 ble politi og lensmannsetaten samlet under ledelse av politimestere. Vi fikk egen politilov i 1995 og i 2001 ble det opprettet et sentralt politiorgan, Politidirektoratet. Politidirektoratet ble opprettet for å styrke den sentrale ledelse av politiet og møte utfordringene i kriminalitetsutviklingen (politi.no, 29.3.16).

Fra 2002, som et resultat av det som er blitt kalt ”Reform 2000”, ble antallet politidistrikter halvert fra 54 til 27 distrikter. I 2016 har antallet blitt ytterligere redusert til 12. Dette er endringer av omfattende karakter som ikke bare er strukturell. Det har vært diskutert i mange fora hvorvidt endringene, historisk sett, har hatt den effekten som var tiltenkt og ønsket. De samme spørsmålene dukker nå opp igjen under pågående nærpolitireform.

22. juli 2011, terrorangrepene i Norge, medførte en massiv kritikk av norsk politi. Alle stener skulle snus og det ble satt ned en egen kommisjon som skulle se på hva som gikk galt, blant annet innad i norsk politi. Ingenting var fredet. Kommisjonen, kjent som Gjørøv kommisjonen, overleverte sine dokumenter til statsministeren 13. august 2012. (NOU 2012:14).

Kommisjonen påpeker mangler ved norsk politis ledelse;

*”Det er ledelsen som er ansvarlig for at medarbeidere får gode rammer for å løse sine oppgaver, gjennom å stille krav, tilby trening og sikre nødvendig kompetanse. Ledelsen har også et ansvar for å sikre at ressursene utnyttes effektivt og koordinert.”*

Videre i samme NOU;

*”Politidirektoratet ble etablert for å sikre en sterk faglig ledelse av etaten, og for å innføre et tydeligere skille mellom den faglige og politiske ledelsen av politiet. I arbeidet har vi imidlertid sett en rekke eksempler på at dette skillet ikke har vært så tydelig. Kommisjonen stiller spørsmål ved om den politiske ledelsen i JD har engasjert seg for sterkt i detaljer ved virksomheten og for lite i de lange linjer. Tilsvarende om ledelsen av Politidirektoratet i for*

*liten grad har tatt faglig styring gjennom å utarbeide strategier, fastsette mål og etablere systemer for kontinuerlig forbedring av politiets løpende forebyggings- og beredskapsoppgaver. Våre undersøkelser retter søkelyset mot en rekke fundamentale problemstillinger: Det er manglende samsvar mellom mål, prioriteringer, ressurser og oppgaver. Det er svært mange mål, men få knyttet til politiets operative virksomhet. Vi har sett at det er færrest på jobb når oppdragsmengden er størst. Kommisjonen har møtt en politietat som selv har pekt på utfordringer, men som i for liten grad har arbeidet med å ta styringen over det de kan styre på sitt eget organisatoriske nivå ”( NOU 2012:14 s 456).*

Her er kommisjonen igjen inne på ledelse og styring.

### **2.3 Reform og ledelse**

Politiet i Norge skal gjennomgå betydelige og omfattende endringer framover. Dette som en mer eller mindre direkte konsekvens av Gjørsv kommisjonens rapport med den påfølgende Politianalysen, NOU 2013:9. I NOU 2013:9 under kapittel 4 er overskriften ” *Hva avgjør hvor godt politiet løser sine kjerneoppgaver?*” Ett av punktene som dras fram er ledelse;

*“...Sist, men ikke minst, kreves god ledelse både sentralt, regionalt og i den enkelte tjenesteenhet for å sette og nå mål om effektivitet og kvalitet og legge rammer for hvordan arbeidet skal utføres. Ledelsen må gjøre klare prioriteringer som kommuniseres tydelig til alle ansatte. Ledere må også følge opp hvordan organisasjonen leverer på sentrale parametere. Videre må de gjøre nødvendige sammenligninger med lignende organisasjoner og mellom enheter for å vurdere effektivitet, kvalitet og måloppnåelse og om det er behov for å gjøre endringer i prioriteringer eller arbeidsmetoder”(NOU 2013:9, s23).*

1.1.2016 var en milepæl, historisk sett, hvor antall politidistrikter ble halvert for andre gang. Dette vil påvirke en rekke ansatte i ulike deler av organisasjonene. Endringene er store og jeg har tidligere lest at formell lederutdanning er mangelvare i norsk politi. Hvor viktig er ledelse i og under slike endringer? Jeg har flere ganger stilt spørsmål om hvorvidt muligheten for å lykkes er god, sett ut fra et perspektiv hvor en antar at ledere og ledelse er viktig. Debatten raser og har rast i lang tid. New Public Management kritikerne har vært på banen, både innad og utenfor egen etat. Fagforeningen rasler med sablene. Det er mange meninger om "store bærekraftige enheter" og sentralisering av politiet. Reformen har av

Politidirektoratet blitt døpt til "Nærpolitireformen". Det er mange som stiller store spørsmålstegn ved dette navnet når de har en annen opplevelse av hva som rent faktisk skjer og hva som planlegges. Færre lokale stasjoner og kontorer og større, sentraliserte, enheter. Paradoksalt nok er reformen omtalt av publikum og ansatte som "Fjernpolitireformen" (pf.no, 08.09.16).

I forbindelse med reformen skal norsk politi endre arbeidsmetodikken. Det skal innføres nye og mer effektive arbeidsmetoder, herunder en metode som har fått navnet "Politiarbeid på stedet". Dette har vært et pilotprosjekt i tre andre politidistrikt forut for opplæring og implementering i etaten som helhet. Metoden skal effektivisere norsk politi ved bruk av blant annet teknologi. Det skal også kvalitativt bli bedre. Arbeidet skal flyttes ut til der det skjer. Dette innebærer at etterforskning av saker skal skje når det skjer. Avhør skal tas på stedet og mest mulig at etterforskningen skal skje umiddelbart. Det skal gi betydelige effektiviseringsgevinster (politi.no, 24.11.15).

Dette skaper naturlig nok en massiv debatt. Fagene settes opp mot hverandre, mange aktører må inn i bildet og oppgavene som de operative politipatruljene har hatt må nå gjennomgås i forhold til hvilke oppgaver som skal løses av politiet. Naturlig nok vil arbeidsmetodikken kreve at ressursbruken forskyves. Når ressursene tilsynelatende er så presset fra før må ressursene løsnes fra enkelte av de oppgavene de har pr. i dag (pf.no, 8.9.16).

Det er også forespeilet et politi hvor det vil bli stilt langt større krav til sertifisering for ulike typer jobber. Operasjonssentralene skal innføre sertifisering for de som er ansatt der. Det er snakk om sertifisering av etterforskere. Dette kommer som tillegg til flere sertifiseringer som vi har i dag, som eksempel årlige operative sertifiseringer (for å kunne bære skytevåpen) og godkjenning som utrykningssjåfør. I tillegg til disse har vi innen blant annet etterforskningsfaget stillinger som krever en viss faglig utdanning for å kunne tilsettes. Ett eksempel på dette er ansatte som skal ta avhør av barn og unge eller sårbare personer. Som jeg beskrev innledningsvis ser vi utvikling over år hvor kvalitet settes i høysetet innenfor de ulike fagområdene i politi- og lensmannsetaten.

Reform 2000 ble ikke helt som forventet. Grunnlaget for reformen ble lagt i Stortingsmelding 22. Kort oppsummert medførte politisk uenighet til at deler av reformens intensjoner ikke ble oppfylt.

Sluttevalueringen av reformen ble senere presentert av Agenda. Rapporten sier noe om ledelse i politiet. Dette sett i sammenheng med kommentarer som kom fram under intervju av ansatte ved utarbeidelse av rapporten. Det er verdt å merke seg at rapporten er over 10 år gammel, men nevner områder som også i dag, i ny reform, tas opp. Under pkt. 4.5 står det å lese;

*” Mange nevner at det fortsatt må legges vekt på lederutvikling i etaten og da på alle nivåer. I den sammenheng er det naturlig å vektlegge aktiviteter som:*

*... Presisere krav til ledere på ulike nivåer og i ulike stillinger  
Dette er særlig aktuelt når lederrollene er i endring. ... ”.*

*Gode prosesser for utvelgelse av ledere på alle nivåer.  
Kravene til de ulike stillingene må som nevnt klargjøres og presiseres. Dernest må det legges vekt på å velge de beste lederne med tilstrekkelig faglig bakgrunn. ”.*

*Utviklingstiltak for ulike grupper ledere.*

*Utviklingstiltakene må være knyttet til ledernes aktuelle jobb og bør også dra veksler på den ledelseskompetansen som finnes internt i etaten. Det hevdes at det er nødvendig med lederutvikling både på individ- og gruppenivå, og at mange ledergrupper trenger bistand til utvikling” (Agenda 2006).*

I årene som har gått siden evalueringen av reform 2000 er vi langt på vei på samme sted i forhold til ledelse. Her mener jeg leder med minimum personalansvar.

Som jeg har vist stilles det stadig flere krav til politi- og lensmannsetaten. Det skal innføres sertifiseringer for å kunne jobbe med ulike fagområder. Hva med de ansatte som skal lede disse omstillingene og endringene?

Er det samsvar mellom ønsket resultat av politireformen og det som er faktisk mulig, når en ser dette opp imot de som skal lede endringene? Er det mulig å se inn i glasskulen for å se på mulighetene for å lykkes? Vil det bli en såkalt ”fucking uphill struggle”, at det som blir forsøkt gjennomført blir vanskelig fordi noen andre lager problemer en ikke så komme? Kan en identifisere lederadferd ved hjelp av forskning og teori og dermed kunne se inn i glasskulen og spå noe av resultatet for Nærpolitireformen? Dette er noe jeg vil forsøke å reflektere rundt i drøftingskapittelet.

Alle offentlige sektorer, slik som de private, er under stadige endringer og omstillinger. Endringer i samfunn og konkurranse i markeder gjør dette helt nødvendig. Jeg mener derfor at det å forstå endringsledelse, det å lede endring, har relevans langt ut over egen etat og offentlig sektor generelt.

### **3.0 TEORETISKE PERSPEKTIVER**

I kapitlet vil jeg presentere ulike perspektiver innenfor ledelsesteorien. Jeg vil gjøre rede for teori som er knyttet til organisasjonsendring, herunder endringens drivkrefter med spesielt fokus på planlagt endring. Jeg vil bevege meg over til endringsstrategier, endringsledelse og endringsagenten.

Mot slutten av kapitlet har jeg sett på ledelse og lederadferd, som jeg har definert og avgrenset. Jeg fokuserer på generelle ledelsesteorier knyttet til lederadferd, ledelse sett i relasjon til erfaring og utdanning og hvilke oppgaver lederen har, for å avslutte med en presentasjon av transaksjons- og transformasjonsledelse blant annet i relasjon til fullspektrummodellen (figur 6, s. 38).

### **3.1 Organisasjonsendring**

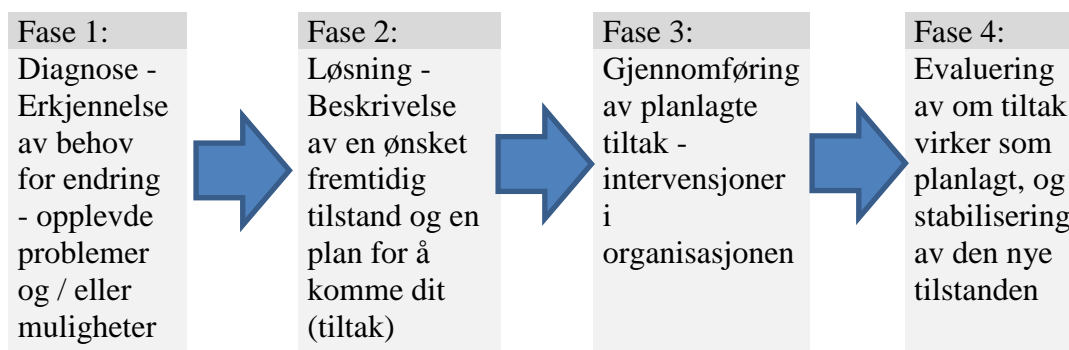
For å forstå organisasjonsendring har jeg tatt utgangspunkt i Jacobsens (2004) fire perspektiver på organisatorisk endring som jeg vil presentere i kapittel 3.1.1. Jacobsen beskriver hvordan de fire perspektivene ble trukket fram. Andrew Van de Ven og Marshall Scott Poole har laget fire hovedtyper for endringsperspektiver (sitert i Jacobsen 2012, 37-50). Dette oppstod etter søk i litteratur etter ordet «change», som gav over en million treff. Siling av disse treffene gav 200 artikler, som igjen ble nøye gjennomgått. Denne silingen gjorde at forfatterne satt igjen med ca. 20 grunnleggende måter å beskrive endring på. Forfatterne reduserte disse igjen til det de kalte fire hovedtyper, hvor hver enkelt av disse inneholder unike tilnærminger til endringsproblematikken.

#### **3.1.1 Endringens drivkrefter**

**Planlagt endring** er en type endring som skjer når noen ser problemer, setter mål for løsning av problemene og iverksetter løsningene. Den viktigste forutsetningene for planlagt endring er ifølge Jacobsen den intensjonale; det står visse mål eller formål bak gjennomføringen av endringene.

Endringsformen kan illustreres i figur 2:





Figur 2 - Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen 2004:20)

I boken «Organisasjonsendringer og endringsledelse» (Jacobsen 2004) er den grunnleggende antakelsen at endringer kan styres til en viss grad, og at det er mulig å gjennomføre planlagt endring dersom to forhold er tilfredsstillende;

1. valg av riktig endringsstrategi som betyr at endringsprosessen er lagt opp og tilpasset den type endring det er til hensikt å gjennomføre
2. ledelsesformen som utøves passer til konteksten og endringsprosessen.

Han peker på at historikken viser at organisasjoner har klart å endre seg, om enn med ulik suksess, noe som igjen viser at planlagt endring er mulig.

Jacobsen fortsetter med sine fire perspektiver for endringsledelse, etter planlagt endring, med å se på **endring som livssykluser** – drivkraften er vekst. Organisasjoner beveger seg gjennom ulike faser i "livssyklusen" sin (Jacobsen 2004). Endringene er en del av et spesielt utviklingsmønster. Disse forandrer seg med tiden. Tanken bak dette er at endringene oppstår som en følge av at organisasjonene beveger seg over til nye faser. I begynnelsen har organisasjoner ofte en enkel og en lite formalisert struktur, med få ansatte. Organisasjonene vokser med flere personer og det er da behov for andre strukturer og systemer.

Organisasjonene går over i en endringsfase hvor de innfører mer avanserte systemer med mer kontroll og overvåking. Dette skjer som oftest først ved at det innføres hierarkier. Ytterligere vekst medfører at vil de trenge å fraksjonere seg for å kunne fordele ansvaret mellom flere mindre enheter. Dette gjøres for å skape system og oversiktighet (Mintzberg 1979, her i Jacobsen 2012, 40-44).

**Endring som evolusjon** –drivkraften er konkurranse. Ett sett organisasjoner konkurrerer på et marked hvor ressursene er begrenset. Ressursene kan være kunder, råvarer eller andre produkter. Alle organisasjoner vil ifølge Jacobsen (2004) ha innslag av sterke krefter som ønsker stabilitet og som vil unngå endringer. Selv om organisasjonene ønsker å endre seg kan disse sterke kreftene føre til at ikke alle klarer det. Ulike organisasjonsformer vil man alltid kunne finne innen samme organisasjonsfelt. De mest effektive vil ved endring av form på organisasjonen forsøke å etterligne de som lykkes og er gode. De aller fleste forsøk på dette vil mislykkes, og flere organisasjoner som forsøker å etterligne de beste vil forsvinne. Omgivelsene bestemmer hvilke organisasjoner som overlever og en kan langt på vei si at perspektivet minner om den velkjente frasen om «survival of the fittest». Endringen skjer ved at de svake dør ut og nye kommer inn. De som klarer å tilpasse seg overlever, de som ikke klarer det, forsvinner ut. Det kan også være at ny kunnskap kan føre til endringer i organisasjoner (Jacobsen 2004). Ett tenkt eksempel kan være at det finnes opp ny teknologi som gjør at arbeidsmetodikken endres og der igjen måten arbeidet organiseres på.

**Endring som dialektisk prosess** – drivkraften er interessekonflikt. Endringer i dette perspektivet skjer som et resultat av en maktkamp mellom ulike interesser. Når de gjeldende maktforhold og interesser på organisasjonsnivå blir utfordret, oppstår det konflikt og maktkamp, som gjør at endring vil finne sted. Den ene parten vinner og den seirende parten vil endre organisasjonen etter sine interesser. Maktkamp og politikk er de viktigste drivkreftene i denne type endringer. De ulike maktbasene kan påvirkes av endringer både innenfra og utenfra organisasjonen. Slike maktbaser kan også oppstå innenfor et organisasjonsfelt, underforstått mellom organisasjoner som konkurrerer med hverandre. De organisasjonene som er mest tilpasningsdyktig vil ha størst muligheter for å overleve, mens de andre vil forsvinne. Dette kan for eksempel skje ved at ett selskap kjøper opp et vellykket, konkurrerende selskap, for så å legge det ned, utelukkende for å kvitte seg med det. Det viser at det ikke nødvendigvis er slik at den beste vinner, men den sterkeste. (Jacobsen 2004).

Senere i oppgaven vil jeg reflektere rundt tilfellet med norsk politi og pågående nærpolitireform, hvor tilnærmingen er planlagt endring med et forventet resultat. Den type endring krever en viss type strategi og en viss type kompetanse.

På samme måte som Jacobsen peker på mulige idealbilder for endringsstrategier, peker han også på mulige idealbilder for å lede endringsprosessene. Han skiller mellom det han kaller

for «hard» og «myk» endringsledelse / lederstil. Han benevner disse to lederstilene for O- og E ledelse, og knytter disse opp mot strategier for endring, strategi O- og E.

### 3.1.2 Endringsstrategier

Jacobsen (2004) beskriver to hovedtyper strategier for å organisere endringsprosesser på og peker på at disse korresponderer med to ulike tilnærminger til ledelse. Kort har den ene strategien (E) et økonomisk insentiv, med fokus på struktur og systemer. Den andre (O) er en utviklende strategi av de menneskelige ressursene i organisasjonen. Fokuset her er kulturen og kulturutvikling for å skape betydelig engasjement. De korresponderende tilnærmingene til ledelse vil jeg beskrive nærmere da det er disse lederadferdene jeg har kartlagt i min undersøkelse av politilederne.

**Strategi E**, hvor få mennesker, som regel den formelle toppledelsen, har foretatt en vurdering som tilsier behov for endring. De samme lager løsninger og implementerer dem i organisasjonen. Endringen gis karakteristikken «diktatorisk endring». Det vil være en snever definisjon av resultatet, og målet for strategien knyttes til målbare resultater av endringen. Organisasjoner, private og offentlige, har ofte ulike incentiver. Den offentlige sektor har sjeldent økonomiske profitt som insentiv slik som det opereres med i det private markedet, de vil i stedet operere med at midler skal utnyttes mer effektivt. I det offentlige kan et mål være kortere saksbehandlingstid, større kvalitet på leveranse mv.

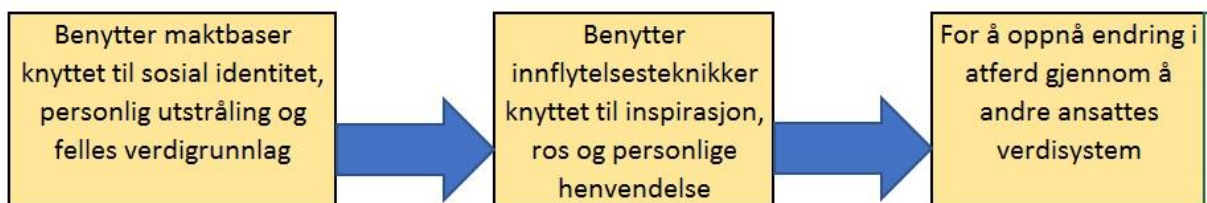
Endringsledelse knyttet til strategi E, lederstil E, illustrert og oppsummert i figur 3;



Figur 3. Logikken bak en «hard» endringsledelse (Jacobsen 2004:220)

**Strategi O** skiller seg betydelig ut fra strategi E, selv om tilnærming til endring også her er rasjonell ved at problemer analyseres, målsetninger opprettes og løsninger på problemer iverksettes. Det er hva som vektlegges og tilnærmingen til dette som skiller seg ut. Ordet

endring byttes ofte ut med utvikling. Endring er en prosess som pågår hele tiden. Begrep som organisasjonsutvikling brukes om denne strategitilnærmingen. Usikkerhet om framtiden vektlegges, noe som gjør det vanskelig å si noe om hva problemene er og vil bli, og dermed hva som er riktig løsning. Det fører til at det må eksperimenteres og det må tas lærdom av eksperimentene ved hjelp av systemer som fanger det opp. Målet er en tilpasningsdyktig organisasjon som er i stand til kontinuerlige endringer som er i takt med omgivelsene. I og med at organisasjoner i seg selv ikke kan lære, er det den menneskelige ressursen som må lære. Enkeltindividets evne til å lære og gruppens anlegg til å kommunisere og lære sammen er fokusområde.



Figur 4. Logikken bak en «myk» endringsledelse (Jacobsen 2004:221)

### 3.1.3 Endringsledelse

Nyhetsbildene i dag er preget av innslag om sammenslåinger, omstillinger, endringer og nedleggelse. Organisasjonenes, samfunnets og individenes behov for kontinuerlig endring er sterkt. Dette gjelder selvsagt ikke alle, noen kan fortsette slik de alltid har gjort. Ubalanse mellom ulike interne forhold i organisasjonen eller mellom organisasjonen og dens omgivelser, gjør at organisasjoner må være tilpasningsdyktige for å overleve. Presset er stort og utsagnet til gurunen innen ledelse, Thomas J. Peters, om at organisasjoner må «endre seg eller dø», er ikke vanskelig å forholde seg til (Jacobsen 2004).

Midt oppe i disse endringene av organisasjoner finner vi de ansatte. De ansatte er i en eller annen form underlagt ledelse i organisasjonen.

Endringsledelse er ikke en egen lederadferd, men en form for utøvelse av ledelse og kan som begrep defineres som en metode som har som mål å få en organisasjon, individer eller grupper fra en nåtilstand til en annen, ønskelig fremtidig tilstand. Endringsledelse vil jeg hevde er ledelse med stor L.

Endringsledelse beskriver mer ledelse av endringsprosesser i organisasjoner, da gjerne som en følge av påvirkninger, som oppkjøp, fusjoner mv. (Martinsen 2015).

Endring av en organisasjon betyr at det kjente, rutiner og prosesser, skal brytes opp. Det er mye som utfordres i slike prosesser. Maktforhold, kultur, struktur og arbeidsmetodikk er noen eksempler på hva som kan bli utfordret i prosessene. Det vil kanskje være unødvendig å vise til betydningen av ledelse i slike prosesser. Under stabile og velfungerende forhold betyr ledelse mindre. Når noe skal brytes opp vil det derimot være svært viktig slik at nye visjoner kan skapes og at personene som skal drive endringsledelse kan fatte ulike beslutninger som ikke er rutinepreget og samtidig med dette sørge for orden i det som kan fremstå som et kaos (Jacobsen 2006).

### **3.1.4 Kotters 8 trinn for å lykkes med endringer**

Hva skal til for å lykkes med endringer? Kan det identifiseres faktorer som er nøkkel til suksess og som kan brukes av endringsledere? Kotter (1995) som var professor ved Harvard Business School, og som nok av mange ansees å være en guru innenfor temaet endringsledelse, skrev i 1995 en artikkel om hvorfor endringsledelse mislykkes. Han presenterer åtte hovedårsaker, som vi kan gjøre om og bruke som en illustrasjon på hvordan endringsledelse *kan* lykkes;

Trinn 1 er å etablere en følelse av nødvendighet. I dette ligger det å etablere en følelse av at det er en eller annen form for krise.

Trinn 2 handler om å danne en maktkoalisjon slik at det foreligger en sterk endringskoalisjon.

Trinn 3 er å skape en visjon for endring ved at de ansatte har en forståelse hva endringene innebærer. De ansatte skal motiveres for endring.

I trinn 4 er det viktig å formidle visjonene, tydelig kommunisert.

I trinn 5 understreker Kotter at det er viktig å gi de ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen som er formidlet under trinn 4. Skape involvering, jo flere jo bedre.

Å planlegge for å skape hurtige og synlige resultater har Kotter satt opp som trinn 6. Kotter mener at det å tidlig synliggjøre suksess vil gi de ansatte en viss formening om hvordan det vil bli framover. Det viser at endringen har verdier det dras nytte av.

Trinn 7 skal endringene konsolideres slik at de utløser flere forandringer. Det handler om å ikke ta eventuelle seire på forskudd, men å fokusere på det resterende.

Til sist, i trinn 8, trekker Kotter fram poenget med å forankre endringen i organisasjonskulturen. Ledelsen må fortelle suksesshistoriene i prosessen, vise til den økte effektiviteten og opprette en kobling fra dette til endringstiltakene.

Det å drive fram endring kan vi se er en nokså kompleks oppgave. Det krever mye av lederne, noe langt ut over det å lede noe som ”går på skinner”. Det å drive noen fram og inn i det ukjente, vil skape ulike reaksjoner, på ulike nivåer, i organisasjonen.

Kotters 8 trinn for å lykkes i endringsledelse og endringsagentene, som jeg kommer til i kapittel 3.2.6, og endringsagentens viktighet i det å drive endringsarbeid, sier litt om kompleksiteten i denne type ledelse. Vi ser også at det finnes ulike ledelsesadferder, bevisste eller ubevisste. Politilederundersøkelsen (Glomseth 2010) viser tallmateriale for utdanningsnivået blant norske politiledere. Sier dette også noe om kunnskapsnivået? Sier det noe om hvor godt rustet lederne er for å drive endringsledelse? Jeg vil reflektere rundt dette nærmere i kapittel 7.

## **3.2 Ledelse og lederadferd**

### **3.2.1 Definisjoner på ledelse og ulike lederadferder**

Det har vært mange viktige tilnærminger til ledelsesteorien. Blant de viktigste, og som har preget ledelsesforskning og ledelsesteoriene er trekkperspektivet, adferdsperspektivet, makt- og påvirkningsperspektivet og situasjonsperspektivet.

Kan lederens formelle kompetanse og erfaring tenkes å påvirke lederadferd og dermed kunne påvirke organisasjonen outcome i forbindelse med endrings- og omstillingsprosesser? Også dette vil jeg reflektere rundt i kapittel 7.

Ledelse oppfattes blant de fleste til å være en viktig brikke, blant flere, for å forbedre og forandre organisasjoner og for å oppnå ønskede resultater (DuBrin 2010, Glasø, Thompson 2013, Martinsen 2015). Debattene og forskningen omkring ledelse, betydning av ledelse, i hvilken grad ledelse gjør en forskjell, og om lederegenskaper er medfødt eller trenbart, har vært og er mangfoldige. Historien om Southwest Airlines kan peke på at riktig ledelse er viktig (LinkedIn 2015). Grunnleggerne av selskapet, Roland King og Herb Kelleher, med

deres lederadferd og måte å styre selskapet på, har gitt en formidabel suksess. Det motsatte kan en se ved 3M, som produserer blant annet de kjente Post-it lappene (bloomberg.com, 2007). Firmaet produserte godt og leverte godt. James McNerney ble tilsatt i 2001 og igangsatte da tiltak i bedriften, hvor han undervurderte blant annet kultur, innovasjonstankene og autonomien blant de ansatte. Etter at McNerney forlot til fordel for Boeing i 2001, gjennomgikk 3M endringer som minnet om det de hadde før McNerneys' tid og avverget det som langt på vei var blitt en krise. Boeing, som ble McNerneys' nye arbeidsplass fikk etter hvert store problemer under McNerneys' ledelse. Disse to eksemplene indikerer at ledelse har betydning for organisasjoner og at organisasjoner trenger god ledelse.

### 3.2.2 Generelle ledelsesteorier knyttet til lederadferd

Ulike ledere har ulike stiler og adferder i utøvelsen av ledelse. Lederstil defineres av Kaufmann og Kaufmann (2003:392) som «preferanse for måte å utøve lederfunksjonen på». Det adferdsmønsteret som et individ legger for dagen når han eller hun forsøker å påvirke aktivitetene hos en medarbeider, er en annen definisjon som Hersey og Blanchards (1988) har oppsummert lederstil som. Dette er for øvrig en definisjon jeg langt på vei finner lett forståelig og samtidig veldig beskrivende.

Vi har alle hørt frasen «den fødte leder», eller «en naturlig leder». Ledelsesforskningen er vel ikke ubetinget enig i disse påstandene, selv om ledelsesforskningen i den spede begynnelsen langt på vei i sin «trait approach» støttet opp om denne tanken. Ja, det kan sågar tenkes at frasen «den fødte leder» oppstod nettopp der.

Oppsummert er **trekk teorien** en av de første systematiske tilnærmingene til å studere ledelse. Studiene hadde som utgangspunkt å finne ut hva som gjorde at enkelte mennesker ble mektige ledere. Teoriene som ble utviklet ble kalt «great man» teorier. Navnet «great man» har sin bakgrunn i at det ble fokusert på å indentifisere de medfødte egenskapene og karakteristikkene ved kjente sosiale, politiske og militære ledere. Ledere som Gandi, Licoln m.fl. Teorien har sine røtter i en tilnærming til ledelse som hevder at de egenskapene som gjør en leder til en leder, er medfødt. Gjennom tiden har forskningen vist at det er visse trekk ved ledere som lar seg identifisere ved f.eks. tester, noe som er med på å understøtte tanken rundt trekkteorien. Det kan også være til hjelp for å kartlegge styrker og svakheter ved lederen, noe som igjen kan være med på å utvikle den enkelte i en eller annen retning. Femfaktormodellen (Northouse 2016:40) er ett eksempel på dette.

**Ferdighetsteorien** fører oss over fra trekkteori og fokus på personlighetstrekk, til en tilnærming til ledelse hvor det som vektlegges som relevant er evner og ferdigheter, og hvor evner og ferdigheter ses på som noe som kan læres og utvikles. Ferdighetsteorien antyder at kunnskap og evner er nødvendig for effektiv ledelse, selv om personlighetstrekkene spiller en rolle. Robert Katz har spilt en vesentlig rolle i forskningen knyttet til denne teoretiske tilnærmingen. Hans tilnærming var et forsøk på å kjempe mot trekkteorien ved å forklare lederskap som et sett med evner som kan utvikles.

Basert på forskning ute i bedrifter fant Katz at effektiv ledelse var avhengig av tre faktorer:

**Teknisk ferdighet** som innebærer kunnskap om ferdigheter i en bestemt type arbeid eller aktivitet. Det innebærer kompetanse innenfor et spesialisert område, analytiske evner, å evner til å benytte passende redskap og teknikker (Katz 1955). Northouse (2016) eksemplifiserer dette ved å vise til at teknisk innsikt i et dataselskap som omsetter dataprogram vil kanskje innebære kunnskap om dataprogrammeringsspråket og dataprogrammering, selskapets egne dataprodukter, og hvordan få disse produktene til å fungere for klientene. Tekniske ferdigheter spiller en viktig rolle i å produsere de faktiske produktene et selskap er laget for å produsere (Northouse 2016). Ferdigheten er ikke så avgjørende å inneha for toppledere. De er mer avhengig av at ansatte lenger nede i organisasjonen besitter denne ferdigheten.

Den andre faktoren Katz dro fram var **ferdighet med mennesker** som er kunnskap om og ferdigheter til å jobbe med mennesker. Dette er en stor forskjell fra tekniske ferdigheter som handler om å jobbe med ting. Ferdigheten hjelper lederen til å jobbe effektivt med underordnede, kolleger og overordnede for å nå organisasjonens mål. Denne lederen tilpasser sine egne ideer til de ideer andre har, de bygger en atmosfære hvor ansatte føler seg trygge og sikre og de oppmuntrer ansatte til å involvere seg i planleggingen av forhold som vil påvirke de ansatte. Oppsummert kan en si at ferdigheten med mennesker er kapasiteten til å gå overens med andre mens du gjør jobben din. Denne ferdigheten er viktig på alle nivåer i ledelse i en organisasjon, selv om ledere lenger nede i organisasjonen omgås et større antall ansatte.

Den tredje og siste ferdigheten Katz beskriver er den **konseptuelle ferdigheten**, som er det å jobbe med ideer og konsepter. Mens tekniske ferdigheter håndterer ting og menneskelige



ferdigheter håndterer mennesker, håndterer den konseptuelle det å jobbe med ideer. Denne lederen synes om å snakke om ideer som former organisasjonen og de problemene som er involvert. Lederen er dyktig til å ordlegge seg om hva målet til organisasjonen er, og forstår og uttrykker de økonomiske prinsippene som påvirker organisasjonen. Lederen jobber lett med hypotetiske og abstrakte forestillinger. Ferdigheten er sentral for å skape visjoner og strategiske planer for en organisasjon. Ferdigheten er aller viktigst for toppledere.

### **3.2.3 Ledelse og management**

Å definere ledelse er vanskelig, det er mange som har forsøkt å definere dette. Det er sannsynligvis like mange definisjoner av begrepet ledelse som det antall mennesker som har forsøkt å definere det (Strand 2007).

Ledelse er et begrep som fenger, men det er ikke alltid like lett å forstå hva som ligger i det. Det hersker ingen tvil om at ledelse er viktig. Dette kan man se igjen historisk sett blant store velkjente ledere, som eksempel Napoleon, og hans ledelse av hærene som førte til mang en seier på slagmarken.

Så mange som 25- 30% av arbeidsstyrken i Norge tilkjenner at de har oppgaver knyttet til ledelse og det å lede andres arbeid. (Strand, 2007, s.12). De har noen fellesnevner uavhengig av hvilke arbeidsoppgaver og roller de har. Ansvar for andres arbeid eller funksjonsmåte, fullmakt til å foreta noe på vegne av organisasjonen og på vegne av organisasjonen ivaretar de funksjoner som antas å være viktig for organisasjonen (Øgård, 2013).

Ledelse er å hjelpe noen i en retning og samtidig med dette sørge for at det er en felles forpliktelse og opplevelse av retningen (Bolman og Deal, 2009). I denne forståelsen av begrepet ser vi at det må være noe som er felles for en gruppe, det er forpliktende og det legges til grunn at en gruppe skal ett sted lenger fram.

I boken Organisasjonsteori (Andersen 2009) defineres ledelse som det å oppnå resultater gjennom og med andre mennesker. Denne definisjonen fokuserer på resultatoppnåelse og framhever at det er for snevert å se på lederskap kun ved å se til en gruppe menneskers relasjon til lederen. Det må sees ut over lederens gruppe og det må også sees på samspillet med øvrige i organisasjonens omgivelser.

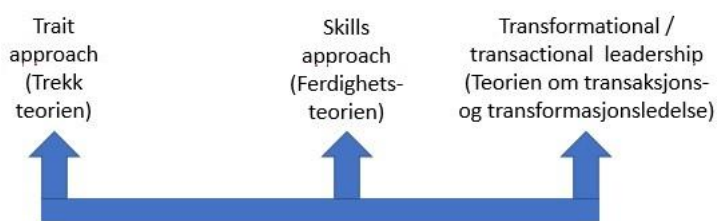
I begge definisjonene kan en dra konklusjonen om at ledelse handler om motivasjonsprosesser og sosial interaksjon.

Forskjellen mellom ledelse og management er et aspekt som ledelsesteorien skriver mye om. Litt forenklet kan en si at ledelse er å jobbe med mennesker mens management er å jobbe med prosesser. Begge deler er imidlertid nødvendig for å ha en velfungerende organisasjon.

Jeg finner det viktig å skille mellom administrasjon og ledelse, hvor administrasjon på den ene siden på en effektiv måte skal løse problemer og fokusere på produksjon. Adferden fokuserer på det daglige som utgjør produksjonen ved å støtte, veilede og gi tilbakemeldinger (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

### 3.2.4 Ledelse – utdanning og erfaring

Teoriene er mange og spennet i tilnærmingen til ledelse og ledelsesforskningen er stor. I boken «Leadership» (Northouse 2016) gjennomgår Northouse sentrale tilnærminger til ledelsesforskningen. Jeg har trukket ut de jeg anser for å være mest relevant for min tilnærming til problemstillingene. Dette illustrerer jeg først gjennom en tidslinje, og i fortsettelsen forklarer jeg kort hva hovedtrekkene i den enkelte teori er. De teoriene jeg har valgt har betydning for min tilnærming til begrepet lederkompetanse og lederadferd. Den korte reisen ender ut i transformasjon- og transaksjonsteorien, som er det jeg har benyttet som tilnærming til min problemstilling.



Figur 5: tidslinje ulike lederteorier

Northouse (2016) oppsummerer de tre ferdighetene, teknisk ferdighet, ferdighet med mennesker og den konseptuelle ferdigheten, med å fastslå at det er viktig for alle ledere å være i besittelse av de beskrevne egenskapene, hvilken egenskap som er viktigst er dog avhengig av hvor i organisasjonen de befinner seg.

Tidlig på 90-tallet hadde en gruppe forskere som mål å finne ut og forklare hvilke underliggende elementer i ledelse som utgjør effektiv ledelse. Ved hjelp av midler fra

forsvaret og forsvarsdepartementet i USA, iverksatte de testing og utvikling av en omfattende teori innen ledelse som var basert på ferdigheter innen problemløsning i organisasjonene. Forskningen pågikk over mange år og de innbefattet ulike nye måter å måle og vurdere lederne på. Forskningen innbefattet over 1800 ledere i det amerikanske forsvaret, fordelt på ulike ledernivå, ulik erfaring og i ulike situasjoner.

Omfattende funn gjorde at forskerne utviklet det som har blitt kalt en ferdighetsmodell (Northouse 2016:47). Navnet fikk modellen da den undersøker forholdet mellom lederens kunnskap, ferdigheter og utøvelse av ledelse. (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000:12). Forskningen viser at lederens egenskaper kan utvikles over tid gjennom utdanning og erfaring. Denne konklusjonen bryter med tidligere omtalte «great man theory» hvor tanken er at en god leder har noen helt spesielle, medfødte egenskaper. Ferdighetsmodellen til Mumford & Co antyder at mange mennesker har et potensiale for å bli og være leder så lenge de har evnen til å lære fra tidligere erfaringer. Ferdighetsmodellen skiller seg ut fra flere andre tilnærminger og modeller innen lederforskningen. I stedet for å se på hva lederne gjør, ser denne modellen på evnene hos lederen som gjør effektiv ledelse mulig. Disse evnene kan utvikles gjennom erfaring og utdanning.

I den forskningen og i de studiene jeg har presentert kan en se at utdanning og erfaring pekes på som viktige faktorer for å kunne utøve effektiv ledelse.

### **3.2.5 Lederoppgaver**

Hva er egentlig lederens oppgave? Kan en se noen felles trekk i det å lede, uavhengig av den sektor lederskapet utøves? Lederskap handler om å *motivere* andre, *sette* og *synliggjøre mål*, *bekreft*e organisasjonens sentrale *normer og verdier*. Lederen skal fremstå som et symbol, fornye, endre og representere organisasjonen. Gardner (1990) trekker fram at det å lede vil ha elementer av

- organisering og det å bygge organisasjonskultur
- påse at rutiner og systemer fungerer etter intensjonene
- sette retning og ta avgjørelser
- prioritere og planlegge
- bygge tillit og sosial kapital
- foreta politiske vurderinger

### **3.2.6 Endringsagenten**

Selve begrepet endringsagent kan en bruke om alle som er drivkrefter i en endringsprosess. Det er derfor naturlig å komme inn på organisasjonsendringer og endringsledelse ved å se på viktigheten av endringsagenten. I politiet, hvor jeg er ansatt, er majoriteten av lederne i sjiktet seksjons- og avsnittsledere. De er mange og det er de som har kontakt med grasrota hvor majoriteten av de ansatte befinner seg. Endringsagenten arbeider gjerne direkte med de som blir berørt av endringene. Det er også i forbindelse med endringsagenten jeg finner spor av teori som sier noe om at det er behov for kunnskap om det som påvirker menneskelig adferd (Busch, Johnsen, Vanebo 2003).

Endringsagenten er helt sentral i endringsprosesser. De er disse som må klare å skape Kotters første trinn, skape et opplevd behov for endring. Endringsagentene er også de som merker motstanden til endring og må håndtere denne (Jacobsen, Thorsvik 2013). De må være i stand til å enten forsterke drivkreftene til endring eller redusere motstanden.

### **3.3 Transaksjons- og transformasjonsledelse**

I den engelskspråklige artikkelen «Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood» (Stewart 2006), finner vi noe av bakgrunnen for at forskningen viser til ulike funn som blir omtalt som lederstil/lederadferd. Forskningen på området har blant annet ført til utviklingen av måleinstrumentet jeg har benyttet, MLQ. MLQ kartlegger lederadferden til det utvalget av norske politiledere jeg sendte undersøkelsen til. En sammenfatning av artikkelen følger med tilføyelser, øvrige funn og kommentarer fra kapittel 3.3.2 til og med 3.3.6

#### **3.3.1 Transformasjonsledelse**

I de fleste områder av verden blir elektrisk energi levert av en transformator. Denne snerte enheten er oppfunnet med tanke på et enkelt formål. Det tar den eksisterende energien som kommer inn i den og forvandler den til et annet nivå elektrisk kraft. Denne endrede elektriske kraften transporteres i det elektriske nettet. Når det så ankommer for eksempel et boligområde, er det blitt til en annerledes og nyttig spenning. I organisasjoner kan rett ledelsesadferd også transformere selskaper og enkeltpersoner fra ett nivå til et annet og dermed skape betydelige endringer.

Det ligger i navnet; transformasjonsledelse er en prosess som endrer og forvandler mennesker (Northouse 2006). Den transformative ledelse går i hovedsak ut på å utøve ledelse gjennom å inspirere andre og gå foran som et godt eksempel. Lederen er ofte en rollemodell, en inspirator som bygger tillit og er opptatt av menneskene som ledes. Lederen stimulerer initiativ, fleksibilitet og høye prestasjoner. (Andersen 2009).

Transformasjonsledelse har vi når noen sammen med andre får koblinger som øker motivasjon og moral hos både leder og underordnet. Utøveren av transformasjonsledelse retter sin oppmerksomhet mot motivene og behovene hos sine underordnede og forsøker å hjelpe underordnede med å få ut sitt fulle potensiale (Northouse 2006). Effektiviteten av transformasjonsledelse er bevist i mange ulike sammenhenger i mange ulike land rundt om i verden (Judge & Piccolo, 2004).

Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem at transformasjonsledelse blant annet består i å spille på følelsene til underordnede, da ikke gjennom å manipulere, men gjennom ulike

prosesser hvor lederen ser til å aktivisere og tydeliggjøre de følelser som alle mennesker har. Videre trekker de fram, som Bass (1985) og Bass & Avolio (1990), at transformasjonsledelse består av de tidligere fire beskrevne indikatorene på side 33.

### **3.3.2 Utviklingen av teorien om transformasjonsledelse**

De forskere som er nærmest forbundet med transformasjonsledelse er James MacGregor Burns, Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio og Kenneth Leithwood. Til tross for overflod av litteratur som omhandler ledelse, bemerker Burns (1978) at det mangler sentrale konsepter om ledelse. Burns mener dette skyldes at forskere jobber med separate fagfelt for å få svar på spørsmål som er unike innenfor deres spesielle felt. Videre mener Burns at arbeid gjort innen humanistisk psykologi gjør det mulig å generalisere ledelse på tvers av kultur og tid.

I Burns banebrytende bok "Leadership," legger han opp til fremveksten av konseptet om transformasjonsledelse. I følge Burns (1978) må ledelse tilpasses slik at formålet virker samlende, og effektive ledere må bedømmes etter deres evner til å få til sosiale endringer. Han antyder at rollen til leder og underordnet samles konseptuelt og at prosessen ledelse er samspillet mellom konflikt og makt.

Burns avtegner to grunnleggende typer ledelse, transformasjon og transaksjon.

Transaksjonslederen nærmer seg underordnede i den hensikt å bytte en ting med en annen. For eksempel kan lederen belønne den hardt arbeidende læreren med lønnsøkning. På den andre siden ser transformasjonsledere etter potensielle motiver hos sine underordnede, forsøker å finne metoder for å tilfredsstille behovene deres, og han engasjerer de underordnede fullt ut. Resultatet av denne lederadferden er et gjensidig forhold som gjør underordnede om til ledere og ledere om til agenter for moral.

Konseptet om moralsk ledelse er foreslått som et middel for at ledere skal ta ansvar for sitt lederskap og for å strebe etter å tilfredsstille de underordnedes behov. Burns mener at ledere verken er født eller skapt, men i stedet utvikler ledere seg som en følge av motivasjon, verdier og målsetninger. Burns argumenterer for at det feilaktig har vært fokusert på maktens rolle og at dette fokuset er overdrevet.

Burns definerer ledelse som «leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values and the motivations – the wants and needs, the aspirations and expectations – of both leaders and followers» (Burns, 1978, s.19). Transaksjonsledelse oppstår når en person tar

initiativ til kontakt med andre i den hensikt å foreta et bytte av ting som har en verdi. Begge parter anerkjenner den andres maktforhold og sammen fortsetter de å følge sine respektive formål.

Mennesker er ikke bundet sammen av et gjensidig liknende formål. Som en kontrast oppstår transformasjonsledelse når en eller flere personer samhandler og som dermed øker motivasjon og moral. Kraftbasen, i dette tilfellet, støtter gjensidig en felles hensikt. Sistnevnte form for ledelse søker å “raise the level of human conduct and ethical aspiration of both the leader and led, and thus it has a transforming effect on both” (Burns, 1978, s.20). Transformasjonsledelse omfatter endringer som gir fordeler for forholdet mellom ressursene og de som er involvert. Resultatet er endring i graden av forpliktelse og økt kapasitet for å oppnå felles mål.

Burns' tidlige arbeid var instrumentelt i definisjonen av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Arbeidet til Avolio & Bass, 2002, og Avolio, 1999; Bass, 1997, 1998; Bass & Avolio, 1993 var et svar på noen av begrensningene og utelatelsene som kom til syne i Burns' arbeid, særlig mangelen på empiriske bevis som støttet Burns' teori.

Burns siste bok som ble kalt «Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness (2003)», er en utvidelse av det han hadde gjort i sin tidligere bok.

### **3.3.3 Burns ser på endring i lederadferd**

Mens Burns kastet lys over arbeidet til ulike ledere i verden, foreslo han måter transaksjonelle ledere kunne lære seg å bli transformasjonsledere. Burns undersøkte mennesker han anså for å være banebrytende innenfor ledelse, for eksempel Gandhi, Gorbachev, Eleanor Roosevelt, Washington, og Jefferson. Burns foreslår videre at det som var mangelfullt i hans originale arbeid var fokuset på psykologi. Han mener at for å forstå lederskap og forandring må vi undersøke menneskelige behov og sosiale endringer.

Burns hevder at ledelse er en moralsk oppgave og en respons på menneskelige ønsker slik de kommer til uttrykk i menneskelige verdier. Han tror at den største og dristigste oppgaven innenfor ledelse globalt ville være å respondere på fattigdommen i verden. Burns antyder at "transformerende lederskap starter med folkets vilkår, drevet fram av hva de vil og ønsker, og at det må kulminere i utvidede muligheter for lykke" (s. 230).

Mens Burns undersøkte verdenskjente ledere, fokuserte han på måter lederne endret seg fra å være ordinære “deal makers”, til å bli dynamiske agenter for store sosiale endringer.

### 3.3.4 «Nivå 5» lederen

På samme måte som for Burns' (2003) undersøkelse av verdensledere, delte Jim Collins (2001a), en velkjent forfatter og forsker på ledelse, en lik retning når han forsøkte å avdekke hva som endret et selskap fra å være bra til å bli meget bra. Collins' forskning avdekket at selskapene som ble omtalt som meget bra, hadde det han definerte som "nivå 5" leder.

Argumentene hans er basert på en femårsstudie som han og en gruppe på 22 andre forskningsmedlemmer gjennomførte blant 1.435 selskaper i henhold til Fortune 500 listen. Denne listen rangerer 500 av de største selskapene i USA basert på totale inntekter i de respektive regnskapsårene. Gjennom både kvalitative og kvantitative analyser forsøkte de å finne svar på to forskningsspørsmål; kan et bra selskap gå fra å være bra til å bli meget bra, og hvis ja, hvordan?

Collins konkluderte med at kun 11 selskaper møtte kriteriene for et meget vellykket selskap, og ved roret til disse selskapene fantes det en unik person som hadde spesielle karakterer. Collins (2001b) utviklet et hierarkisk diagram som skisserer progresjonen til det han kaller en "nivå 5" leder og den etterfølgende økningen i makt for den enkelte lederen.

"Nivå 5" lederen er ydmyk og upretensiøs; de gir ofte flaks eller lignende forhold skylden for det de oppnår. De er sky, uttrykker sjeldent følelser og de ønsker ikke å motta noen offentlige bebreivelser for det de oppnår og den de er.

Disse ledertypene presser seg selv til å gjøre det som trengs for å oppnå gode resultater og følger opp de som vil fortsette med deres suksesser. Når en "nivå 5" leder møter motgang, eller hvis organisasjonen sliter, legger de skylden på seg selv og opprettholder troen på at de med engasjement og utholdenhet vil seire. Til tross for følelser av utilstrekkelighet fokuserer disse lederne på selskapet, og fattet fordelaktige beslutninger for organisasjonens og dens levetid, i stedet for egen personlige fordel og rikdom.

Burns og Collins vender begge tilbake til å se på de store lederne av all tid i et forsøk på å isolere det som gjør at disse menneskene er så ekstraordinære. Begge konkluderte med at disse eksepsjonelle lederne er i besittelse av noe unikt. Burns foreslår at transformativ ledere "define public values that embrace the supreme and enduring principles of a people" (s. 29). Collins (2001b) sier at nivå 5-ledere "bygger varig storhet gjennom en paradoksalt blanding av personlig ydmykhet og profesjonell vilje" (s. 20). Til tross for forskjellene i de ovennevnte



uttalelsene, fokuserer "nivå-5" ledere og transformerende ledere begge på den kollektive organisasjonen eller gruppen av mennesker. Videre har disse eksepsjonelle og engasjerte ledere unike personlige verdier som gir andre muligheter til å forandre organisasjonen.

### **3.3.5 Det nye paradigmet til transformasjonsledelse**

Bass (1998) konsentrerte sin forskning omkring militære, forretnings- og utdanningsorganisasjoner. Han dro inn i det som ble ansett på den tiden, det nye paradigmet til transformasjonsledelse

Det meste av hans forskning stammer fra dokumenterte mangler fra Burns' tidligere arbeid. Han fant bevis på at transformasjonsledelse var spesielt kraftig og at lederadferden hadde det grunnleggende som skulle til for å få underordnede til å gjøre noe utover det som var forventet av dem. Han mener at transformasjonsledere gjør mer enn utvekslinger og sette opp avtaler. Bass mener at disse lederne oppfører seg på bestemte måter for å høyne engasjementnivået hos underordnede.

Tidligere forskning stolte veldig på bruken av undersøkelsesinstrumenter og mange studier testet de samme hypotesene. Det har resultert i en mangel på teori og mangel på praktisk anvendelse av disse begrensede funnene (Bass 1998). Bass' hensikt var å utvikle nye måter å identifisere effektive og vellykkede ledere. Hans arbeid bruker et empirisk bekreftet og logisk støttet faktoranalytisk rammeverk for transformasjons- og transaksjonell ledelse. Ved utviklingen av Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) identifiserer Bass og hans kolleger komponenter av transformasjonsledelse som videre måles med MLQ, som igjen kan ses i Fullspektrummodellen, figur 6 (s. 38).

Totalt 141 uttalelser ble klassifisert av eksperter som enten transformasjons- eller transaksjonell ledelse. Spørreskjemaet ble deretter administrert til amerikanske hæroffiserer, og de ble bedt om å rangere sine overordnede offiserer på en skala fra 0 (ikke observert) til 4 (oppførsel observert ofte).

### 3.3.6 Fire komponenter av transformasjonsledelse

Tallrike andre studier er gjennomført etter denne opprinnelige undersøkelsen for å analysere frekvenser av oppførsel observert av underordnede i virksomheten, byråer og militæret. Fire komponenter av transformasjonsledelse ble utviklet; *Karismatisk ledelse, eller Idealisert innflytelse, Inspirerende Motivasjon, Intellektuell Stimulering og Individualisert overveielse/hensyn.*

1. Karismatisk ledelse, eller Idealisert innflytelse. Transformasjonsledere er rollemodeller; de blir respektert og beundret av sine underordnede og de inspirerer de ansatte til å yte noe ut over det som er normalt. Underordnede identifiserer seg med lederen og ønsker å etterligne dem. Lederne har en klar visjon og målsetning, og de er risikovillige. Ansatte ønsker å bidra for å skape resultater som en følge av at de identifiserer seg med lederen. Lederen skaper troverdighet, fremmer og utvikler visjoner og beskriver målsetninger. Lederen vil betegnes som en med god moral og etikk.

2. Inspirerende Motivasjon. Transformasjonsledere oppfører seg på måter som motiverer andre, genererer entusiasme og utfordrer mennesker. Disse ledere kommuniserer klart forventningene, og de demonstrerer en forpliktelse til mål og en felles visjon på en slik måte at de ansatte forstår hva som forventes av dem. Visjonene går lenger enn de mål organisasjonen har og målsetningen er å forbedre noe. Her står verdier som frihet, rettferdighet, ansvarlighet og verdier sentralt.

3. Intellektuell Stimulering. Transformasjonsledere søker aktivt nye ideer og nye måter å gjøre ting på. De stimulerer andre til å være kreative og de offentliggjør aldri eller kritiserer andre. De ansatte får sine evner satt på prøve ved å få nye utfordringer. Innovasjon og kreativitet hos underordnede stimuleres. Men forsøker å utfordre tankegangen «slik har vi alltid gjort det / sånn gjør vi det her». Lederadferden oppmuntrer ansatte til å finne nye måter å gjøre ting på. Dette forutsetter at de ansatte får anledning til å jobbe selvstendig.

4. Individualisert overveielse/hensyn. Transformasjonsledere tar hensyn til behov og potensial for å utvikle andre. Ved at lederen er en god lytter og står nær enkeltindividene er han i stand til å vite om de evner den enkelte har og kan gi oppgaver ut i fra dette. Disse lederne etablerer

et støttende klima der individuelle forskjeller respekteres. Det oppfordres til interaksjon med underordnede og lederne er klar over individuelle bekymringer (Bass, 1998). Det er fokus på enkeltindivider. De hensyntas og følges opp på en måte slik at de føler seg respektert og betydningsfull. Lederadferden fører til høyere selvtillit og at de ansatte beveger seg utenfor komfortsonen i forhold til oppgaver.

De fire indikatorene for transformasjonsledelse utgjør sammen med tre andre faktorer fullspektrummodellen (fig. 6, s. 40). Bass og Avolio (2002) inkluderer i fullspektrummodellen transaksjonsledelse med betinget belønning, ledelse ved unntak, og Laissez-faire, på norsk; "la-det-skure" ledelse.

### **3.3.7 Transaksjonsledelse**

Denne adferden vektlegger det som skjer mellom leder og øvrige i organisasjonen, hvor lederen ovenfor sine underordnede tilkjenner hvilke krav og forventninger som foreligger, og hvilke belønninger og betingelser som foreligger når krav og forventninger innfris (Glasø og Thomson 2013). Det er en form for straff og/eller bytteteori og kan langt på vei betegnes som betinget belønning.

Resultat oppnås gjennom at de ansatte gjør det som forventes av dem. Jacobsen og Thorsvik (2013) ser på transaksjonsledelse som et bytte hvor den ansatte gir sin arbeidskraft i bytte mot belønning, en form for sosial transaksjon. Rammene er satt ved spilleregler som er allmenn akseptert. Lederadferden spiller på fornuften hos den underordnede og dens materielle interesser. Leder kan sikre seg at ansatte ikke handler ut over sine fullmakter, av egeninteresse eller for å sluntre unna, ved å benytte ulike kontrollsystem. Relasjon mellom leder og underordnet er betinget av at begge parter tjener noe på det og er dermed preget av instrumentalitet. Et slikt forhold er naturligvis ikke veldig sterkt og kan lett endre seg dersom intensivene svekkes, endres eller faller bort.

Det som kjennetegner lederadferden transaksjonell ledelse er den typiske "gi og ta" mentaliteten. Ansatte får tydelige signaler om hva som er målet og ansvarliggjøres for å nå dette. Dersom resultatmålet oppnås vil de ansatte belønnes for dette og motsatt, straffes, dersom resultatmålet ikke nås. Det bygges opp til bytterelasjoner mellom ledelse og ansatte i

organisasjonen og der er balanse mellom det som de ansatte gir inn i bedriften og det de får tilbake, typisk ytelse mot lønn, ytelse mot bonus (Jacobsen 2006). Til forskjell fra den transformativ lederadferden er relasjonen mellom leder og ansatte mer perifer.

### **3.3.8 Passiv /unngående ledelse (la det skure)**

«Laissez faire», eller «la det skure ledelse, er beskrevet i litteraturen som den minst effektive formen blant lederadferdene. Adferden hos lederen med Laissez-faire gjenkjennes ved at lederen utsetter avgjørelser ved å be om mer tid. Videre kan lederen unngå å fatte beslutninger innenfor eget ansvarsområde. Lederen er også fraværende, det være seg ovenfor enkeltindivider eller grupper i organisasjonen, når det er behov for tilstedeværelse og informasjon om saker som er viktig. Engasjement unngås for å slippe å ta standpunkt i saker (Glasø, Thompson 2013). Dette er en passiv form for ledelse. Arbeid og ansvar overlates til medarbeiderne og det blir mest «talk the talk» i stedet for «walk the talk». Passivitet og likegyldighet, sortering og prioritering av viktige arbeidsoppgaver blir problematisk, konflikter og diskusjoner unngås.

Lederstilen fører ifølge Bass (1994) til konflikter. Innovasjon uteblir og manglende samhandling mellom ansatte fører til lav produktivitet.

### 3.4 Forskning rundt transaksjons- og transformasjonsledelse

I Masteroppgave i Strategi og ledelse høsten 2005 viser Madsen og Gjervik til at Lowe, Kroeck og Sivasubramaniam (1996) sammenlignet resultater fra 39 studier som har brukt MLQ. Dette studiet viser sterkere og mer konsistent samsvar mellom ledelseseffektivitet og transformasjonsledelse enn det er ved transaksjonsledelse. Det antydes allikevel at det er samsvar mellom transaksjonledelse (betinget belønning) og effektiv ledelse i noen situasjoner. Betinget belønning forbindes ifølge Bass, Tucker og Daniel (1992) med tilfredshet, effektivitet og at det ytes ekstra. Om dette ble forsterket med transformasjonslederskap førte det til at effektene hos de ansatte økte.

Belønningssystemer (positiv forsterkning) kan også føre til motsatte konsekvenser. Dette kan skyldes tre forhold (Andersen 2009). Virkelige mål for organisasjonen erstattes med målbare faktorer. Det som kan registreres er det som måles og belønnes og dette igjen er nødvendigvis ikke de samme faktorene som fører til måloppnåelse. Eksempelvis er kreativ innsats vanskelig å måle og dersom ledelsen legger for mye vekt på synlige og observerbare forhold vil det hemme utvikling. Dersom ledelsen gir uttrykk for viktigheten av en bestemt type adferd eller innsats, mens de i virkeligheten er opptatt av noe annet, er den tredje faktoren. Negative konsekvenser av dette oppstår da på grunn av at belønning skjer for noe annet enn det som hevdes er viktig.

Den typiske transaksjonsledelsen bruker maktforholdet til å utøve ledelse og påvirke adferd. Avgjørelser tas i toppen av organisasjonen og videreformidlet nedover til de ansatte. Som regel implementeres endringer ved at toppledelsen fremmer en fremdriftsplan for endringen som igjen meddeles de ansatte. Dette kan vi langt på vei se skjer i pågående politireform. Politidirektoratet meddeler fremdriftsplaner og milepæler til politidistriktene, som igjen skal implementere og videreformidle til de ansatte.

Planlagt endring vil gi endringsprosessen mer tid, tid til planlegging, implementering og forankring, mens kriser eller snuoperasjoner som regel fører til at noe må skje *nå*, som igjen fører til mindre tid til forankring, planer og implementering.

Sistnevnte kan kreve at lederne bruker makt med tvang hvor det ikke finnes noe alternativ til hurtig omstilling (Balogun & Hailey 2008). Som Balogun & Hailey skriver (2008:41), endringer som skjer ved tvang er som regel tvunget på de ansatte, i stedet for at de ansatte får solgt ideen om endring til seg. På denne måten vil endringer oppnås raskt, men det vil føre til

større motstand. Den manglende innsatsen for å forklare behovet for endring til de ansatte, eller oppmuntring til å se behovet for endringene, gjør at det er lite sannsynlig at denne tilnærmingen vil fungere med mindre det er en svært reell krise som føles av de fleste ansatte i organisasjonen. Konteksten er altså en faktor som kan ha betydning for hvilken lederadferd som ansees å være den mest effektive. Konteksten kan påvirkes ved at ansatte blir misfornøyd med nåsituasjonen og at de samtidig gjøres oppmerksom på at det haster å gjøre noe med det.

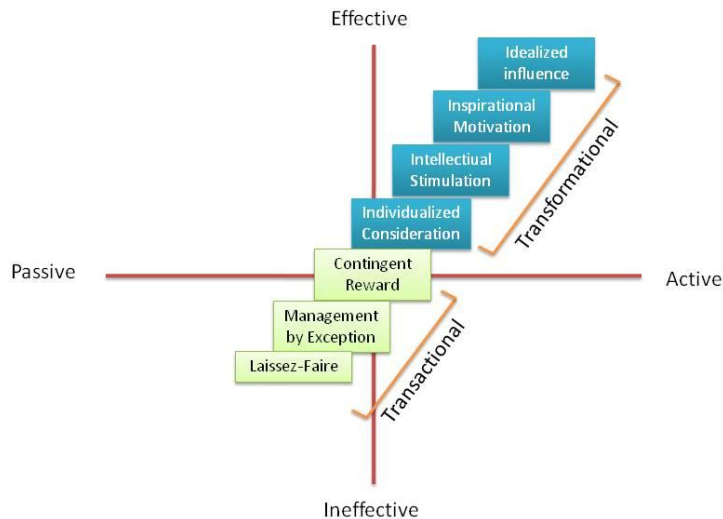
I tidligere omtalte masteroppgave har Madsen og Gjervik vist til at Avolio og Howell (1993) har påpekt betydningen av transformasjonsledelse. Dette har de gjort ved å vise til addisjonseffekten, i tillegg til å forutse jobbtilfredshet, effektivitet og innsats, gjelder det også for å kunne forutse risikovillighet, innovasjon og kreativitet. Det ble eksempelvis funnet høyere grad av transformasjonsledelse hos de mest effektive helikopterskvadronene, enn ved de mindre effektive skvadronene, noe som viser at forskningen peker på sterke effektivitetseffekter ved transformasjonsledelse (Salter 1989).

I neste kapittel presenterer jeg fullspektrummodellen. Jeg vil bruke modellen som analyseverktøy for å undersøke om det kan være variasjon i lederadferd blant utvalget av norske politiledere jeg har undersøkt, hvor variablene er utdanning og erfaring.

### 3.4.1 «Full range of Leadership» - Fullspektrummodellen

Transformasjonsledelse er klassifisert som Full Range of Leadership, og det tillater videre undersøkelse av effekten av tilstedeværelsen under bestemte forhold (Bass, 1998).

## Full Range of Leadership Model



Figur 6. Fullspektrummodellen. (Kilde: wordpress.com)

Fullspektrummodellen og dens oppbygning viser spennet i lederadferd. Av modellen kan en se at den mest aktive og effektive formen for ledelse skjer i transformasjonsledelse med de ulike fire underkategoriene. Jeg har beskrevet disse nærmere i kapittel 3.3.6 (s. 33).

Å bevege seg ned i modellen gir seg utslag i mindre effektiv og mindre aktiv ledelse. Går en over i transaksjonsledelse, som starter med Betinget belønning (Contigent Reward), så relaterer det seg til tidligere arbeid utført av Burns (1978) hvor essensen er at lederen tildeler arbeid og belønner den underordnede for å utføre oppdraget. Management-by-exception (MBE) er når lederen overvåker etterfølgeren, og irttesetter deretter om nødvendig. MBE kan enten være passiv (MBE-P) eller aktiv (MBE-A). MBE-P inkluderer det å passivt vente på at feil skal oppstå for deretter foreta korrigerende tiltak. Denne mildere formen av ledelsesadferd innebærer at inngripen fra leder ikke skjer før problemer dukker opp eller standarder ikke innfris.

MBE-A kan være nødvendig når sikkerheten er et problem. Leder er overvåken ovenfor de ansatte i forhold til feil de gjør eller dersom de bryter reglene. Om dette skjer blir avviket korrigert. For eksempel kan en leder måtte overvåke en gruppe medarbeidere.

Den siste, Laissez-faire, er praktisk talt en unngåelse av lederegenskaper. Ledelsesadferd er ignorert og ingen transaksjoner utføres.

Bass mener at hver leder viser noen av de nevnte stilene til en viss grad.

En effektiv leder vil utøve transformasjonsledelse ofte og transaksjonsledelse sjeldnere. Bass og Avolio (1988) gir sin tilslutning til denne "tofaktorteorien" av lederskap og mener at disse to bygger på hverandre. Transaksjonskomponentene omhandler de grunnleggende behovene til organisasjonen, mens transformasjonspraksis oppmuntrer til engasjement og legger til rette for endring. Selv om Bass mener at transformasjons- og transaksjonell lederskap er i motsatte ender av ledelsens kontinuum (Leithwood & Jantzi, 2000), hevder han at de to kan være komplementære. Avgrensningen av transaksjons- og transformasjonskomponenter gjør dette til et logisk utgangspunkt i denne diskusjonen, for å gi et tydelig skille mellom rollen som en leder og ledelse.

Abraham Zaleznik (1992) skrev en artikkel for Harvard Business Review med tittelen "Managers and leaders. Are they different?" Han hevder at ledere og managere er forskjellige typer mennesker. Han skriver blant annet at en av de avgjørende forskjellene mellom ledere og managere ligger i de oppfatningene de har, dypt i deres egne psyker, av kaos og orden (s. 74). Zaleznik sammenligner rollen til en leder med en kunstner, en forsker og en kreativ tenker, i motsetning til en manager. Han hevder videre at dersom en organisasjon skal lykkes er det behov for både managere og ledere, men å utvikle begge krever fremming av miljøer som dyrker kreativitet og fantasi. Svært lignende argumenter er fremsatt av Zaleznik (1992) og Bass & Avolio (1992, 1998).

Zaleznik antyder at managere ser på mål som noe upersonlig, i motsetning til ledere, som utvikler mål som reflekterer en dypere mening basert på tro (Inspirational Motivation, fig.6). Ifølge Zaleznik innebærer managerens oppfatning av arbeid en kombinasjon av mennesker og ideer som samhandler for å etablere strategier og ta beslutninger (s. 76). Managere planlegger, forhandler, belønner og taler. Ledere, derimot, prøver å opphisse, inspirere og støtte



(Intellectual stimulation, fig. 6.). Når det gjelder forhold til andre, sier Zaleznik at manageren opprettholder et lavt nivå av emosjonelt engasjement med andre. Ledere relaterer seg til mennesker intuitivt og følelsesmessig, og som et resultat vekkes følelser hos underordnede både negativ og positiv (Individualized Consideration, fig. 6). Zaleznik vurderer også selvfølelsen som en avgjørende forskjell mellom ledere og manager. Han sier, "managere ser seg selv som konservatorer og regulatorer av en eksisterende rekkefølge som de personlig identifiserer og hvorfra de får belønninger." Omvendt er "ledere skilt fra deres miljø" og "de jobber i organisasjoner, men tilhører dem aldri" (s. 79).

Han foreslår at dette er grunnen til at ledere søker muligheter for endring. Selv om det ikke er så klart justert som de tre andre komponentene i transformasjonsledelse, sier Zaleznik at ledere dypt forsøker å endre menneskelige, økonomiske og politiske forhold. Ledere må beundres av tilhengere, tjene som rollemodeller for andre, og ha en viss mengde personlig appell (karisma) for å generere og gjennomføre betydelig endring.

## 4.0 METODE

*”Metode er læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon, og er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på” (Halvorsen 2008, s. 20).*

Hva ligger egentlig i begrepet forskning? Forskeren ser på fenomener og forsøker ved kunnskap å gi en økt forståelse av fenomenet som undersøkes. For å få bedre kunnskap kan forskeren velge mellom ulike metoder. Metodevalget og det å fokusere på valg av riktig metode(r) gjør at forskeren har større muligheter til å nå kunnskapen det er behov for, og samtidig sørger riktig metode for at forskningen blir mer presis.

Jeg vil i dette kapittelet gjennomgå og begrunne den systematiske fremgangsmåten jeg har valgt for min forskning. Dette blir omtalt som metode. Jeg vil si noe om mine ambisjoner i forskningen og jeg vil tilnærme meg svakheter og styrker i empirien, herunder noen betraktninger om det å forske på egen virksomhet. Å forske på egen virksomhet innebærer utfordringer som en må ha et bevisst fokus på. Jeg har benyttet ulike teoretiske tilnærminger til teorien om ledelse, fra begrep om ledelse til hva som anses å være den mest aktive og effektive formen for ledelse.

Jeg vil redegjøre for vurderinger som er gjort, valg av utvalg, metode og design.

Jeg vil i forbindelse med gjennomgang av datainnsamling og analyse drøfte grunnlaget for om utvalget som er representert i min empiri kan generaliseres og representere populasjonen.

### 4.1 Forsknings- og metodevalg

Min empiri undersøker lederadferder ved et utvalg av norske politiledere i 3 ulike politidistrikt, og i hvilken grad norske politiledere innehar real- og formalkompetanse. Jeg vil reflektere om det er grunn til å anta at det vil kunne påvirke resultatet av politireformen i noen distinkt retning.

Ontologi og epistemologi er grunnleggende tanker bak metodevalg. Hvordan ser virkeligheten ut på den ene siden (ontologi), på den andre siden hvordan man kan skaffe seg kunnskap om virkeligheten best mulig, og i hvilken grad man kan gjøre det (epistemologi).

Ser man på metoder og tall, det generelle og vektlegger avstand, nøytralitet og objektivitet samtidig med et utgangspunkt i at kunnskap er en totalsum av alt, har en tilnærming som er positivistisk. «Hvis det ikke kan telles, så teller det ikke», kan sies å være slagordet til

positivismen. Måling, sett i et samfunnsvitenskapelig perspektiv, innebærer tallfesting av et fenomen. Spørreskjemaet er rammen for informasjonsinnhenting, måling, bearbeiding og tolkning.

Tar en utgangspunkt i en hermeneutisk tilnærming kan en bruke denne når noe skal fortolkes, det kan eksempelvis være noe særegent. Kunnskap er lokal og unik og man er opptatt av nærhet, undersøkelsens verdier og interesser, og man bruker ord i stedet for tall (Jacobsen 2005)

Metodelæren innen samfunnsvitenskapelig forskning opererer med to hovedtyper metoder, den kvalitative og den kvantitative. Hvordan skulle jeg tilnærme meg forskningen, det grunnleggende valget jeg måtte ta; kvalitativ eller kvantitativ datainnsamling. Når man studerer ulike problemstillinger innen ledelse og organisasjon benyttes begge metodene.

Forskjellen er i all hovedsak at kvalitativ datainnsamling gjerne undersøker begrenset, inngående og med tekstdata. Kvantitativ innsamling måler større utvalg av variabler med talldata (kvantifisering). Med tanke på hensikten med min empiri er det naturlig å rette fokuset mot et forholdsvis stort antall respondenter med fokus på få variabler. Kvantitative metoder vektlegger også at data skal gi en *representativ oversikt* over generelle forhold. Ved valg av design tok jeg også hensyn til det at jeg skulle forske i egen virksomhet. Det at en selv jobber i virksomheten som det forskes på gjør at en har en nærhet til respondentene, noe som igjen kan påvirke utformingen av undersøkelsen og dermed påvirke svarene. Det samme gjelder tolkningen av svarene som objektene har gitt. Kvantitativ forskning gir den nødvendige distansen til respondentene som, noe som kan påvirke reliabiliteten og objektivt utgangspunkt. Man kan også beskrive forholdene en undersøker relativt presist.

Med bakgrunn i disse forholdene falt vaglet mitt på et kvantitativt design i forskningen. Jeg samlet inn data ved hjelp av en spørreundersøkelse ble som sendt ut til ledere i politiet, hvor det skilles mellom fag- og personalledelse. Det er personallederen jeg ønsker å forske på, lederen med personalansvar som tydeliggjør arbeidsoppgaver og rolleforståelser som igjen danner grunnlag for kommunikasjon, samarbeid, læringsmiljø, gruppetilhørighet og resultater. Denne nøkkelpersonen i organisasjonen som i utøvelsen av sitt lederskap regulerer forholdet mellom over- og underordnede, som skal sørge for de tre viktige i-ene; informasjon, informasjon og informasjon, og som håndterer personalkonflikter og påser at ansatte føler en tilhørighet i organisasjonen. Og sist, men ikke minst, som har et ansvar for at organisasjonens

målsetninger prioriteres og dermed påligger et ansvar for resultatoppnåelse.

Det ble i undersøkelsen ikke skilt mellom politi eller sivilt ansatte i lederstillingene. Stillingskode som politi krever politiskole / politihøgskole. Ut over dette er lederskapet likt, dog med noen færre sivile ledere enn politiledere.

#### **4.2 Utarbeidelse av spørreskjema, oppbygging og utforming**

Spørreskjema var delt opp i ulike bolker. Jeg brukte god avstand og utheving i gråtoner mellom spørsmålene for å gjøre undersøkelsen så oversiktlig som mulig. Der hvor det var naturlig hadde jeg kort informasjon om hva som ville komme videre i undersøkelsen. Dette ville jeg skulle fungere som en naturlig pause mellom bolkene i undersøkelsen.

Hvordan spørsmål stilles og hvordan svaralternativer formuleres kan åpenbart påvirke resultatet av en undersøkelse. Det er derfor svært viktig å tenke igjennom hvordan en stiller spørsmålene og hvilke alternativer respondenten har for å svare. Jeg hadde ulike tilnærminger til svaralternativer i undersøkelsen.

Skjemaet var noen steder utarbeidet med lukkede svaralternativer. Dette gir meg mulighet til å samle data på en systematisk måte da respondentene blir tvunget svare innenfor rammene som var gitt. Denne måten å stille spørsmål på er velegnet for å få be- eller avkrefte noe. Denne formuleringen ble brukt i begynnelsen av undersøkelsen for å utelukke eventuelle respondenter som ikke var i min målgruppe. Innledningsvis ble det kontrollert for personalansvar og fast stilling ved bruk av lukkede spørsmål.

Videre ble erfaring og utdanning undersøkt. MLQ ble innarbeidet etter dette. MLQ (vedlegg spørreundersøkelse, s 101-108, spm. 1 – 45) fikk jeg tilsendt fra UiA. Det var oversatt fra engelsk språk tidligere og var også brukt tidligere. Jeg ønsket å kvalitetssikre dette og kontrollerte det norske skjemaet med den engelske versjonen samtidig med at jeg også fikk en bekjent, opprinnelig engelsk men bosatt i Norge, til å se over spørsmålene for å se om det var feil i den norske oversettelsen.

Hovedsakelig har vi tre ulike former for svaralternativer; kategorisk eller nominal, metrisk eller forholdstall og til slutt rangordnet eller ordinal. Svarene må ikke overlappe hverandre, de må være gjensidig utelukkende. Det må også være slik at respondentene må kunne finne sitt

svaralternativ under hvert spørsmål. Det krever at svaralternativene er utfyllende. Jeg vurderte å ha med noen åpne kategorier. Der har respondenten mulighet til å fylle ut egne kommentarer dersom svaralternativene ikke er dekkende nok (Jacobsen 2010). Etter en nøye gjennomgang av skjemaet bestemte jeg meg for ikke å ha med åpne kategorier. Jeg ikke kunne se at det var noe sted hvor dette var veldig relevant i forhold til de spørsmålene jeg hadde.

Første spørsmål i spørreskjemaet skulle besvares med om respondenten var ansatt som leder i sin faste stilling. Her var svaralternativet nominal type. Det vil si at det eneste man kan si om respondentene er at de enten er i en fast stilling nå eller ikke. Det som det er spurt om er den eneste informasjonen en får.

I spørsmål to ble respondenten bedt om å besvare om ansvaret for og gjennomføringen av årlig medarbeidersamtale var definert som vedkommendes oppgave og ansvarsområde i stillingen? Også her var svaralternativet nominal type. Ved å svare nei på ett av disse to spørsmålene ble spørreundersøkelsen avsluttet. Jeg fikk dermed utelukket de jeg ikke ønsket med i utvalget. Dette har fungert som en sikkerhetsventil i undersøkelsen for å nå riktig målgruppe, unngå skjønnsutvalg, og dermed gi undersøkelsen større reliabilitet

Jeg hadde videre to spørsmål til hvor svaralternativer var av nominal type. Dette var spørsmål knyttet til utdanning; bachelor eller mastergrad i ledelse.

Jeg brukte ordinal type for å undersøke realkompetanse innen ledelse. På denne måten kunne jeg eventuelt rangere gruppene i forhold til hverandre. Jeg benyttet intervallene 0-3 år, 3-5 år, 5-10 år og til sist 10 år eller mer.

Svaralternativer av ordinal type gir mer nyanser enn nominal. Jeg kan ved å benytte dette si at den som har 10 års erfaring har mer erfaring enn både de med 0-3, 3-5 og 5-10 år. På samme måte kan en si at den med 3-10 år har mer erfaring enn den med 0-3 år, men mindre enn den med mer enn 10 erfaring. De med 0-3 år har i så måte mindre erfaring enn de tre andre gruppene.

I sjette spørsmål var hensikten å kartlegge formalkompetanse. Svaralternativene var av ordinal type også i dette spørsmålet. Jeg undersøkte dette ved å stille spørsmål om hvor mange studiepoeng respondenten har innen faget ledelse. For å fange opp de med vekttallsstudier oppgav jeg hvor mange studiepoeng vekttall er, forholdstall 1 vekttall = 3 studiepoeng (Kilde: universitetsutdanning.no). Jeg brukte intervallene ingen studiepoeng eller

vekt tall (Velg dette om du har tatt kurs o.l. som ikke gir studiepoeng), inntil 10 studiepoeng, 10-29 studiepoeng, 30-49 studiepoeng, 50-89 studiepoeng, 90-119 studiepoeng og 120 eller mer

For å måle lederadferden i mitt utvalg benyttet jeg et anerkjent verktøy. Multifactor Leadership Questionnaire eller MLQ (Bass & Avolio, 1995) har i lengre tid vært populært i forskningen hvor ledelse evalueres. MLQ er et standardisert verktøy for å vurdere i hvilket område lederadferdene transformasjon, transaksjon og «la-det-skurre» ledelse, utvalget ligger. Det har underskalaer som også måler nyanser innenfor hver av lederadferdene. Det er laget slik at det kan benyttes i alle deler av organisasjonen, fra ledere selv, til side, over og underordnede.

Undersøkelsen har av 45 påstander, av disse beskriver 36 adferden hos lederen. De resterende ni måler resultater eller konsekvens av ledelse. Disse fordeles på tre skalaer: Tilfredshet, effektivitet og ekstra innsats/arbeidsmotivasjon. For hver påstand skal respondenten oppgi på en fempunktsskala hvor ofte beskrivelsen passer. Dette spenner fra «Ikke i det hele tatt» til «Ofte, om ikke alltid».

I tillegg til å måle score på de tre lederadferdene, regnes også resultater som viser smalere ledelsesadferd. Resultatene fremkommer på underskalaer. Ved transformasjonsledelse inngår idealistisk innflytelse (egenskaper), idealistisk innflytelse (atferd), inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering gjennom ledelse. Ved transaksjonsledelse betinget belønning, lede ved unntak- aktiv og lede ved unntak- passiv

Svaralternativene er av ordinal type og de er rangordnet med mulighet for å nyansere svaralternativene fra Aldri (0), En gang i blant (1), Noen ganger (2), Ganske ofte (3), Ofte, om ikke alltid (4).

Jeg får nyansert variablene, og tallene kan som ett eksempel benyttes til å regne gjennomsnitt. De som svarte «Ofte, om ikke alltid» kan dra gjennomsnittet opp og de som svarte «aldri» kan dra det ned.

Etter MLQ innarbeidet jeg spørsmål som målte motstand til endring. Dette bestod av 17 uttalelser som respondentene skulle ta stilling til. Jeg velger imidlertid å ikke gå nærmere inn på denne delen av undersøkelsen da resultatene av den delen av undersøkelsen ikke vil bli brukt i oppgaven og således er overskuddsmateriale. Den delen av undersøkelsen henger ikke

sammen med MLQ eller andre deler av spørreundersøkelsen og det vil derfor ikke ha noen påvirkning på resultatene på resten av undersøkelsen.

For å teste om spørsmålene var relevante ba jeg 6 tilfeldig utvalgte ledere om å pilotere spørreskjemaet. Jeg fikk på denne måten testet om spørsmålene opplevdes som relevante. De aktuelle lederne inngikk ikke i studien. Oppgaven de fikk var å fylle ut skjemaet. De skulle i tillegg, mens de svarte på spørsmålene tenke over om temaet var forståelig når de så på overskriften, og om spørsmålene i spørreskjemaet var klart formulert. Jeg ville også vite om de forstod hva jeg spurte etter, om svaralternativene var dekkende og om det var noen svaralternativer som de mente manglet. Jeg fikk en kommentar hvor det kom fram at det burde være mulighet for ett alternativ «vet ikke», under MLQ. Ut over dette var det ingen andre kommentarer enn at undersøkelsen virket meget spennende. Når det gjaldt kommentaren om flere alternativer anså jeg ikke dette for å være relevant i og med at MLQ er et verktøy som er forsket på og vel anvendt i forskning over hele verden. Jeg setter min lit til at dersom et slikt alternativ var aktuelt ville dette vært avdekket om kommentert av fremtredende forskere på området.

#### **4.3 Utvalg av respondenter og gjennomføring av undersøkelsen**

I virksomheten, politi- og lensmannsetaten er det ingen systemer eller oversikter som viser hvor mange ledere etaten har eller hvem som er tilsatt som leder med personalansvar. Det er derfor ikke mulig for meg å si noe om total populasjon. Jeg vil imidlertid under dette punktet redegjøre for hvorfor og hvordan jeg har valgt ut respondentene i mitt utvalg og hvordan undersøkelsen er gjennomført. Det vil også komme frem hvilke analyser jeg har til hensikt å gjennomføre.

Målgruppen for min empiri er ledere i politiet med personalansvar. Jeg ønsket å finne ut i hvilken grad lederne i mitt utvalg hadde noen klare trekk i lederadferd, om de har utdanning innen ledelse, erfaring innen ledelse og om det er variasjoner i mellom disse som har betydning for lederadferden.

Ifølge relativt fersk statistikk som viser dekningsgrad og bemanningstall var det 16.413,9 (totalt antall lønnede årsverk) ansatte i politidistrikt og særorgan (ekskl. Sysselmanen på Svalbard) (Politi.no, 31.12.16). Politietaten består av 12 politidistrikt og 6 særorgan. Jeg ville ikke hatt mulighet til å behandle et datamateriale hvor undersøkelsen var sendt ut til alle

ansatte. Jeg ville klart å skille mellom ledere med og uten personalansvar, men størrelsesorden i materialet ville blitt formidabelt.

Med bakgrunn i dette valgte jeg et tilfeldig utvalg i 3 politidistrikt. Jeg mener dette vil gi meg et godt grunnlag for å avdekke om det er en bestemt lederadferd som er dominerende blant lederne, eller om det er en blanding av ulike lederadferder. Undersøkelsen vil også gi en god pekepinn på erfarings- og utdanningsnivået blant ledere i norsk politi i og med at undersøkelsen er distribuert både geografisk i de distriktene som er undersøkt og på landsbasis. Jeg vil kunne se denne opp imot politilederundersøkelsen (Glomseth 2010) for å gjøre noen antakelser om ledelse og lederutdanning har vært et satsningsområde slik det fremgår av en rekke, sentrale utredninger, evalueringer og rapporter om politiet.

I og med at jeg selv jobber i et politidistrikt var det naturlig at dette distriktet var med i utvalget. Dette først og fremst da jeg kjenner distriktet og vet hvem lederne er. Jeg har tilgang på ulike datasystemer som kan hjelpe til med å sortere ut utvalget.

Utvelgelsen skjedde på to ulike måter. I det ene politidistriktet, hvor jeg er ansatt, ble alle ledere med personalansvar valgt ut fra en liste som helt nylig, forut for undersøkelsen, var utarbeidet i forbindelse med distriktets ledersamling. Lederne fra de to andre politidistriktene ble tatt ut via e-posthenvendelse til distriktenes HR-stab hvor jeg anmodet om å få tilsendt en liste som inneholdt navn på ledere med personalansvar. Min påvirkning i utvelgelse var således minimal, om ikke fraværende, ved de sistnevnte distriktene.

Undersøkelsen ble distribuert gjennom Surveyxact, pr. e-post, med frist for gjennomføring i løpet av 14 dager. Målingen var helt lik for alle i utvalget. Undersøkelsen ble distribuert til ledere helt uavhengig av avsnitt, driftsenhet og / eller geografi. Politietaten opererer med ulike ledernivå, men felles for alle lederne i mitt utvalg er personalansvaret.

I og med at en del av lederne jeg ønsket å nå jobber turnus, noen kunne ha fri mv. satte jeg svarfristen til 14 dager. Jeg sendte 2 påminnelser til utvalget hvor jeg oppfordret til å gjennomgå undersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt ut til henholdsvis 109 respondenter 27.3.17 og 17 respondenter 30.3.17, tilsammen 126 ledere.

35 besvarte ikke undersøkelsen. Etter de nevnte sikkerhetsventilene som var lagt inn i de to første spørsmålene, som gjorde at jeg stor igjen med fast ansatt leder med personalansvar, var det 76 respondenter igjen. 6 av disse fullførte ikke hele undersøkelsen. Disse 6 ble identifisert



og tatt ut i sin helhet før analysen av datamaterialet ble påbegynt. På denne måten har jeg sikret korrekt og fullstendig sammenlignbart datamaterialet til analysen og jeg unngår på denne måten at de som har svart på noen spørsmål gir uheldige og sågar feile utslag på det totale i undersøkelsen. En kan få flere svar på spørsmål i begynnelsen av undersøkelsen enn på slutten, noe som kan påvirke resultatet.

En lav svarprosent kan produsere mer usikkerhet i resultatene enn et lite utvalg (Tns-gallup.no). Jo lavere populasjon, dess høyere svarprosent trenger en for å få et nøyaktig, og dermed mer pålitelig, resultat. Jeg fikk tilslutt en svarprosent på 67,5. En svarprosent over 70 % er ansett som meget god (Jacobsen 2010).

#### **4.4 Databehandling**

Jeg har jobbet fram resultatene ved å importere data fra spørreundersøkelsen i Serveyexact inn i Excel. Jeg har deretter benyttet Excel i alt av utregninger, beregninger og sorteringer. Dette har medført et relativt omfattende råmateriale som jeg har vært nødt til å omsette. Noen av resultatene vil bli fremstilt og diskutert gjennom figurer og tabeller.

#### **4.5 Kategorisering formalkompetanse**

Med bakgrunn i utformingen av spørreundersøkelsen og intervallene jeg har brukt på ulike type spørsmål har jeg valgt å dele opp svarene jeg fikk som omhandlet formal- og realkompetanse, inn i bolker for å kategorisere svarene. Universitetene beregner ett semester (1/2 år) pr. 30 SP. Bachelorgrad oppnås normalt etter tre års studier (180 studiepoeng) mens mastergrad som hovedregel tilsvarer fem års normert studietid<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Artikkel fra [home.uia.no](http://home.uia.no); «Velkommen til universitetet i Agder»

Mitt opprinnelige intervall i undersøkelsen som respondentene kunne velge mellom var

**Hvor mange studiepoeng har du innen faget ledelse? (1 vekttall = 3 studiepoeng)**

- (1)  Ingen studiepoeng eller vekttall (Velg dette om du har tatt kurs o.l. som ikke gir studiepoeng)
- (2)  Inntil 10 studiepoeng
- (3)  10-29 studiepoeng
- (4)  30-49 studiepoeng
- (5)  50-89 studiepoeng
- (6)  90-119 studiepoeng
- (7)  120 eller mer

Figur 7. Intervall i spørreskjema, kartlegging av formalkompetanse

(FK)	Antall studieår	Antall studiepoeng
0	0	0
1	0-0,5	1-29
2	0,5-1,5	30-89
3	1,5 – og opp	90 og over

Tabell 1. Kategorisering av formalkompetanse

Med bakgrunn i figur 7 slo jeg sammen svarene i ulike grupper.

I tabell 1, første kolonne, leses de kategorinummer jeg har gitt for formalkompetanse. Det er som en kan lese en tallverdi mellom 0-3.

FK kategori 0 tilsvarende figur 7 – (1)

FK kategori 1 tilsvarende figur 7 – (2) og (3)

FK kategori 2 tilsvarende figur 7 – (4) og (5)

FK kategori 3 tilsvarende figur 7 (6) og (7)

For å gi et eksempel vil det når jeg senere i oppgaven skriver FK 2 tilsvarende av respondentene som har oppgitt å ha mellom 30 og 89 studiepoeng.

I tabell 1 viser kolonnen «antall studieår» det UiA til grunn for et normalt studieløp for å oppnå det antall studiepoeng som følger av neste kolonne.

#### 4.6 Kategorisering realkompetanse

Jeg har utarbeidet samme type kategorisering for formalkompetanse, hvor opprinnelige intervall i undersøkelsen som respondentene kunne velge mellom var

##### Antall år ansatt som leder med personalansvar?

- (1)  0-3 år
- (2)  3-5 år
- (3)  5-10 år
- (4)  10 år eller mer

Figur 8. Intervall i spørreskjema, kartlegging av realkompetanse.

(RK)	Antall år som leder med personalansvar
1	0-5 år
2	5-10 år
3	10 år eller mer

Tabell 2. Kategorisering av realkompetanse

I tabell 2, første kolonne, leses de kategorinummer jeg har gitt for realkompetanse. Det vil slik det fremgår av tabellen være en tallverdi mellom 1-3. For å forklare dette nærmere;

Når jeg senere i oppgaven viser til RK 3, så viser det til ledere som i spørreundersøkelsen har oppgitt å ha 10 år eller som leder med personalansvar (realkompetanse).

#### 4.7 MLQ`s kartlegging av lederadferd

Jeg viser til hvordan jeg tidligere har kategorisert formal- og realkompetanse. Rettledning til MLQ viser hvilke spørsmål som tilhører hvilken adferd innen transformasjon- og transaksjonsledelse;

Lederadferd	Spørsmål nummer	
Idealistisk innflytelse (egenskaper)	10,18,21,25	Transformasjons- ledelse
Idealistisk innflytelse (atferd)	6,14,23,34	
Inspirerende motivasjon	9,13, 26,36	
Intellektuell stimulering	2,8,30,32	
Individuell omtanke	15,19,29,31	
Betinget belønning	1,11,16,35	Transaksjons- ledelse
Ledelse ved unntak	4,22,24,27	
Passiv/unnvikende ledelse	3,12,17,20	
Laissez-Faire (La-det-skure)	5,7,28,33	

Tabell 3. Kategorisering av spørsmål i MLQ

Den observante leser vil av oversikten raskt kunne konstatere at det mangler enkelte spørsmålsnummer. De resterende spørsmålene beskriver andre ledelsesresultater som ekstra innsats, effektivitet og tilfredshet. Dette er spørsmål knyttet til problemstillinger jeg ikke undersøker i min oppgave og jeg holder derfor resultatene av disse spørsmålene utenfor oppgaven.

#### 4.8 MLQ og fullspektrummodellen

Variabel kalt I I, idealistisk innflytelse adferd og egenskaper, er slått sammen og beregnet et gjennomsnitt av gjennomgående i alle resultater hvor jeg har brukt fullspektrummodellen i fremstillingen av resultat. Det samme gjelder for L U, ledelse ved unntak. Der er ledelse ved unntak aktiv og passiv slått sammen og beregnet et gjennomsnitt av. Dette har jeg gjort slik at det harmonerer med Fullspektrummodellen, figur 6 (s. 38).

For å se hvordan funnene var i forhold til MLQ i spørreundersøkelsen, summerte jeg det alle hadde svart på hvert enkelt av de 45 spørsmålene. Jeg fant deretter gjennomsnittet på de

spørsmålsnummer som tilhørte den enkelte underkategori, jf. tabell 3. Jeg gjorde samme operasjon når jeg sorterte etter formal- og realkompetanse, samt variasjonene av disse.

Jeg plasserte tallmaterialet inn i de ulike underkategoriene i fullspektrummodellen. Jeg ville på denne måten kunne si noe om hvordan det så ut med de ulike. Begrepene i tabellen og ved siden av underkategoriene i fullspektrummodellen er forkortet av plasshensyn. Forkortelsene viser til;

- I I – Idealisert innflytelse (Idealized influence)
- I M – Inspirerende motivasjon (Inspirational Motivation)
- I S – Intellektuell stimulering (Intellectual Stimulation)
- I H – Individuelle hensyn (Individualized consideration)
- B B – Betinget belønning (Contingent Reward)
- L U – Ledelse ved unntak (Management by Exception)
- L D S – La-det-skure (Laissez-Faire)

Jeg har også, for å fremstille og synliggjøre resultater, brukt navn foran tall på de ulike variablene mellom formal- og realkompetanse inn i fullspektrummodellen, eksempelvis FK 0 / RK 1. Dette viser til hvordan bildet ser ut når en slår sammen formalkompetanse gruppe null, jf. tabell 1 (s. 49) og realkompetanse gruppe en, jf., tabell 2 (s. 50). Det vil være det samme som å bruke tall, men resultatet vil bli langt mer synlig da en kan se hvilke variabler som gir hvilke utslag, uten å måtte gå inn å studere tabellen og finne riktig tallverdi.

#### 4.9 Reliabilitet, validitet, begrensninger og svakheter ved undersøkelsen

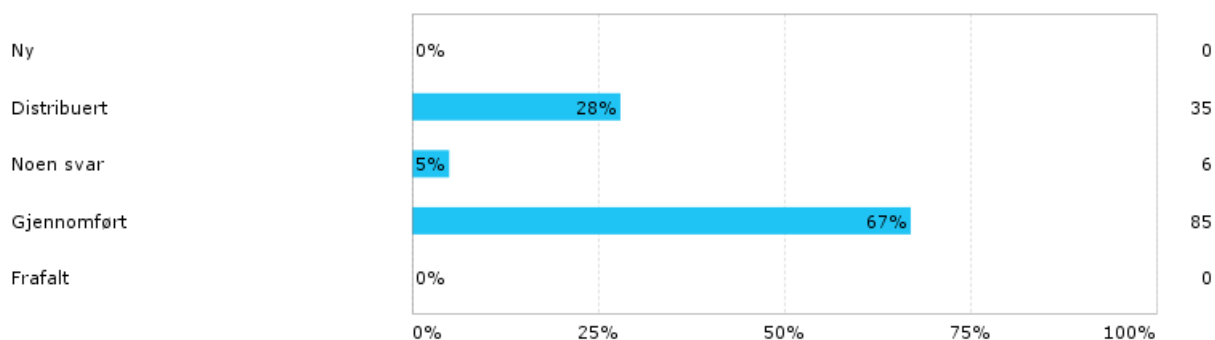
Jeg har hatt som mål å hele tiden forsøke å ha høyest mulig validitet og reliabilitet i forskningen min.

Instrumentvalidering handler om å kontrollere om spørreskjemaet fungerer etter formålet. MLQ er et vel anvendt og testet verktøy som er benyttet over hele verden. Variablene er definert på forhånd. Som vist til tidligere i oppgaven måler det variablene med verdier som ved analyse vil kunne vise i hvilken grad de ulike lederadferdene er representert i utvalget, og i hvilket omfang sett i forhold til øvrige lederadferder.

I undersøkelsen har jeg fått fram data og det er naturlig å spørre seg om dataene er troverdig. Kan en stole på de data jeg har fått fram? I informasjonen til undersøkelsen fremkommer det at *«spørreundersøkelsen er helt anonymisert og det vil ikke være mulig å knytte den enkelte besvarelse til enkeltpersoner, politidistrikt eller særorgan»*.

Ett av problemene kan være at respondentene har egeninteresse i å svare usant. I min undersøkelse er alle svar anonyme. En slik egeninteresse måtte eksempelvis være at lederne skulle fremstå på en annen måte enn de er for å fremstå som noe bedre, eller at lederne ønsket at de samlet sett skulle fremstå på en annen måte enn virkeligheten for at virksomheten skulle settes i et bedre lys.

Ledelse er et satsningsområde i norsk politi og det vil være både av den enkelte leder og utvalgets interesse at korrekt informasjon blir gitt slik at forskningen blir riktig. Det er derfor nærliggende å anta at de data utvalget har oppgitt er korrekt og ikke bevisst usanne. En kan aldri gardere seg for alle, men med 70 ledere som gjennomførte hele undersøkelsen må en kunne anta at majoriteten har gjennomgått undersøkelsen etter intensjonen.



Figur 9. Oversikt utvalg

Som det fremgår av figur 9 er det noen i utvalget som ikke har besvart. Noen har falt i fra. Tiden på året, mars måned, skulle ikke tilsi lengre ferieavviklinger for de 35 som ikke har besvart.

Det at noen velger å ikke besvare en undersøkelse kan føre til systematisk skjevt utvalg.

Spørreundersøkelsen er anonym noe som fratrar meg som forsker en del muligheter når det kommer til å vurdere reliabilitet. Dette ved at jeg ikke kan kontrollere om det eksempelvis er mange ansatte fra ett enkelt distrikt som ikke har besvart, eller om det er ledere i turnus som ikke har besvart. Jeg kan ikke kontrollere om det er sammenheng i svarprosent mellom de som har tatt høyere utdanning og de som ikke har. Kan det tenkes at de med høyere utdanning ser verdi av denne type undersøkelser på en annen måte enn de som ikke har høyere utdanning, og at de dermed ser en annen nytte av å svare? Det vil bli spekulasjoner men er samtidig en spennende og interessant tanke; er de med formalkompetanse prosentvis overrepresentert i undersøkelsen da de ser verdien av empiri annerledes og mer nyttig enn de øvrige i utvalget?

Utvalget representerer samme ledelsesgruppe, lederen med personalansvar som har samme ansvar i hele organisasjonen, dog med noen ulikheter i forhold til hvor mange ansatte den enkelte leder har personalansvaret for. Organisatorisk og empirisk, i forhold til hva jeg ønsker å undersøke, kan jeg ikke se at det jeg har drøftet i forhold til skjevt utvalg i denne sammenhengen har noen relevans som en bør rette en særskilt oppmerksomhet mot.

Den klassiske undersøkelseeffekten (Dag Ingvar Jacobsen 2017) som kan oppstå som en følge av undersøkelsen i seg selv, er et annet moment. Har undersøkelsen i seg selv skapt noen effekter? Jeg kjenner en rekke av de som representerer utvalget. Det er konsekvensen av

å forske i egen virksomhet. Vil det kunne føre til at noen av disse avgir de svarene de tror jeg vil ha, som igjen kan påvirke resultatet i en eller annen retning? Det hevdes at det bør være et skille mellom forsker og det fenomen som skal undersøkes. Jeg har hele tiden vært oppmerksom på å unngå å forstyrre «virkeligheten» av det jeg har undersøkt. Derav blant annet valget om anonym undersøkelse; utvalget skulle ikke la seg påvirke at jeg kunne anvende akkurat deres besvarelse i noen sammenhenger. Verktøyet, MLQ, er en standardisert og velutprøvd undersøkelse, hvor variablene er definert på forhånd, og som jeg derfor ikke kan påvirke. Jeg kan ikke se at det skulle være noen grunner til at utvalget skulle forholde seg annerledes som en følge av undersøkelsen i seg selv. Det ville vært langt større fare for dette ved valg av en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Det er sågar flere av lederne som har uttrykt at de fant undersøkelsen meget spennende og så fram til når resultatene ble presentert.

#### **4.10 Styrker, svakheter og kritikk av MLQ og fullspektrummodellen**

Ser en til hvordan organisasjoner fungerer kan en finne svakheter ved bruk av MLQ, slik jeg ser det. MLQ tar for eksempel ikke høyde for de kulturelle faktorene en vil finne i alle organisasjonene eller landene. Edgar Schein`s definisjonen av organisasjonskultur er den som er mest referert til i organisasjonslitteraturen;

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utvikle utviklet av en gitt gruppe etterhvert som den lære å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon-som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenker på og føle på i forhold til disse problemene" (Jacobsen, Thorsvik 2013).*

Stig Johannesen (2013:29) definerer kulturen i norsk politi slik;

*«De komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen. Politiets organisasjonskultur er med andre ord måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i organisasjonen».*

I forskningen knyttet til organisasjonskultur fremkommer det blant annet at organisasjonskultur har effekt på adferden til medlemmene. Disse fem generelle effektene på



adferd er beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2013). Tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring.

Ett annet element jeg mener MLQ ikke tar høyde for, og som kan ha betydning for resultatet av undersøkelsen, er hvilken type organisasjon en undersøker. Det kan tenkes at en organisasjon trenger ulike lederadferder, noe som igjen vil prege resultatet av en undersøkelse slik MLQ er. Utvelgelse av ledere til ulike typer organisasjoner gjør at en kan få overvekt av en lederadferd basert på type virksomhet.

Hvordan er nåsituasjonen i organisasjonen som undersøkes ved bruk av MLQ? Kan det tenkes at resultatet av undersøkelsen kan påvirkes av miljøfaktorer som for eksempel økonomisk krise når undersøkelsen er ute?

I tillegg må kulturelle variabler i et bestemt land vurderes med hensyn til faktiske lederegenskaper og utfall. Det som anses for å være definisjonen av transformasjons- eller transaksjonelt lederskap i ett land, trenger ikke være det samme i et annet land.

I en masteroppgave i strategi og ledelse høsten har Madsen og Gjervik (2005) foreslått at MLQ bør videreutvikles til å passe norske forhold, hva gjelder kulturer og verdier. Dette anbefaler de gjøres ved operasjonalisering og tilpasning av begreper i undersøkelsen.

Slik jeg leser det kan det virke som om transformasjonsledelse er den beste måten å utøve ledelse på, da uten hensyn til nivå og kontekst. I fullspektrummodellen er «La-det-skure» ledelse den minst effektive og mest passive formen av lederadferd. Berg (2003) beskriver situasjoner hvor denne adferden allikevel kan være gunstig. Dette krever imidlertid initiativ fra den underordnede eller liten og betydningsløs sak som det ikke er grunn til å bruke tid på.

Kaufman & Kaufman (2003) antyder at lederstil og adferd kan være avhengig av det nivået lederen befinner seg i i organisasjonen. House & Samir's (1993) forskning viser at ledere som har lyktes i en organisasjon, hvor de ble betraktet som karismatisk og suksessrik, har mislyktes i andre organisasjoner.

Selv om det er en rekke innvendinger mot fullspektrummodellen siteres Grønhaug mfl. (2001:220) i Fjærlis masteravhandling (2008) med at «det er liten tvil om at Bass teori om

transformasjonsledelse per i dag kan vise til resultater og empirisk støtte som ligger langt over tidligere konkurrerende teorier».

Det er på generelt grunnlag vanskelig å uttale seg om noen andre enn de som har besvart undersøkelsen. Jeg kan si noe sikkert om utvalget mitt, men det er ikke mulig for meg å trekke noe slutning om populasjonen. Jeg har langt på vei hatt et tilfeldig uttrekk av respondenter, men i forhold til populasjonen er ikke utvalget stort nok. Dessverre er det ingen samlet oversikt over ledere med personalansvar i norsk politi. De kan ikke finnes pr. stillingskode da noen stillingskoder brukes uavhengig av om det tillegger personalansvar eller ikke. Eksempler på dette er stillingskodene 0285 og 0287 (HTA, s. 255), henholdsvis politiførstebetjent og politioverbetjent.

Jeg kan ikke se noen faktorer som skulle tilsi at det skal være store ulikheter mellom de tre politidistriktene jeg har undersøkt. Alle som har besvart har personalansvar. De er også representative når det gjelder gjøremål, struktur, og ledernivå. Det kan være at det er en overvekt av respondenter fra eget distrikt i og med at undersøkelsen ble sendt ut til flere der, men det er ikke noe jeg kan si sikkert. Jeg kan heller ikke se at det skulle tilsi at resultatet ville forløpe seg annerledes enn ved at det eksempelvis var helt likt antall fra alle tre distriktene. Sånn sett så er utvalget representativt også ovenfor de politilederne jeg ikke har sendt undersøkelsen til.

Jeg har hatt et ønske om at undersøkelsen skulle ha gyldighet for hele politi- og lensmannsetaten, men med bakgrunn i et noe begrenset utvalg vil det være dristig å påstå at resultatet er dekkende for alle politiledere med personalansvar. Reliabiliteten (påliteligheten), ved at jeg kunne vist til tilsvarende målinger med same instrument (MLQ) blant politiledere, har jeg ikke funnet. Jeg har funnet en undersøkelse av Håvard Fjærli (2008) med den vesensforskjellen at det er ansatte som har vurdert leder, og ikke leder som var vurdert sin egen adferd. Fjærli kartlegger i tillegg andre forhold og har benyttet kortutgaven av MLQ. På side 38 i Fjærli's oppgave har han kommet fram til at «Fravær av ledelse synes å være den dominerende lederadferden i politiet». Dette er altså et resultat som er basert på hva betrakteren har svart, mens min undersøkelse er et resultat hvor lederen har betraktet seg selv. Det er to interessante ytterpunkter som vi da har funnet og som kunne vært forsket videre på.

Når jeg er inne på undersøkelsen, og det faktum at lederne i min undersøkelse har besvart påstander om seg selv, er det en vinkling som en skal rette oppmerksomhet mot når det gjelder selve resultatet. De med høy utdanning vil kanskje ha et ønske om å idealisere sin egen lederadferd i undersøkelsen da de inderlig godt vet hva som er riktig lederadferd og svarer på spørsmålene etter dette. Dette kan være med på å påvirke resultatene i besvarelsen og plasseringen, slik den fremstår i min undersøkelse, i fullspektrummodellen. Men klarer lederen å praktisere lederadferden i praksis? En kan også spørre om jeg har målt respondentenes kunnskap om ledelse, at de svar de har gitt er gitt på bakgrunn av det de vet om aktiv og effektiv ledelse, og at kanskje også dette er med på å påvirke resultatet for gruppen med moderat og høy formalkompetanse?

En siste ting som jeg i min undersøkelse ikke har målt, men som kan være en faktor, er ansatte uten realkompetanse. Det er kun målt på ledere som er ansatt i lederstillinger men ikke ansatte som har utdanning innen ledelse av ulik varighet, uten erfaring. Hvordan hadde målingen sett ut om jeg hadde hatt med ansatte med formalkompetanse uten realkompetanse? Jeg kan se trekk i min undersøkelse som tyder på at de plasserer seg lenger og lenger ned i fullspektrummodellen, som mindre aktiv og effektiv, jo mindre realkompetanse de besitter.

## **5.0 Presentasjon av funn**

I dette kapitlet vil resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen bli presentert. Det empiriske materialet fremstiller det politilederne svarte på spørreskjemaet. Kapitlet har til hensikt å besvare forskningsspørsmålene jeg presenterte i kapittel 1;

- 1. Hvilken lederadferd finner vi i politiet i dag?**
- 2. I hvilken grad finner en variasjon i lederadferd blant lederne gitt formell lederutdanning og erfaring?**

I teorikapitlet redegjorde jeg for den såkalte fullspektrummodellen, som utgjør selve analyseredskapet jeg vil bruke. Jeg viser først hvor alle lederne samlet har plassert seg i fullspektrummodellen. Jeg ser deretter på hvordan formal- og realkompetanse er fordelt blant respondentene for avslutningsvis å presentere variasjonene gitt formell lederutdanning og erfaring.

## 5.1 Funn alle respondenter

Med utgangspunkt i alle respondentene samlet kunne jeg konstatere at lederne var representert i hele spennet i fullspektrummodellen. Fra transaksjonsledelsens «La-det-skure» (L D S), den formen for ledelse som er kalt for fravær av ledelse / ikke ledelse og hele skalaen opp til det ypperste av ledelse, den formen for ledelse som i teorien anses som å være den mest effektive og aktive formen innen transformasjonsledelse, idealisert innflytelse (I I),

Kategori	Transformasjonsledelse				Transaksjonsledelse		
	II	IM	IS	IH	BB	LU	LDS
Alle resp.	3,12	3,01	2,91	3,17	2,95	1,46	0,54

Tabell 4. Gjennomsnitt alle respondenter i fullspektrummodellen

I metodekapittelet forklarte jeg hvordan jeg av plasshensyn forkortet begrepene som er benyttet i fullspektrummodellen;

Forkortelser i fullspektrummodellen:

II – Idealisert innflytelse

IM – Inspirerende motivasjon

IS – Intellektuell stimulering

IH – Individuelle hensyn

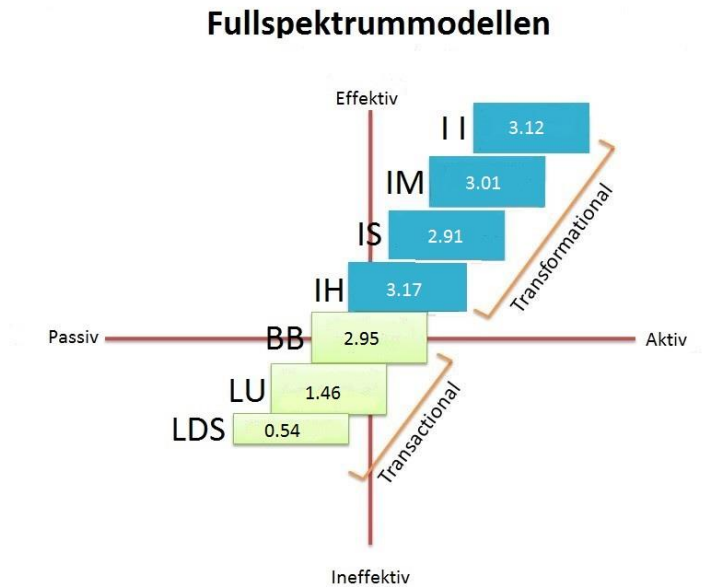
BB – Betinget belønning

LU – Ledelse ved unntak

LDS – La-det-skure

Tabell 4 viser hvordan det samlede respondentgrunnlaget fordeler seg langs aksene transaksjons- og transformasjonsledelse. De har **kjent seg mest igjen i fullspektrummodellens transformasjonsledelse og underkategori individuelle hensyn (IH)**. De kjenner seg minst igjen i transaksjonsledelse, La-det-skure (Laissez-Faire). Av tabellen fremkommer det helt klart at hovedtyngden av lederne definerer seg selv som transformasjonsledere. Når det er sagt så kommer en ikke utenom at det er et spenn i modellen som gjør at respondentene kommer inn i flere undergrupper.

For å illustrere tabellen på en tydeligere måte har jeg utviklet figur 9.



Figur 10. Fullspektrummodellen, fra «La-det-skure» (LDS) til Idealisert innflytelse (II).

Vi ser videre at scoren fra «ledelse ved unntak» (LU) og opp til «betinget belønning», nesten doubles. Vi får et tyngdepunkt i sjiktet «ledelse ved unntak» og «individuelle hensyn» (IH), med «betinget belønning» (BB) i midten, og et nytt tyngdepunkt fra «intellektuell stimulering» (IS) opp til «idealisert innflytelse» (II) med «inspirerende motivasjon» (IM) i midten.

En kan se av fullspektrummodellen at både «individuelle hensyn» (IH) og «ledelse ved unntak» (LU) har tette koblinger til «betinget belønning» (BB)

Vi har hele spennet fra transaksjonsledelsens «ledelse-ved-unntak» (LDS), de lederne som antakeligvis ikke er ønsket da adferden defineres som ikke-ledelse, og helt opp til transformasjonsledelsens superledere, «idealisert innflytelse» (II), som er mest effektiv og aktiv.

Oppsummert, i forhold til problemstilling en, ser vi altså at vi har både transaksjons- og transformasjonsledere representert som lederkompetanse. Vi har en del ledere som har

plassert seg i krysningen mellom transaksjons- og transformasjonsledelse, men **hovedtyngdepunktet blant de undersøkte lederne ligger innenfor transformasjonsledelse.**

For å svare på problemstilling 2 vil jeg først vise hvordan formalkompetanse fordeler seg blant politilederne, dernest hvordan realkompetansen fordeler seg for samme gruppe. Dette gjør jeg for i neste omgang å kunne vise variasjonene ut i fra fullspektrummodellen.

## 5.2 Lederkompetanse – formalkompetanse

(FK)	Antall studieår	Antall studiepoeng	Antall respondenter	Prosent av alle respondenter
0	0	0	34	49
1	0-0,5	1-29	9	13
2	0,5-1,5	30-89	16	23
3	1,5 – og opp	90 og over	11	16

Tabell 5. Oversikt over funn, formalkompetanse. (Prosent rundet til hele tall.)

Av tabell 5 fremgår det at hele 34 respondenter, som tilsvarer 49% av alle lederne i undersøkelsen, oppgir å ikke ha noen form for akademisk utdanning innen ledelse som har gitt studiepoeng. I andre ytterpunkt ser vi at 16% av respondentene oppgir å ha akademisk utdanning innen ledelse med 90 studiepoeng eller mer. I spørreskjemaet var i tillegg ett av spørsmålene om respondentene hadde mastergrad innen ledelse. Kun 8% oppgir å ha mastergrad i ledelse.

En må langt på vei kunne konkludere med at min empiri viser at et svært lavt antall ledere besitter høyere, akademisk utdanning. De 49% som har oppgitt å ikke ha tilegnet seg studiepoeng innen ledelse kan ha hatt interne eller eksterne kurs, men altså ingen formalisert utdanning med studiepoeng.

Hvordan har da de samme lederne plassert seg i fullspektrummodellen når en utelukkende ser på utdanningsnivået? Jeg presenterer dette i tabell 6 og for å illustrere tabellen på en tydeligere måte har jeg utviklet figur 11 (s. 64).

I metodekapittelet forklarte jeg hvordan jeg har kategorisert formalkompetansen og hvordan dette er forkortet, samt hvordan jeg av plasshensyn forkortet begrepene som er benyttet i fullspektrummodellen;

Kategori formalkompetanse:

FK kategori 0 tilsvarer 0 studiepoeng (FK 0)

FK kategori 1 tilsvarer 1-29 studiepoeng (FK 1)

FK kategori 2 tilsvarer 30-89 studiepoeng (FK 2)

FK kategori 3 tilsvarer 90 studiepoeng og over (FK 3)

Forkortelser i fullspektrummodellen:

II – Idealisert innflytelse

IM – Inspirerende motivasjon

IS – Intellektuell stimulering

IH – Individuelle hensyn

BB – Betinget belønning

LU – Ledelse ved unntak

LDS – La-det-skure

Kategori	Transformasjonsledelse				Transaksjonsledelse		
	II	IM	IS	IH	BB	LU	LDS
FK 0	3,11	2,89	2,86	3,12	2,96	1,50	0,52
FK 1	2,81	2,75	2,81	3,08	2,64	1,33	0,50
FK 2	2,95	3,03	2,89	3,13	2,77	1,38	0,56
FK 3	3,33	3,32	2,93	3,18	3,18	1,44	0,57

Tabell 6. Funn i fullspektrummodellen etter formalkompetanse

Tabell 6 viser hvor lederne har plassert seg i transformasjons- og transaksjonsledelsen i fullspektrummodellen og dens underkategorier, når en ser på utdanningsnivå.

Vi ser av tabellen at vi finner lederne i hele spennet fra transformasjonsledelsens mest aktive og effektive form for ledelse, «Idealisert innflytelse (II)», til transaksjonsledelsens ikke-ledelse, «La-det-skure» (LDS).

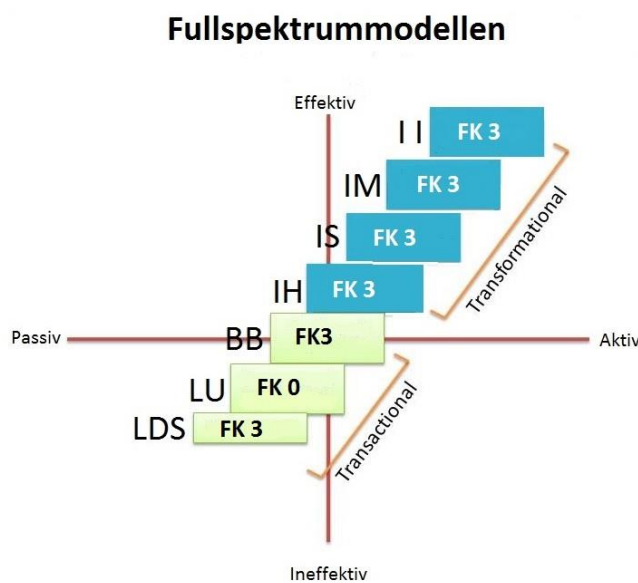
De uten formell utdanning innen ledelse (FK 0) har plassert seg høyest i «Individuelle hensyn» (IH) på samme måte som de på nivået over, de med mellom 1-29 studiepoeng (FK 1). Ledere med 30-89 studiepoeng (FK 2) scorer på samme måte som FK 0 høyest i transformasjonsledelsens «Individuelle hensyn» (IH). Innenfor transformasjonsledelsen i fullspektrummodellen kan en altså se at det er en klar overvekt av ledere som er i «Individuelle hensyn» (IH). Høyest score finner vi hos de med mest formell lederutdanning



(FK 3), i transformasjonsledelsens «Idealisert innflytelse (II)», den mest effektive og aktive formen for lederadferd. Samme gruppe (FK 3) plasserer seg i nærmeste undergruppe med nesten identisk score, transformasjonsledelse underkategori «Inspirerende motivasjon» (IM).

For samtlige kategorier mer enn dobler scoren seg fra «La-det-skure» (L D S) til «Ledelse ved unntak» (LU), og det femdobler seg opp mot «betinget belønning (B B). Lederne kjenner seg altså lederadferden mer og mer igjen når en beveger seg opp i fullspektrummodellen fra transaksjonsledelsen og mot transformasjonsledelse.

For å illustrere tabellen på en tydeligere måte har jeg utviklet figur 11.



Figur 11. Fullspektrummodellen, resultat høyest score pr underkategori, formalkompetanse (FK).

Vi ser av figur 11 at de med høy utdanning er overrepresentert i fullspektrummodellen når en tar utgangspunkt i høyeste score blant alle kategoriene for formalkompetanse.

Oppsummert, i forhold til problemstilling to, ser vi altså at vi har både transaksjons- og transformasjonsledere representert når en ser på formalkompetanse. Vi har en del ledere som har plassert seg i krysningen mellom transaksjons- og transformasjonsledelse, men **hovedtyngdepunktet blant de undersøkte lederne ligger innenfor transformasjonsledelse, med hovedtyngde i underkategorien «Individuelle hensyn» (IH). Høyest score har ledere med mest formalkompetanse (FK 3), i transformasjonsledelse,**

**underkategori «Idealisert innflytelse (II)», den mest effektive og aktive formen for lederadferd.**

### 5.3 Lederkompetanse – realkompetanse

<b>(RK)</b>	<b>Antall år som leder med personalansvar</b>	<b>Antall respondenter</b>	<b>Prosent av alle respondenter</b>
1	0-5	20	29
2	5-10	17	24
3	10 eller mer	33	47

Tabell 7. Oversikt over funn, realkompetanse (Prosent avrundet til nærmeste hele tall)

Mine funn knyttet til realkompetanse viser et høyt antall ledere med lang erfaring, nesten 50% har oppgitt å ha 10 år eller mer ledererfaring. I andre enden ser vi at 29% av respondentene oppgir å ha mellom 0 og 5 års erfaring, og i midten finner vi at de resterende lederne, 17 stykker, som tilsvarer 24 %, oppgir å ha mellom 5 og 10 års erfaring.

I spørreskjemaet var i tillegg ett av spørsmålene om respondentene hadde mastergrad innen ledelse. Kun 8% oppgir å ha mastergrad i ledelse.

Hvordan har da de samme lederne plassert seg i fullspektrummodellen når en utelukkende ser på erfaring (realkompetanse)? Jeg presenterer dette i tabell 8, og for å illustrere tabellen på en tydeligere måte, har jeg utviklet figur 12 (s. 67).

Jeg viser til at jeg i metodekapittelet forklarte hvordan jeg har kategorisert realkompetanse og hvordan dette er forkortet, samt hvordan jeg av plasshensyn forkortet begrepene som er benyttet i fullspektrummodellen;

Kategori realkompetanse:

RK kategori 1 tilsvarer 0-5 års erfaring (RK 1)

RK kategori 2 tilsvarer 5-10 års erfaring (RK 2)

RK kategori 3 tilsvarer 10 års erfaring eller mer (RK 3)

Forkortelser i fullspektrummodellen:

II – Idealisert innflytelse

IM – Inspirerende motivasjon

IS – Intellektuell stimulering

IH – Individuelle hensyn

BB – Betinget belønning

LU – Ledelse ved unntak

LDS – La-det-skure

Kategori	Transformasjonsledelse				Transaksjonsledelse		
	II	IM	IS	IH	BB	LU	LDS
RK 1	2,95	2,75	2,80	3,05	2,79	1,34	0,60
RK 2	3,15	3,04	2,96	3,32	2,93	1,35	0,44
RK 3	3,11	3,07	2,87	3,07	2,97	1,55	0,55

Tabell 8. Funn i fullspektrummodellen, realkompetanse.

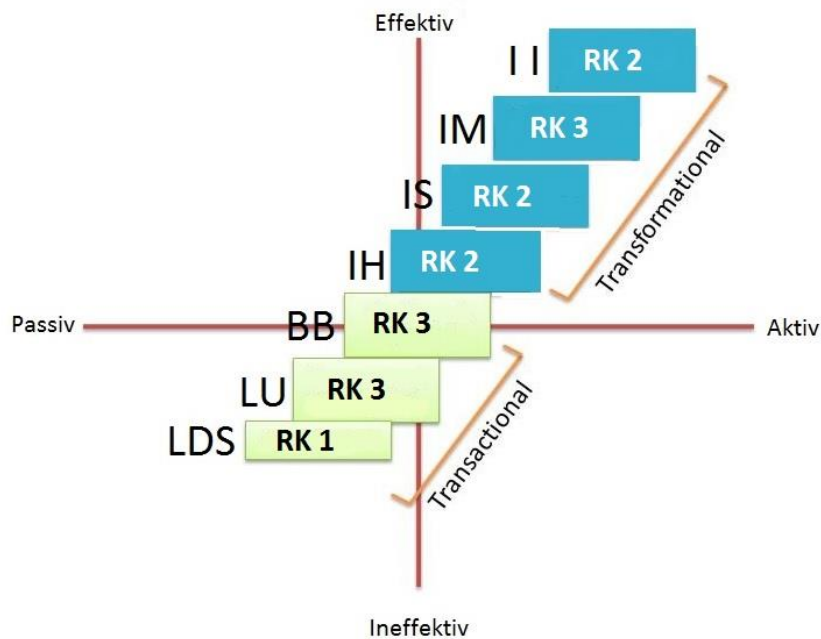
Av tabellen fremgår det at de med middels erfaring (RK 2) er den gruppen av ledere som kjenner seg mest igjen og dermed scorer høyest i fullspektrummodellens mest aktive og effektive ledelse, «Idealisert innflytelse (II). I andre enden av fullspektrummodellen, i transaksjonsledelsens ineffektive og mest passive form for ledelse, underkategori «La-det-skure» (LDS), finner vi at de med minst erfaring (RK 1) har scoret høyest.

I tabellen finner vi på lik linje med formalkompetansen ledere representert i alle underkategorier i fullspektrummodellen. Ledere med lengst erfaring (RK 3) kjenner seg litt mer igjen i transaksjonsledelse enn de med middels erfaring (RK 2) og minst erfaring (RK 1). I transformasjonsledelsen scorer de med middels erfaring (RK 2) litt høyere enn de med mest erfaring (RK 3), mens de med minst erfaring (RK 1) igjen er noe lavere og er den av de tre gruppene som scorer lavest av de tre innen transformasjonsledelsen.

For samtlige kategorier dobler scoren seg fra «La-det-skure» (LDS) til «Ledelse ved unntak» (LU), og det opptil seksdobler seg opp mot «betinget belønning (BB). Lederne kjenner seg altså lederadferden mer og mer igjen når en beveger seg opp i fullspektrummodellen fra transaksjonsledelsen og mot transformasjonsledelse.

For å illustrere tabellen på en tydeligere måte har jeg utviklet figur 12.

## Fullspektrummodellen



Figur 12. Fullspektrummodellen. Resultat høyest score pr underkategori, realkompetanse (RK).

Vi ser av figur 12 at de med middels erfaring (RK 2) er overrepresentert i fullspektrummodellen, transformasjonsledelse, når en tar utgangspunkt i høyeste score.

Oppsummert, i forhold til problemstilling to, ser vi altså at vi har både transaksjons- og transformasjonsledere representert når en ser på realkompetanse. Vi har en del ledere som har plassert seg i krysningen mellom transaksjons- og transformasjonsledelse, men **hovedtyngdepunktet blant de undersøkte lederne ligger innenfor transformasjonsledelse, med hovedtyngde i underkategorien «Individuelle hensyn» (IH). Høyest score har ledere med mest nest mest erfaring (RK 2), i transformasjonsledelse, underkategori «Individuelle hensyn) (I H)», som ligger i krysningen til «Betinget belønning» (B B).**

Jeg har til nå vist til funn i to av faktorene jeg hadde som formål å forsøke å besvare med min empiri i forhold til problemstilling to.

De to tabellene, formal (tabell 5, s. 62)- og realkompetanse (tabell 7, s. 65), viser oss for det første at vi har veldig lav grad av utdanning blant politilederne. For det andre viser de at vi har en gruppe med høy realkompetanse.

Jeg skal nå vise i hvilken grad det er variasjoner i blant lederne gitt formell lederutdanning og erfaring med tanke på lederkompetanse.

#### **5.4 Lederkompetanse – variabler**

Jeg vil i dette underkapittelet se om lederadferden blir mer aktiv og effektiv jo mer formell lederutdanning (FK) og ledererfaring (RK) som tilføres, eller om bildet er annerledes. Jeg vil innledningsvis vise alle variantene og hvordan de har scoret i en om samme tabell, for så å synliggjøre dette i fullspektrummodellen.

Jeg viser til at jeg i metodekapittelet forklarte hvordan jeg har kategorisert realkompetanse og formalkompetanse og hvordan dette er forkortet, samt hvordan jeg av plasshensyn forkortet begrepene som er benyttet i fullspektrummodellen;

Kategori formalkompetanse:

FK kategori 0 tilsvarer 0 studiepoeng (FK 0)

FK kategori 1 tilsvarer 1-29 studiepoeng (FK 1)

FK kategori 2 tilsvarer 30-89 studiepoeng (FK 2)

FK kategori 3 tilsvarer 90 studiepoeng og over (FK 3)

Kategori realkompetanse:

RK kategori 1 tilsvarer 0-5 års erfaring (RK 1)

RK kategori 2 tilsvarer 5-10 års erfaring (RK 2)

RK kategori 3 tilsvarer 10 års erfaring eller mer (RK 3)

Forkortelser i fullspektrummodellen:

II – Idealisert innflytelse

IM – Inspirerende motivasjon

IS – Intellektuell stimulering

IH – Individuelle hensyn

BB – Betinget belønning

LU – Ledelse ved unntak

LDS – La-det-skure

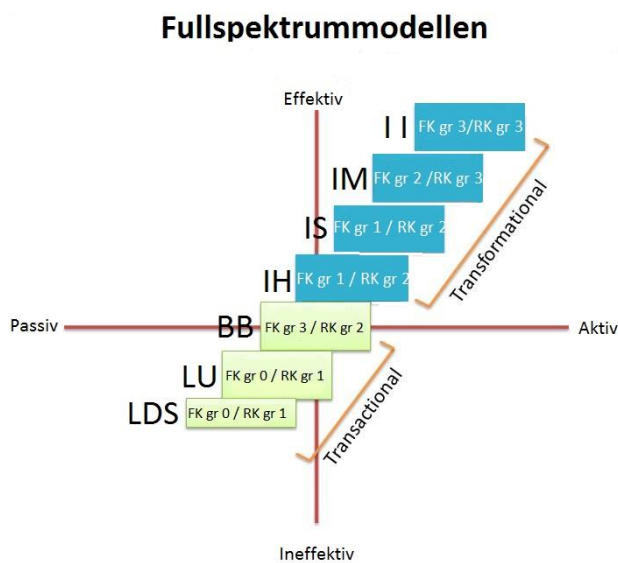
Kategori	Transformasjonsledelse				Transaksjonsledelse		
	II	IM	IS	IH	BB	LU	LDS
FK 0 / RK 1	3,11	2,75	2,93	3,14	2,86	1,95	1,50
FK 0 / RK 2	3,13	3,06	3,06	3,44	3,00	1,50	0,69
FK 0 / RK 3	3,11	2,93	2,78	3,04	3,00	1,50	0,55
FK 1 / RK 1	2,83	2,70	2,55	2,90	2,70	1,28	0,75
FK 1 / RK 2	3,25	3,13	3,63	3,63	3,00	1,06	0,00
FK 1 / RK 3	2,50	2,50	2,63	3,00	2,13	1,75	0,38
FK 2 / RK 1	2,50	2,75	2,63	3,00	2,25	0,88	0,75
FK 2 / RK 2	3,02	2,81	2,84	3,22	2,75	1,30	0,44
FK 2 / RK 3	3,00	3,42	3,04	3,04	2,96	1,65	0,67
FK 3 / RK 1	2,81	2,88	2,88	3,00	3,13	1,06	1,13
FK 3 / RK 2	3,33	3,32	2,93	3,18	3,18	1,44	0,57
FK 3 / RK 3	3,44	3,33	3,08	3,21	3,17	1,56	0,46

Tabell 9. Funn i fullspektrummodellen etter variasjoner.

Tabell 9 viser resultat av alle variasjoner mellom real- og formalkompetanse. Her ser vi at de med mest formell lederutdanning (FK 3) og de med lengst ledererfaring (RK 3) har scoret høyest av alle variasjoner av kategorier i fullspektrummodellens transformasjonsledelse, underkategori Idealisert innflytelse (II). **Den viser altså at lederadferden blir mer aktiv og effektiv jo mer formell lederutdanning (FK) og ledererfaring (RK) som tilføres.**

Gruppen uten formell lederutdanning (FK 0) kjenner seg sammen med de med minst erfaring (RK 1) mest igjen av alle gruppene i andre enden av skalaen, La-det-skure (LDS), den minst effektive og mest passive lederadferden.

For å synliggjøre resultatet i tabellen har jeg lagt variasjonene med høyest score inn i fullspektrummodellen.



Figur 13. Fullspektrummodellen. Resultat formalkompetanse (FK) og realkompetanse (RK).

Vi kan se en tendens av figur 13 innen transformasjonsledelse. **Jo mer utdanning og erfaring, dess mer aktiv og effektiv lederadferd.** Motsatt, de som ikke har studiepoeng innen ledelse og liten erfaring har fått høyest score innenfor transaksjonsledelse, henholdsvis ledelse ved unntak (LU) og «La-det-skure» (LDS). Sistnevnte betegnet som «ikke ledelse».

Oppsummert, i forhold til problemstilling to, ser vi at vi har både transaksjons- og transformasjonsledere representert når en ser på variasjonen mellom formal- og realkompetanse. **Fra betinget belønning stiger den aktive og effektive formen for ledelse når utdanning og erfaring kobles sammen og helt i toppen i transformasjonsledelsens «Idealisert innflytelse» (I I ) ligger de med mest erfaring og mest utdanning.**

I kapittelet har jeg presentert mine funn og funnene viser at vi har en overrepresentasjon av ledere med liten eller ingen utdanning men med lang erfaring. Lederne beskriver seg selv i all

hovedsak som transformasjonsledere og funnene viser at det er variasjon blant lederne når en ser på erfaring og utdanning sammen.



## 7.0 Refleksjon rundt funnene

Norsk politi står foran de største endringene i historien og i politiet er det stor tro på at ledelse vil være helt sentralt i det å ta politiet inn i framtiden. I den forbindelse er det særdeles viktig at politiet er klar over hvilke typer lederadferd som dominerer. I tillegg er det også viktig å vite om en har en lederorientering som vil matche framtidens utfordringer. Jeg har funnet at når det gjelder utdanning så er denne blant lederne begrenset når en kommer til formell lederutdanning og generell akademisk utdanning. Når det gjelder realkompetanse derimot så synes politiet å ha en erfaringsbredde som er stor. Nesten 50% av utvalget har svart at de har 10 år eller mer erfaring som leder med personalansvar. Gjennom forskning har jeg forsøkt å finne svar på to spørsmål;

***Hvilken lederadferd finner vi i politiet i dag? I hvilken grad finner en variasjon i lederadferd blant lederne gitt formell lederutdanning og erfaring?***

Spissformulert viser funnene at en har en overrepresentasjon av ledere med liten eller ingen utdanning men lang erfaring. Lederne beskriver seg selv i all hovedsak som transformasjonsledere og funnene viser at det er variasjon blant lederne når en ser på erfaring og utdanning sammen.

Vi har altså et utgangspunkt med ledere som er rollemodeller med klare visjoner og målsetninger. Det betyr at de oppfører seg på måter som motiverer andre, genererer entusiasme og utfordrer mennesker. De kommuniserer klart forventningene, og de demonstrerer en forpliktelse til mål og en felles visjon på en slik måte at de ansatte forstår hva som forventes av dem. Sentralt står verdier som frihet, rettferdighet, ansvarlighet. Lederne stimulerer til kreativitet og tar hensyn til behov og potensial for å utvikle andre. Ved at lederen er en god lytter og står nær enkeltindividene er han i stand til å vite om de evner den enkelte har og kan gi oppgaver ut i fra dette.

Jeg vil i dette kapitlet reflektere rundt betydningen av funnene, isolert sett, ut i fra problemstillingene, men jeg vil også se til teori og forskning for å prøve å svare på om mine funn kan tenkes å påvirke pågående politireform.

## 7.1 Formalkompetanse, ikke verdsatt eller uten betydning?

Et uttalt satsningsområde i norsk politi siden 2000 har vært ledelse (NOU 2012, NOU 2013). Gitt at denne studien i likhet med Glomseth (2010) konstaterer den lave graden av oppbygging av formell lederkompetanse, så kan en stille spørsmålstegn ved denne satsningen. En måte å nærme seg denne problematikken på er å studere utlysningstekster til norsk politi. Når en gjør denne øvelsen vil en raskt kunne konstatere at høyere utdanning ikke er et kvalifikasjonskrav, men ønskelig, i henhold til annonsetekstene. Ett søk på nettportalen «politijobb.no» viser at det er flere ledige lederstillinger. Ett tilfeldig oppslag på en ledig stilling i ett av landets distrikter, seksjonsleder HMS, viser følgende kunngjøringstekst i forhold til hvilke kvalifikasjoner som etterspørres;

Kvalifikasjoner:

- **Nødvendig:**
  - Utdanning innen HMS eller tilsvarende minimum på bachelornivå
  - Kunnskap om grunnleggende HMS-verktøy og prosesser
  - Kunnskap om relevante lover og forskrifter
  - God organisasjons- og rolleforståelse
  - Relevant ledererfaring
- **Ønskelig:**
  - Utdanning fra samfunnsvitenskapelige fag som psykologi, sosiologi eller tilsvarende.
  - Erfaring fra HMS-arbeid
  - Lederutdannelse
  - Ledererfaring med personalansvar
  - Kjennskap til politiets oppgaver og organisering
  - Utdanning og/eller erfaring fra konfliktløsning

Som annonseteksten viser, ser vi at det foretrukne og helt nødvendige for å være kvalifisert for lederstillingen er «relevant ledererfaring», mens lederutdannelse er ønskelig. Hva forteller dette eksempelet oss?

Ser en på mine resultater, hva angår utdanning, og dersom dette er representativt for etaten som helhet, er det grunn til å spørre om det har vært satset på ledelse?

Realkompetanse innen ledelse i politiet veier tungt. Det er ledere som foretar innstillinger og som sitter i ansettelsesråd. Undersøkelser tyder på at nivået på formell utdanning er lavt. Jeg mener det er naturlig å tenke at de samme lederne som ansetter ikke vil se verdien av det å produsere kunnskap ved bruk av metode og analyser. Dette er noe som en masterutdanning gir, og utdanning vil dermed kanskje bli undervurdert og derfor ikke prioritert ved utlysning og ansettelser.

Noen vil hevde at det er personlige egenskaper og ikke nødvendigvis erfaring og utdanning, som gjør en leder aktiv og effektiv eller ikke. Når jeg her bruker begrepene aktiv og effektiv så er det sett i sammenheng med fullspektrummodellen (figur 6, s. 38). De som framhever personlige egenskaper er dypt inne i «traits» og «great man» teorien som omhandles blant annet i Northouse (2016). Mine funn sier noe annet. Mine funn antyder, sammen med andre funn, at utdanning har betydning, i alle fall om en kan feste lit til informanter i tidligere datamateriale.

Viktigheten av å ha formell lederkompetanse blir av Stølen, Thorsen, Rilvaag, Bentzen og Swahn (2015) illustrert når de i en studie av Follo Politidistrikt, som ble endret fra 13 til 2 driftsenheter i 2009, finner at en betinget suksess for omstillingen var betydningen av formalkompetanse. I studien til Sjølen mfl. viser de hvordan ca 60 ledere i distriktet fikk tilbud om lederutdanning som utgjorde 20 studiepoeng, og hvor alle gjennomførte. Utdanningen kom i stand som et samarbeid mellom Høgskolen i Hedmark og Politihøgskolen og hadde særlig vekt på endringsledelse. Hensikten var styrket endringskompetanse, felles begrepsforståelse og en tro på at dette ville øke sjansene for et vellykket endringsresultat. Flere informanter i datamaterialet i oppgaven fremhevet lederutdanningen som en suksessfaktor i endringsprosessen.

Funnene mine støttes også av ferdighetsteorien (Katz 1955, Northouse 2016) hvor evner og ferdigheter ses på som noe som kan læres og utvikles. Ferdighetsteorien antyder at kunnskap og evner er *nødvendig* for effektiv ledelse, selv om personlighetstrekkene spiller en rolle.

Jeg har gjennom flere år behandlet søknader fra søkere til lederstillinger i ulike nivå i organisasjonen vår. I disse behandlingene har cv med real- og formalkompetanse blitt nøye studert før utvelgelse til intervju har skjedd. Ut ifra det jeg har sett antok jeg at det var relativt lav grad formalkompetanse blant norske politiledere. Mine antakelser om lav eller liten formalkompetanse i ledelse blant politiledere, ble bekreftet av min empiri hvor jeg spurte lederne om lederutdanning.

Dette underbygges også av Politilederundersøkelsen 2008-2010 (Glømseth, 2010).

Undersøkelsen viste at 19,1 % av lederne i politiet hadde høgskoleutdanning med inntil 60 studiepoeng. I min undersøkelse har 35% av lederne oppgitt å ha inntil 89 studiepoeng. Jeg viser til mine intervaller i spørreundersøkelsen og hvordan skalaen for studiepoengene var satt opp. Det er derfor ikke mulig å sammenligne resultatet fra Politilederundersøkelsen med mine resultater på dette området helt nøyaktig, men det kan være grunn til å tenke at Politilederundersøkelsen har gyldighet også i dag, sett opp imot mitt utvalg.

Politilederundersøkelsen viser også at 2,2 % av norske politiledere har Masterutdanning i organisasjon og ledelse i regi av høgskole/universitet formalisert med 90 studiepoeng eller mer. Som en ser er dette tallet noe høyere i mitt utvalg enn det som fremkommer av lederundersøkelsen for 10-12 år siden.

Ser en på en kartlegging foretatt blant politiansatte i Follo politidistrikt, kan en nok langt på vei påstå at norsk politi ikke er en profesjon som består av høyt formelt utdannede ansatte. Pettersen (2014) fant at ingen av respondentene hadde høyere utdanning på masternivå. Jeg kan nå vise til at tre ulike undersøkelser viser til lave tall av høyt utdannede ansatte.

I figur 11 (s. 64) ser en at transformasjonsledelse kun inneholder de i mitt utvalg som har høyest utdanning (FK 3). Datamateriale fra Follo politidistrikt viser at en av suksesskriteriene for endring var formell utdanning. Jeg har tidligere presentert ferdighetsteorien (Katz 1955). Den viser til at kunnskap og evner er nødvendig for effektiv ledelse, og samtidig at dette kan læres.

Dette igjen tilsier at en bør vektlegge formalkompetanse foran realkompetanse i rekruttering av ledere nettopp for å sikre seg den beste lederen. Dette med bakgrunn i at det er en overrepresentasjon av det høyeste nivået innen utdanning og det nest høyeste innen erfaring innenfor transformasjonsledelsen i fullspektrummodellen.

Jeg tror det ville være en farlig vei å gå, om en stolte på å vektlegge enten bare det ene eller det andre, ved lederrekruttering. Personlige egenskaper, trekk ved individet, må undersøkes og vektlegges. Konteksten det skal utøves ledelse i kan kreve spesielle egenskaper som ikke lar seg erverve gjennom erfaring eller utdanning. En trenger for eksempel et individ som kan jobbe under press i krevende situasjoner i en type lederstilling, eksempelvis innsatsledelse eller vaktledelse. Der må det i enkelte tilfeller tas raske avgjørelser som krever handlekraft. På den andre siden, i en annen type stilling i organisasjonen, eksempelvis innen Human Resource (HR), er det kanskje behov for personlige egenskaper som tilsier at den som ansettes må være analytisk. En kan lære seg metoder å analysere på, men en trenger ikke å ha dette som en egenskap.

## **7.2 Real- og formalkompetanse – den gode sirkel?**

Jeg finner i min undersøkelse et bilde, om en ser isolert på realkompetanse, som tilsier at de med moderat erfaring er overrepresentert i fullspektrummodellens transformasjonsledelse. Ser en til de isolerte funnene i forhold til formalkompetansen, ser vi at de med høy utdanning var overrepresentert i samme område i modellen. Dette gir indikasjoner på at formalkompetanse er viktigere enn realkompetanse for å utøve den mest effektive og aktive for formen ledelse.

Under veiledning til oppgaven på universitetet uttalte en av mine veiledere følgende; «*Gi de unge formalkompetanse før realkompetansen tar dem*». Hva la egentlig veilederen i uttalelsen? Jeg bet meg merke i setningen og reflekterte en del rundt hva som egentlig lå i uttalelsen. Spissformulert kan en si at realkompetanse er en ren sosialisering og disiplinering. Så kan en spørre seg om dette er utelukkende bra. Unge, nyutdannede polititjenestemenn og kvinner blir raskt sosialisert og disiplinert av kulturen i etaten. De faller inn i samme spor som mange av sineerfarne kolleger og ser raskt at det å skaffe seg erfaring er viktigere enn å skaffe seg formell utdanning ut over politihøgskolen. De kan bruke formalkompetanse for å kompensere for manglende realkompetanse.

I kapittel 5 viser figur 13 (s. 70), at ledere med høy formell kompetanse innen ledelse og lang realkompetanse har kjent seg mest igjen og dermed scoret høyest i «Idealisert innflytelse (II), som i fullspektrummodellen er å anse som den ledelsesadferden som er mest aktiv og mest effektiv.

Tilnærmingen til ledelse i ferdighetsteorien (Katz 1955) vektlegger evner og ferdigheter, og hvor evner og ferdigheter ses på som noe som kan læres og utvikles. Funnene mine kan i motsatt ende også vise til at de som har liten realkompetanse og ingen formalkompetanse plasserer seg i «La-det-skure» (L D S) i fullspektrummodellen, passiv og ineffektiv lederadferd. Trekk i mine funn bekrefter altså at utdanning og erfaring har betydning for effektiv og aktiv ledelsesadferd i begge ender av fullspektrummodellen.

Fullspektrummodellens «Inspirerende motivasjon» (IM) viser videre at også de med lang realkompetanse og moderat formalkompetanse kommer høyt opp i modellen. Det er i min undersøkelse en bekreftelse på betydningen av erfaring.

I mine funn kan en se den gode sirkel mellom praksis og formalkunnskap, ikke *bare* praksis eller *bare* formalkunnskap, som gir utslag i den ledelsesadferden som er mest aktiv og effektiv. Det antyder at det er det dynamiske i mellom disse to som gir utslag når en beveger seg oppover i fullspektrummodellen. Utdanningen kan forbedre aspekter av lederens ferdigheter og dermed sammen med realkompetansen skape en aktiv og effektiv lederadferd.

Gruppene med høy formalkompetanse og moderat realkompetanse er den gruppen som kjenner seg mest igjen i fullspektrummodellens betinget belønning. Dette kan ha sammenheng med de fordeler som betinget belønning gir, og at denne gruppen av ledere ser nytten av betinget belønning i et mer kortsiktig perspektiv.

Lederadferden betinget belønning er effektiv når det gjelder å motivere ansatte til å bli produktive og effektive medlemmer av teamet. For det første er det incentivet som venter på medarbeideren hvis han eller hun bidrar i organisasjonen, som motivasjon for at han eller hun eksempelvis skal jobbe dobbelt da det er vanskelig å møte tidsfrister. Medarbeideren vet at hans innsats ikke vil være ukjent. For det andre tjener denne ledelsesadferden også som en påminnelse til et medlem av arbeidsstyrken om at ledelsen holder et øye med dem. Dette funnet kan også ha sammenheng med at den lederadferd som utvises må tilpasses grupper eller enkeltmedarbeidere i en organisasjon.

Med kortsiktig planlegging som ledd i denne lederadferden sikrer ledelsen at visjonene for selskapet eller organisasjonen blir realisert. Dette er grunnen til at mål og målsetninger bare krever et kortere tidsaspekt for å materialisere seg. Følgelig er disse enklere å oppfylle og mindre demoraliserende for ansatte. Ved å gjøre prestasjoner mer tilgjengelige på kort tid, er

medlemmer av teamet mer motiverte til å utføre dem. Dette er delvis på grunn av at når autonomi gis til underordnede medfører det at de kan utføre sine oppgaver uten å være bevisst på at øynene er direkte på dem.

I offentlig sektor, som politietaten er en del av, vil det som oftest være begrensede muligheter til å benytte den typiske betingede belønningen som for eksempel hvis en ansatt gjør en god jobb vil vedkommende bli tilgodesett med bonus. Offentlig sektor har en rekke lover og avtaler å forholde seg til som begrenser mulighetene for bruken av dette. Det er derfor rimelig å tenke at betinget belønning i denne sammenhengen vil være eksempelvis det å få anerkjennelse for godt arbeid, godskrivning av timer i fritidsregnskap og andre avtaler som er mulig å inngå uten å bryte tariffavtaler og øvrig lov- og avtaleverk. Dette er noe som brukes aktiv og som jeg vil anta er det som utvalget har hatt i tankene når de har besvart spørsmålene som omhandler betinget belønning.

I variasjonene av gruppene og funnene finner jeg også de uten formalkompetanse (FK 0) kun er representert i transaksjonsledelse i fullspektrummodellen jeg har presentert i figur 13 (s. 70), og da i henholdsvis «ledelse ved unntak» og «la-det-skure» ledelse. Formalkompetanse (FK) er representert i ulik grad og i ulike variasjoner sammen med realkompetanse (RK) i resten av modellen i figur 13 (s. 70). Dette er med på å styrke antakelse om at formalkompetanse har betydning for hvor effektiv og aktiv lederadferden er. Vi ser også at når en beveger seg opp i fullspektrummodellen i transaksjonsledelsen, så øker betydning av formalkompetanse etter hvert som en beveger seg opp. Fra lite til moderat og tilslutt høy. Den samme trenden kan en se når det gjelder realkompetansens betydning i transformasjonsledelsesdelen av fullspektrummodellen. Fra moderat, og jo høyere opp en kommer, dess mer øker betydningen av realkompetansen i modellen.

Mine funn er i samsvar med tofaktorteorien som Bass og Avolio (1988) gav sin tilslutning til. Funnene i min undersøkelse blant politiledere viser at transformasjons- og transaksjonsledelse bygger på hverandre, men at de effektive lederne utøver transformasjonsledelse oftere og transaksjonsledelse sjeldnere. Selv om Bass mener at transformasjons- og transaksjonell lederskap er i motsatte ender av ledelsens kontinuum (Leithwood & Jantzi, 2000), hevder han at de to kan være komplementære.

### **7.3 Kan mine funn være av betydning for pågående politireform?**

Ifølge Jacobsen (2004) er det den grunnleggende antakelsen at det kan gjennomføres dersom to forhold er tilfredsstillt;

1. valg av riktig endringsstrategi som betyr at endringsprosessen er lagt opp til og tilpasset den type endring det er til hensikt å gjennomføre
2. ledelsesformen som utøves passer til konteksten og endringsprosessen

Hvordan stiller dette seg i forhold til pågående politireform?

### **7.4 Strategivalg i politireformen**

Jacobsen (2004:221) presenterer strategi O. Jeg presenterte i teorikapittelet logikken bak en «myk» endringsledelse (Jacobsen 2004:221) hvor Jacobsen implementerer mye av tankesettet bak transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og den endringsorienterte lederstil. Denne settes i sammenheng med strategi O.

I forhold til nærpolitireformen har det forut for iverksettingen vært jobbet med kulturbegrep og verdisystem, som har medført en medarbeiderplattform (Politihøgskolen 2014) som skal gjennomsyre hele etaten nå og i framtiden. Vi kan her altså se at det på et tidlig tidspunkt ble jobbet med den enkeltes identitet og verdigrunnlag. Dette er noe jeg mener er helt essensielt for å få til endring, og for at en organisasjon skal kunne stå i endring over lang tid. Norsk politi vil stadig møte nye utfordringer og det er derfor svært viktig at det jobbes langsiktig og at det skapes en forståelse i organisasjonen for at det alltid vil være behov for endringer for å tilpasse seg de utfordringene som er og de som kommer.

Som det fremgår av figur 4 (s. 19) vil strategi O og adferd O skape felles aksept for målsetninger og ha en dempende effekt på konflikt og motstand. Lederen vil ha større mulighet til å se den enkelte og legge vekt på de sosiale forholdene i organisasjonen. Ved å se enkeltindividene vil for eksempel en leder O lettere kunne fange opp misnøye og gryende konflikter før de seter inn for alvor.

Når en ser mine funn opp imot strategi O bør vi kunne ha gode forutsetninger for å gjennomføre den planlagte endringen vi nå står i i politi- og lensmannsetaten. Gitt at mine



funn er representative, da er transformasjonsledelse den dominerende lederadferden og den passer vel inn for å lede etter strategi O. Men er det så enkelt? Er det strategi O som er den valgte strategien for å gjennomføre politireformen og tar da alle kritikerne til politireformen feil? La oss se på noen få trekk med reformen som får meg til å konkludere med at den strategien som er valgt er en helt annen enn O, nemlig den strategien som Jacobsen beskriver som strategi E.

### **7.5 Valg av strategi E i gjennomføringen av politireformen**

Strategi E har vi når få mennesker, som regel den formelle toppledelsen, har foretatt en vurdering som tilsier behov for endring. De samme lager løsninger og implementerer dem i organisasjonen. Strategien har ikke som mål å skape en forståelse for behovet for endring og dermed få med seg «folket» underveis. Strategien knytter seg til transaksjonsledelsen i fullspektrummodellen. Vi ser dette blant annet av figur 3 (s. 18), hvor kontroll over materielle og fysiske ressurser er essensiell. Ved å kontrollere disse ressursene kontrolleres også adferden til ansatte ved at tilgangen til ressursene oppnås ved eksempelvis oppnådde resultater. Alternativt vil ressursene bli trukket tilbake. Ett eksempel på dette er at politidistriktene tildeles et antall stillinger hvert år. Det ligger krav om tilsettinger i stillingene og dersom disse kravene ikke innfris kan stillingene eller lønnsmidlene bli trukket tilbake.

Min anvendte teori viser at en effektiv leder vil utøve transformasjonsledelse ofte og transaksjonsledelse sjeldnere. Transaksjonsledelse som den dominerende lederadferd vil i det lange løp i norsk politi, eller offentlig sektor for øvrig, ikke være ønskelig eller gunstig. Til det er blant annet muligheten for betinget belønning alt for styrt av lov- og avtaleverk.

Jeg har sett på hvordan strategien er bygd opp og hva som er målsetningen for reformen. Jeg mener at det danner seg et ganske tydelig bilde av strategi E. Politikk har påvirket fram til endringen ble iverksatt. Dette styres nå på et overordnet nivå av Politidirektoratet og gjennomføres ute i distriktene. Politidirektoratet har foretatt en vurdering (Politidirektoratet 2016) som tilsier behov for endring. Politidirektoratet har også laget løsninger og implementert dem i organisasjonen ved plan- og rammeskrevet (Politidirektoratet 2016). Det er også klart at en føler en kan kjenne igjen en del elementer fra Jacobsens illustrasjon (2004:220) da direktoratet har kontroll over penger og besitter mye ekspertise. De benytter seg også av innflytelsesteknikker knyttet til «trusler» og rasjonelle argumenter i arbeidet med

prosjektene. «Truslene» og argumentene kan en lese og høre som; «Likevel er ikke norsk politi godt nok rustet for å løse sitt samfunnsoppdrag på en best mulig måte», (politi.no, 31.5.17), «Noe må gjøres med politiet, hvis ikke blir vi et bygdemuseum» (Politiforum 6.7.15). I samme artikkel bekrefter Politidirektøren at nærpolitireformen er en strukturreform og at det skal gi effektiviseringsgevinster. Som jeg viste til i teorikapittelet har strategi E økonomisk insentiv, med fokus på struktur og systemer. Strukturen er og vil bli endret, med alt fra reduksjon i antall politidistrikt som øverste nivå, til reduksjon i antall tjenesteenheter innad i de enkelte distrikt (Fædrelandsvennen, 13.1.17). Jeg siterer tilslutt noe en toppleder i ett politidistrikt nylig fortalte politidirektøren hadde uttalt vedrørende reformen; «*dette er ikke valgfag*».

Strategi E og transaksjonsledelse kan se for seg vil være gjenstand for misnøye og dermed mostand og konflikt. Ingen liker tap av autonomi og det å få «tredd» ting ned over hodet uten noen form for involvering. På denne siden viser Jacobsen til den harde tilnærmingen til strategi og ledelse, og endringsledelsen får karakteristikken «diktatorisk ledelse», som jeg teoretisk har redegjort for på side 16.

## 7.6 Nærpolitireformen versus Kotters 8 trinn for å lykkes med endring

Ut ifra de funn jeg har gjort observerer jeg at majoriteten av lederne i mitt utvalg har plassert seg i transformasjonsledelse. Dette har de gjort ved å si at de kjenner seg mest igjen i den beskrivende adferden som MLQ gir innenfor de ulike underkategoriene, og minst igjen i transaksjonsledelsen. Hvis en ser litt vekk fra betinget belønning, og konsentrerer seg om funnene innenfor transformasjonsledelse og de ulike underkategoriene, er det interessant å se til Kotters (1995) 8 trinn for å lykkes med endringsprosesser. Hvordan ser dette ut i forhold til mitt utvalg?

I trinn 1 skal det være skapt en følelse av nødvendighet for endring, en form for krise som gjør endringen nødvendig. Denne krisen hadde vi blant annet ved tragedien på Utøya hvor politiet i Gjørvrapporten (NOU 2012:14) ble avkledd og kritisert. En kan derfor langt på vei si at trinn 1 er oppfylt.

Trinn 2 handler om å danne en maktkoalisjon slik at det foreligger en sterk endringskoalisjon. Det er mye kritikk innad og utad i forhold til pågående politireform. Dette kommer til uttrykk på flere måter. Noe med alvor og noe med en mer humoristisk vinkling. Politidirektoratet har imidlertid i rammer og retningslinjer (Politidirektoratet 2016) organisert politidistriktene på en slik måte at de også har redusert den øverste ledergruppene. Ved å redusere antall politidistrikt har også Politidirektoratet halvert NLG (Nasjonal ledergruppe). Dette kan en tenke seg er med på å skape en konformitet, som igjen kan skape en sterk endringskoalisjon ved at det blir færre toppledere å forholde seg til. På den andre siden kan en tenke seg at den generelle motstanden og kritikken i og utenfor etaten vil overdøve koalisjonene.

Trinn 3 involverer de ansatte og deres forståelse av hva endringene innebærer. De skal motiveres for endring. Trinn 4 beskriver viktigheten av å formidle visjonene ved tydelig kommunikasjon. Trinn 5 innebærer å gi de ansatte makt.

Ser en til fullspektrummodellen og mine funn i forhold til lederstil, kan funnene tyde på at vi har et problem i pågående nærpolitireform. Dette gitt at mine funn er riktige og representativ for ledere i etaten.

Lederadferdene som Kotter mener er nødvendig for å lykkes i henholdsvis trinn 3, 4 og 5, er langt på vei en beskrivelse av lederadferden til transformasjonslederen, og underkategoriene

inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, individualiserte hensyn og stimulering av intellekt.

Trinn 3 er å skape en visjon for endring ved at de ansatte har en forståelse hva endringene innebærer. De ansatte skal motiveres for endring, i trinn 4 er det viktig å formidle visjonene, tydelig kommunisert, og i trinn 5 understreker Kotter at det er viktig å gi de ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen som er formidlet under trinn 4. Skape involvering, jo flere jo bedre.

Inspirerende motivasjon som har som målsetning å forbedre noe, og som krever at lederen er tydelig i sin kommunikasjon slik at de ansatte forstår hva som forventes av dem. Idealisert innflytelse, med leder som rollefigur som inspirerer ansatte og hvor de identifiserer seg med leder. Dette medfører at lederen skaper troverdighet, fremmer og utvikler visjoner og beskriver målsetninger. Individualiserte hensyn, med fokus på enkeltindivid som gjør at den enkelte føler seg respektert og betydningsfull. Ansatte får oppgaver som skal utvikle dem, noe som gir høyere selvtillit og de ansatte tar mer sjanser i så måte ved å bevege seg utenfor komfortsonen. Sist, men ikke minst, stimulering av intellekt. Der stimuleres innovasjon og kreativitet, viktige punkter i endringsprosesser. Tanken om «slik har vi alltid gjort det» blir utfordret, noe som gjør at ansatte forsøker å finne nye måter å gjøre ting på. For å kunne gjøre dette må den enkelte ansatte gis makt og myndighet til å jobbe selvstendig.

Går en videre til trinn 6, som handler om å skape hurtige og synlige resultater, kan en se til nye prosjekter som går i reformen og hvor nettopp resultat synliggjøres. Dette gir seg utslag i overskrifter som "En helt ny virkelighet for politiet og publikum" (NRK Vestfold 2015), I trinn 7 skal endringene konsolideres og utløse flere forandringer. På nåværende tidspunkt i reformen er det vanskelig å vise til noe konkret. Imidlertid kan jeg tilnærme med dette med en New Public Management tanke. Massive strukturelle endringer og større, mer bærekraftige enheter, vil sannsynligvis, slik jeg ser det, medføre flere forandringer. En vil kanskje få flere uniformerte tjenestepersoner ut blant publikum og ekspertisen vil øke ved at en får større faggrupper hvor kompetansedeling vil skje. På den andre siden vil kanskje det motsatte skje, noe en allerede kan se kritikk mot i flere medier med overskrifter som «Fjerner politiet fra folket» (Pf.no, 2015).

I siste trinnet til Kotter, trinn 8, legger han til grunn at endringene må forankres i organisasjonskulturen. Jeg har tidligere i oppgaven vist til politiets relativt nyutviklede

medarbeiderplattform som er et ledd i det å skulle endre en kultur, som blant annet ble kritisert i Gjørvrapporten (NOU 2012:14).

Det er svært viktig å ikke undervurdere organisasjonskulturen. Den velkjente påstand ”Kultur spiser strategi til frokost”, blir ofte brukt for å forklare organisasjonsproblemer. Da spesielt når fornyelses- og endringsbehov ligger for dagen. Jeg mener at ansvaret for hvilken kultur organisasjonen har ligger hos lederen. De kan ikke unndra seg kulturen. Enten lederen vil eller ikke, påvirker de kulturen hele tiden i sin utøvelse av ledelse og lederadferd. Hvis strategien ikke fungerer og ledere skylder på kulturen, da skylder de etter mitt syn på seg selv da det er nettopp de som er kulturskaperne. Det er derfor viktig at det er en kulturell omtanke ved utøvelse av ledelse i og med at kulturen er et lederprodukt. Jeg vil langt på vei påstå at ledere uten utdanning vil ha et helt annet ståsted enn de med utdanning når det gjelder kulturforståelse og kulturproblemer. Ved lederutdanninger vil studentene i alle tilfeller være innom organisasjonskultur og lære om dette. Dette vil gjøre dem i stand til å være oppmerksom på kultur, jobbe med kultur og være fanebærere for kulturen som er ønsket. Med tanke på det jeg har sett om nivået på utdanning i mitt utvalg tenker jeg at vi har utfordringer knyttet til det å få til kulturendringer i politi- og lensmannsetaten. Kultur er noe som må jobbes med kontinuerlig. Det er vanskelig å se for seg at en skal oppnå endring i kultur ved, satt på spissen, kun å utarbeide en medarbeiderplattform som kommer til syne i utlysninger av stillinger og oppslag av plakater på vegger. Kort sagt; «You must be the change you wish to see in this world” (Dailygood 2013).

Jeg har jo også i oppgaven hevdet at kultur og kulturendring er et lederansvar. Ser en det i relasjon til lederrekrutteringen og hvordan erfaring vektlegges ved tilsettinger, må det være lov å spørre seg hvordan vi skal få til en kulturendring når rekruttereringen skjer på mer eller mindre samme måte som den alltid har gjort. Vi rekrutterer tilsynelatende ansatte med lang erfaring fra den kulturen vi skal endre.

## 7.7 Kombinasjonen transformasjonsledelse og endringsstrategi E

Til nå i drøftingen har vi sett at vi kjører en endringsstrategi i nærpolitireformen som av Jacobsen (2004) gis karakteristikken strategi E, og som omtales som «hard» og diktatorisk. Er det en god kombinasjon å velge denne strategien gitt at mine funn er representative for etaten og hvilken betydning kan det få?

Jeg har vist til funnet i mitt utvalg og at lederne der i all hovedsak består av transformasjonsledere. Jacobsen (2004) viser til at det mulig å gjennomføre planlagt endring dersom ledelsesformen som utøves passer til konteksten og endringsprosessen. Her ser vi altså at vi har et problem. Valget av strategi passer ikke til endringsprosessen (strategien), det krasjer. Gitt at vi har overvekt av transformasjonsledere i etaten, hvordan vil de håndtere en reform de får en følelse av blir tredd ned over hodene på dem og som strider imot de verdiene de setter høyt i sin lederadferd? Jeg tror leseren kan si seg enig i at dersom det er slik, så vil vi få problemer framover med reformen.

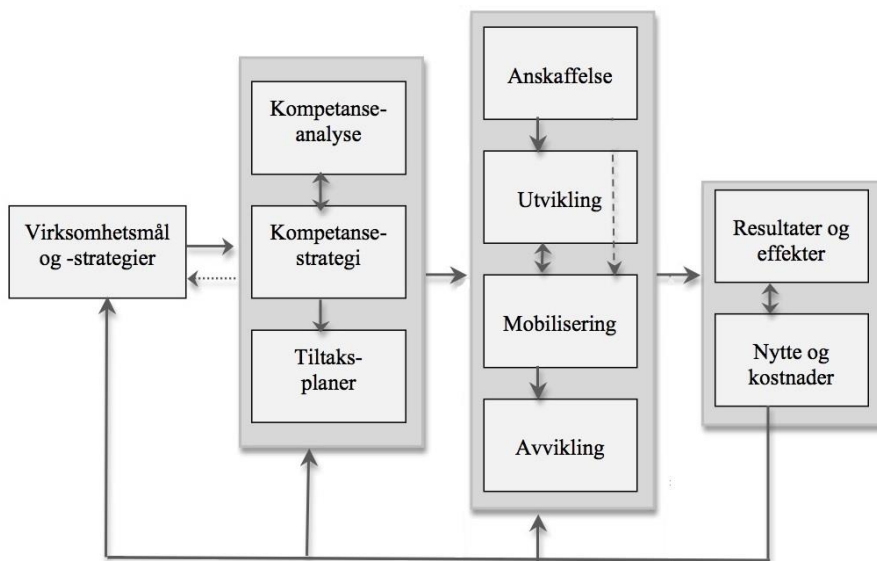
Endringsagenten, som er svært viktig for å drive endringer framover blir altså utfordret i sine verdier og sin adferd. Vil lederne klare å endre sin adferd fra å være en transformasjonsleder til å bli mer en E / transaksjonsleder? Tvilstomt. Ser en til beskrivelsen av underkategoriene i fullspektrummodellen og hva som kjennetegner lederadferdene innenfor transformasjonsledelse, beskriver disse med kraftuttrykk som frihet, rettferdighet, ansvarlighet, visjonær, risikovillig, stimulerende og oppmuntrende.

Jeg tror det vil være en lang, tung og kanskje umulig vei å gå å skulle endre adferden fra transformasjon til transaksjon. Polititjenestemenn og kvinner har et sett med normer og verdier som står høyt og som er ganske like. Jevnt over verdsettes de samme tingene og de fleste har en velutviklet, ja kanskje sågar overutviklet rettferdighetssans. Dette er en del av sosialiseringen og disiplineringen av ansatte fra den dagen de setter sine bein i etaten, allerede ved Politihøgskolen. Det fortsetter i praksisåret og etter endt utdanning. Jeg er nesten fristet til å trekke inn trekk teorien for å forsøke å forklare denne likheten som polititjenestepersonene har. Seleksjonen av politihøgskolestudenter skjer gjennom fysiske tester og en seleksjon via en egen nemd. Nemden bruker blant annet datatester for å selektere nye politistudenter. Disse er like for alle, noe som igjen skulle tilsi at vi får en nokså lik sammensetning av individer inn i yrket.

Ved riktig tilnærming vil jeg tro at det ville være enklere å tilnærme seg endring fra transaksjon til transformasjon i det en kan spille på grunnleggende elementer som de fleste mennesker vil være opptatt av i en eller annen form. Grunnleggende elementer som verdier, holdninger, tillit mv.

### 7.8 Hva kunne vært gjort annerledes og hvordan kan en gripe fatt i politireformens strategi og ledelse?

Linda Lai (2013) presenterer en modell for strategisk kompetanseplanlegging som er vel anvendelig i en annen kontekst, det å planlegge for endringsprosesser. Er det i foretatt de nødvendige analysene forut for iverksettingen av Politireformen? Skal en feste lit til Jacobsen`s (2004) teori om at det må være sammenheng mellom ledelsesform og strategivalg, er mitt svar nei. Det er ikke i tilstrekkelig grad analysert viktige forutsetninger for å kunne lykkes med gjennomføringen av endingen.



Figur 14: Strategiplanlegging som en kontinuerlig prosess. Kilde: Linda Lai (2013).

Mine funn holdt opp imot øvrig forskning kan tyde på at det i en tidlig fase i Politireformen er satt mål og lagd strategier for dette, *uten* det er foretatt nødvendige analyser knyttet til lederkompetanse.

Som en ser av figur 14 illustrerer Lai veien om analyse av kompetanse før en velger strategi. Deretter utarbeide virksomhetsplaner for å nå ønskede effekter og resultater i andre enden. Figuren kan kobles til Jacobsens (2004) strategi O og E. Til strategi E ved å gå fra virksomhetsmål og strategier direkte til tiltaksplaner, mens på den andre siden strategi O, som vil være å gå fra virksomhetsmål og strategier, til å analysere lederkompetanse, for deretter å velge en strategi som er tilpasset transformasjonslederen og utarbeide tiltaksplaner for endringen som passer til den dominerende lederadferden. Modellen kan være en formel for å lykkes i det videre arbeidet og en måte å gripe fatt i politireformens strategi og ledelse.

Kan en ta ett steg tilbake og foreta de nødvendige analysene og kartleggingene, for så å se på strategien videre? Se til våre naboland, og uttalelsen til leder av Politiets Fellesforbund, Sigve Bolstad, som jeg siterte i starten av oppgaven;

*«Det er skremmende å høre hvordan det har gått med Sverige og Danmark. De har ikke fått en nærpolitireform, men en spare- og sentraliseringsreform. Vi må for all del unngå komme dit, sier forbundslederen»* (pf.no, 18.9.16).

Det vil være klokt og skyndte seg sakte. Å ha evnene til å være og tenke som en transformasjonsleder. Våge å ta de nødvendige pausene for å analysere det som er gjort for så å ta de riktige veivalgene videre. Det er helt essensielt at politireformen får med seg de mange tusen ansatte og at reformen ikke oppleves som om den blir tredd ned over hodet på alle. For å gjøre dette må de få med seg lederne som befinner seg ute i politidistriktene. Da må det legges til rette for at lederne får være transformasjonsledere og drive reformen som det de er, og ikke noe de ikke er og som krasjer med deres normer og verdier som ledere. Det vil i så fall bryte med Jacobsens (2004) beskrivelse av de to grunnleggende tankene om hva som må til for å gjennomføre endringer i organisasjoner.

Det er viktig at Politidirektoratet, som setter rammene for reformen, gir en riktig beskrivelse av reformen til de ansatte. Akkurat nå er det slik at reformen for mange oppleves som noe *helt* annet enn det navnet den ble gitt ved dåpen; «Nærpolitireformen».



## 8.0 Avslutning og konklusjon

22. juli 2011 var et paradigmeskifte for norsk politi. Min oppfatning er at mange tror at det er Gjørsv-rapporten (NOU 2012:14), som kom i kjølvannet av 22. juli, som er årsaken til at norsk politi nå gjennomgår en betydelig reform.

Bildet er mer sammensatt enn som så. Kort oppsummert kan en si at det er gjennomdokumentert at vi har en etat som ikke fungerer i forhold til ledelse og samtidig en total mangel på underliggende styring. Vi har som eksempler resultatreformen fra 2010, Gjørsv-rapporten i 2012 som for det meste så på den spisse enden av politiet, Difi-rapporten (Difi-rapport 2013:3) som gir en beskrivelse av et politidirektorat som ikke fungerer; ; «*Ledelse og lederskap på alle nivåer må prioriteres og videreutvikles for å bygge tillit*», og til slutt Politianalysen (NOU 2013:9) som i forlengelsen av Difi-rapporten beskriver en etat som ikke fungerer i forhold til ledelse og styring.

Ledelse kan utvikles og læres (Boyatzis, Goleman og Mckee, 2002). Jeg har vist at formell kompetanse innen ledelse er veldig viktig og funnene mine viser at utdanning og praksis er to spor som sammen gir den meste effektive og aktive formen for ledelse.

Det har til nå vært jobbet mye med struktur i politireformen. De nye politidistriktene er på plass og det jobbes nå innad i distriktene med lokal struktur. Hva bør en så gjøre videre? Når lokal struktur er på plass er det på tide å starte et dannelsesprosjekt hvor kultur og kunnskap settes på dagsorden, og som tar sikte på å resosialisere og disiplinere de ansatte. Hvordan skal etaten utvikle fremtidens ledere som igjen skal utvikle normer og verdier og påse at kulturen i etaten bygger på de demokratiske verdiene i samfunnet?

En måte å gripe dette an på er å lytte til det en av mine veiledere sa; «*Gi de unge formalkompetanse før realkompetansen tar dem*». I dag er det realkompetansen som styrer politiet. Realkompetanse produserer den samme kunnskapen om og om igjen, noe som gjør at en blir veldig god på akkurat de samme tingene. Vi må få de unge talentene med på laget, pushe dem og gi de formell lederutdanning og dermed kompetanse tidlig. Utdanning gir nye tankesett i hodet som igjen kan være drivende for kulturutvikling. Vi må starte i motsatt ende av det vi gjør i dag. Vi må la den formelle kompetansen komme *før* realkompetansen.

Realkompetansen handler om hvordan den enkelte utvikler seg som leder. Er den formelle kompetansen på plass tidlig vil de unge ha en helt annen selvtilit, innsikt og kunnskap som gjør at en kan unngå at unge polititjenestemenn og kvinner raskt blir raskt sosialisert og disiplinert av kulturen i etaten. De vil produsere kunnskap ved bruk av metode og analyser, som utdanningen gir dem. Når realkompetansen først har tatt de unge er de i praksis sosialisert inn i gjeldende og rådende kultur.

Få på plass tydelige, langsiktige, strategiske kompetanseplaner som setter ledere og ledelse på dagsorden. Strategisk kompetanseplanlegging er en kontinuerlig prosess, som illustreres godt Linda Lai`s (2013) figur 14 (s. 86). Det er til det kjedsommelige skrevet og snakket om ledelse i politiet gjennom 17 år, uten at særlig mye har skjedd. Tiltak på lederrekrutteringssiden og lederutviklingssiden skulle kanskje vært igangsatt på et tidligere tidspunkt når en ser det i sammenheng med politireformen. Men, det er aldri for sent å starte med kompetanseutvikling. Hvis vi ikke tar tak og gjør noe med dette vil kulturen gå i arv i generasjonene som kommer. Noen ganske få vil forsøke å produsere kunnskap ved bruk av den metoder og de analyser de har tilegnet seg gjennom den formelle lederutdanningen. Disse få vil sannsynligvis bli møtt med motstand av de mange som ikke har lært å produsere kunnskap ved bruk av metode og analyse. Vi må tørre å rive oss løs fra fortiden og bevege oss inn i fremtiden. Det vil ta tid og det må være noe mer enn uttalte ord i utredninger og analyser. Det må forplikte.

En annen måte er en kursendring i det vi ser som etterspørres av kompetanse til lederstillinger i etaten. Lederstillinger på et visst nivå bør bekles av ledere med høy, formell utdanning. Skal en få dette til må dette stilles som kompetansekrav ved utlysning og ikke som et ønske. Får en ikke de søkerne en ønsker kan en ganske enkelt lyse ut stillingen på ny. Da har en synliggjort at for å bli leder på et visst nivå, da må du ha høy formell utdanning innen ledelse for å komme i betraktning.

Uansett hva en måtte mene er nærpolitireformen en reform som skal pågå frem til 2020. Jeg finner det derfor meningsløst å skulle felle en negativ dom nå. Til det har vi alt for god tid, men skulle jeg gitt en siste anbefaling til videre arbeid, ville dette være å endre strategi slik at en kjører en strategiprosess som stemmer med den regjerende lederadferden en har blant norske politiledere og samtidig sette ledelse synlig på dagsorden.

### **8.1 Forslag til videre forskning**

Jeg har fokusert på lederen og hvordan lederen betrakter sin egen ledersferd. Det ville vært svært interessant med forskning på hvordan betrakteren, den som bli ledet, ser på lederen. Jeg har funnet en slik undersøkelse i norsk politi (Fjærli, 2008), Resultatet var der at betrakteren anså sine ledere for å være transaksjonsledere. Det skal bemerkes at det ble benyttet en noe redusert MLQ i målingen samtidig med at andre ting ble målt i Fjærlis undersøkelse. Hvordan vil bildet mitt se ut om en øker antallet i utvalget og undersøker begge, både lederen og betrakteren? Kanskje vil dette kunne danne et enda tydeligere grunnlag for en synlig og større satsning på den formelle utdanningen til politilederen.

## LITTERATURLISTE

### Artikler

Kotter, John P (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business School Publishing Corporation

### Bøker

Andersen, Jon Aarum (2009). *Organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget

Glasø, Lars, Thompson, Geir (2013) *Transformasjonsledelse*, Oslo: Gyldendal Akademisk

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). *Transformational leadership, charisma and beyond*. In J.G. Hunt, B. R. Baloga, H. P. Dachler, & C. Schriesheim (Eds.). *Emerging leadership vistas*. Emsford, NY: Pergamon Press.

Balogun, J., & Hailey, V.H. (2008). *Exploring Strategic Change*. Harlow: Prentice Hall

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The free press, New York

Bass, Bernard M, og Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, (5), 21-27.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5).

Bass, B. M., Tucker, M. L., og Daniel; L. G. Jr. (1992). "Transformational Leadership's Impact on Higher Education Satisfaction". I Clark, K. E., Clark, M. B., og Campell, D. P. (Red.), *Impact of Leadership*. Center for Creative Leadership.

- Bass, Bernard M., Avolio Bruce J (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*  
Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.M, & Avolio, B.J. (2002) *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*.  
Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates
- Berg, M.E. (2003): *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolman, Lee G., Deal, Terrence E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Boyatzis, R., Goleman, D., og Mckee, A. (2002) *Positiv ledelse: den emosjonelle intelligensens makt*. Oslo: Damm
- Busch, Tor, Johnsen, Erik, Vanebo, Jan Ole (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. NY: Atlantic Monthly Press
- Collins, J. (2001). *Good to great*. NY: Harper Collins.

Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. Best of HBR on leadership: Stealth leadership, 15-27.

Dubrin, Andrew (2010). *Principles of leadership*. Sixth Edition. Cengage learning, International student edition

Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York, NY: The Free Press.

Glasø, Lars, Thompson, Geir (red) (2013) . *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. utg. Oslo: Cappelen akademisk forl.

Hersey, P. & K. Blanchard (1988). *Management of Organizational Behaviour* (4. utg.) Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall

House, R.J. & B. Shamir (1993): Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories. I: M. Cheners & R. Ayman (red.): *Leadership theory research: Perspectives and directions*. San Diego: Academic Press.

Howell, J. M., og Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance". I Bass, B. M., og Avolio, B. J. (Red.), *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (s. 5). Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.

Jacobsen, Dag Ingvar (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm.

Jacobsen, D. I. (2010) *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforl.

Jacobsen, Dag Ingvar (2. Opplag 2006). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan (2013). *Hvordan en organisasjon fungerer, 4 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannsen, Stig (2013). *Politikkultur: identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.

Ktztz, R.L.(1955). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, 33(1), 33-42

Kaufman, G. & Kaufman, A. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lai, Linda, (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Fagbokforlaget

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school.[Electronic version] *Journal of Educational Administration* 38, 2, 112-129.

Lowe, K., Kroeck, K. G., og Silvasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership". I Bass, B. M., og Avolio, B. J. (Red.), *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (s. 6). Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.

Northouse, Peter G. (2006). *Leadership, theory and practise* (Fourth edition). California: Sage Publications

Northouse, Peter G. (2016). *Leadership, theory and practise* (Seventh edition). California: Sage Publications Inc

Martinsen, Øyvind Lund (red) ( 2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O., & Fleishman, E.A. (2000)  
*Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.

Salter, D. J. (1989). "Leadership stiles in United States Marine Corps transport helicopter squadrons". I Bass, B. M., og Avolio, B. J. (Red.), *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (s. 5). Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.

Scott, W.R. (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall Inc.

Strand, Torodd (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Strand, Torodd (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? [Electronic version] *Harvard Business Review on Leadership*,1, 61-89.



## Andre kilder

AGENDA 2006. *Sluttevaluering Politireform 2000*, Hentet fra:

<https://evalueringsportalen.no/evaluering/sluttevaluering-politireform-2000/Politireform%202000%20-%20hovedrapport2006endeligversjon.pdf/@@inline>

Bemanning 4. kvartal 2016. Antall lønnede årsverk i politiet, og politidekning. Lastet ned fra

[https://www.politi.no/vedlegg/lokale\\_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg\\_4472.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_4472.pdf)

Bloomberg.com, 11.06.2007. «*At 3M, A Struggle Between Efficiency And Creativity*». Lastet

ned fra <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-06-10/at-3m-a-struggle-between-efficiency-and-creativity>

Dag Ingvar Jacobsen, 2017 nettførellesning 16.4.17, Universitetet i Tromsø. Lastet ned fra

<https://mediasite.uit.no/Mediasite/Play/3ed23af397a94747825cc3620a5861451d>

Dailygood.org, publisert 28.6.2013. *Gandhi's 10 Rules for Changing the World*. Lastet ned

fra: <http://www.dailygood.org/story/466/gandhi-s-10-rules-for-changing-the-world-henrik-edberg/>

Evaluering av Politidirektoratet (Difi-rapport 2013:3). Lastet ned fra

<https://www.difi.no/artikkel/2013/03/evaluering-av-politidirektoratet-difi-rapport-20133>

Eiken, Lisa (2016). *Relasjonsledelse og måloppnåelse i skolen*. Fakultetet for

samfunnsvitenskap, institutt for statsvitenskap og ledelsesfag: Universitetet i Agder. Lastet

ned fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2413422>

Fjærli, Håvard (2008). *Lederstil i politi og lensmannsetaten. En studie av lederstil i politi- og*

*lensmannsetaten. I hvilken grad har denne betydning for effektiviteten, helsen og*

*jobbtilfredshetebn til de ansatte i politiet?* Det samfunnsvitenskapelige fakultet,  
Universitetet i Tromsø

Fædrelandsvannen 13.1.17. *Endelig struktur for Agder politidistrikt klar*. Artikkel hentet fra  
<http://www.fvn.no/nyheter/lokalt/Endelig-struktur-for-Agder-politidistrikt-klar-696504b.html>

Glomseth, Rune (2008-2010). Politilederundersøkelsen: *En studie av politiledere og deres oppfatning om vilkår for ledelse i politiet*. Lastet ned fra  
[https://www.politilederen.no/dokumenter/Faglige\\_sider/Politilederundersokelsen\\_Gardermoen\\_juni\\_2010.pdf](https://www.politilederen.no/dokumenter/Faglige_sider/Politilederundersokelsen_Gardermoen_juni_2010.pdf)

HTA, Hovedtariffavtalen i staten, 1. mai 2016–30.april 2018 for LO Stat, UNIO og YS Stat  
Lastet ned fra:  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/43efadcb4e394a5fa57176b00f7b07ea/2016/hovedtariffavtalen\\_i\\_staten\\_lo-stat\\_unio\\_ys-stat.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/43efadcb4e394a5fa57176b00f7b07ea/2016/hovedtariffavtalen_i_staten_lo-stat_unio_ys-stat.pdf)

Jacobsen, 2005. Kilde: masteroppgave av Lisa Eiken, 2016, s.30. «*Relasjonsledelse og måloppnåelse i skolen*». Lastet ned fra:  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2413422/Eiken%2C%20Lisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LinkedIn, 13.10.15. Lastet ned fra <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-analysis-southwest-airlines-flying-high-bob-cote-phd-mba>

NRK Vestfold, 2015. *En helt ny virkelighet for politiet og publikum*. Publisert 23.11.2015.  
Lastet ned fra: <https://www.nrk.no/vestfold/-en-helt-ny-virkelighet-for-politiet-og-publikum-1.12668063>

Madsen, Stian og Gjervik, Julie (2005). «*Ledelse og kreativt organisasjonsklima*». Bergen: Norges Handelshøyskole. Lastet ned fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/167693>

NOU 2012:14 s 456. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>

NOU 2012:14 s 455. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>

NOU 2013:9 s 23. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-9/id730815/>

Rowold, Jens. *Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation*. University of Muenster, Germany. Lastet ned fra <http://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>

Pettersen, M.A (2014). *Politiet – en kunnskapsorganisasjon?* Lastet ned fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/218193>

Pf.no, 2015. *Fjerner politiet fra folket*. Publisert 20.03.2015. Lastet ned fra: [https://www.pf.no/aktuelt\\_na/nyhetsarkiv/2015/mars/Fjerner+politiet+fra+folket.d25-T2tvS1e.ips](https://www.pf.no/aktuelt_na/nyhetsarkiv/2015/mars/Fjerner+politiet+fra+folket.d25-T2tvS1e.ips)

Pf.no, 18.9.16. *Nærpolitireform eller sparereform?* Artikkel hentet fra: [https://www.pf.no/pf/aktuelt\\_na/nyhetsarkiv/2016/september/N%C3%A6rpolitireform+eller+sparereform%3F.d25-T2JLMYY.ips](https://www.pf.no/pf/aktuelt_na/nyhetsarkiv/2016/september/N%C3%A6rpolitireform+eller+sparereform%3F.d25-T2JLMYY.ips)

Pf.no, 8.9.16. *Stadig færre patruljer i hovedstaden*. Artikkel hentet fra: <http://www.politiforum.no/no/nyheter/2016/februar/Stadig+færre+patruljer+i+hovedstaden.d25-T2JfMYm.ips>

Pf.no, 8.9.16. *Større avstand til publikum*. Artikkel fra pf.no. Publisert 08.09.16. Lastet ned fra [https://www.pf.no/aktuelt\\_na/nyhetsarkiv/2016/september/Større+avstand+til+publikum.d25-T2JHUWK.ips](https://www.pf.no/aktuelt_na/nyhetsarkiv/2016/september/Større+avstand+til+publikum.d25-T2JHUWK.ips)

Politiforum, 6.7.15. *Humlegård: –Politireformen er tidenes mulighet*. Artikkel hentet fra <http://www.politiforum.no/Humleg%C3%A5rd%3A+%E2%80%93Politireformen+er+tidenes+mulighet.d25-T2BbQ2L.ips>

Politi.no, 31.12.16. Politidekning. Lastet ned fra

[https://www.politi.no/vedlegg/lokale\\_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg\\_4472.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_4472.pdf)

Politi.no, 29.3.16. *Opprettelsen av Politidirektoratet*. Artikkel hentet fra:

[https://www.politi.no/politidirektoratet/om\\_pod/historie/](https://www.politi.no/politidirektoratet/om_pod/historie/)

Politi.no, 24.11.15. *Betydelige gevinster i mer politiarbeid på stedet*. Artikkel hentet fra:

[https://www.politi.no/politihøgskolen/nyhet\\_15564.xml](https://www.politi.no/politihøgskolen/nyhet_15564.xml)

Politi.no, 31.5.17. Artikkel «*Spørsmål og svar*». Artikkel hentet fra:

[https://www.politi.no/om\\_politiet/politireformen/sporsmal\\_og\\_svar/](https://www.politi.no/om_politiet/politireformen/sporsmal_og_svar/)

Politijobb.no. Internettportal for ledige stillinger i politiet. Kilde: [www.politijobb.no](http://www.politijobb.no)

Politidirektoratet, 2016. *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter*,

versjon 1.0. Lastet ned fra: [https://www.politilederen.no/dokumenter/Avtaleverket/20160510-Rammer%20og%20retningslinjer%20for%20etablering%20av%20nye%20politidistrikter\\_v1.0.pdf](https://www.politilederen.no/dokumenter/Avtaleverket/20160510-Rammer%20og%20retningslinjer%20for%20etablering%20av%20nye%20politidistrikter_v1.0.pdf)

Politihøgskolen, 2014. Artikkel: *Fremtidens ledere og medarbeidere*, publisert 16.10.14.

Lastet ned fra: <http://www.phs.no/om-phs/sjefsbloggen/fremtidens-ledere-og-medarbeidere/>

Stewart, Jan (2006). *Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood*. Canadian Journal of Educational

Administration and Policy, Issue #54, June 26, 2006. Lastet ned fra

<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ843441.pdf>

Store norske leksikon (Oppslag 02.06.17). Lastet ned fra: <https://snl.no/atferd>

Stølen, Laila Pedersen, Thorsen, Robert, Rilvaag, Kjell Eivind, Bentzen, Tor Håvard og Solberg Swahn, Rune (2015). *Endringsstrategier – Da 13 driftsenheter ble til to i Follo politidistrikt 18. desember 2009*. Politihøgskolen. Lastet ned fra:

[https://www.politilederen.no/dokumenter/Faglige\\_sider/Prosjektoppgave\\_LOU2\\_2014-2015\\_Gruppe\\_3-Endringsstrategier.pdf](https://www.politilederen.no/dokumenter/Faglige_sider/Prosjektoppgave_LOU2_2014-2015_Gruppe_3-Endringsstrategier.pdf)

Robert Cecil. Hentet fra *Siterte sitater* 12.5.2017:

<http://www.ordtak.no/index.php?fn=Robert&en=Cecil>

[Tns-gallup.no. «Kvalitetssikring av spørreundersøkelser». Lastet ned fra: http://www.tns-gallup.no/metoder-og-verktoy/metoder/](http://www.tns-gallup.no/metoder-og-verktoy/metoder/)

Universitetet i Agder (2014). *Velkommen til universitetet i Agder, s.17*. Lastet ned fra:

[http://home.uia.no/oyvindas/Studentambassador2014/Presentasjoner/Studiekatalog\\_2014\\_innmat\\_til\\_trykk.pdf](http://home.uia.no/oyvindas/Studentambassador2014/Presentasjoner/Studiekatalog_2014_innmat_til_trykk.pdf)

[Universitetsutdanning.no, Regn ut konkurransepoeng og skolepoeng. Lastet ned fra](http://www.universitetsutdanning.no/Regn_ut_konkurransespoeng_og_skolepoeng)

[http://www.universitetsutdanning.no/Regn ut konkurransepoeng og skolepoeng\\_d4054.html](http://www.universitetsutdanning.no/Regn_ut_konkurransespoeng_og_skolepoeng_d4054.html)

[Wordpress.com, 29.5.17. Fullspektrummodellen. Lastet ned fra](https://www.wordpress.com)

<https://imadeputrawan.files.wordpress.com/2011/04/slide2.jpg>

Øgård, M. Høsten (2013) Forelesningsfoil. *En offentlig sektor i endring: Betydning for ledelse, organisering og styring*.Org.916, Universitetet i Agder

### **Fotnoter:**

1. <http://www.phs.no/studietilbud/etter--og-videreutdanning/utdanninger/ledelsesutdanninger/>
2. <http://www.phs.no/no/Studietilbud/Master/>
3. [https://www.politilederen.no/dokumenter/Avtaleverket/Pb1\\_2\\_3-kompetansekriterier.doc](https://www.politilederen.no/dokumenter/Avtaleverket/Pb1_2_3-kompetansekriterier.doc)
4. Artikkel fra [home.uia.no. «Velkommen til universitetet i Agder». Lastet ned fra http://home.uia.no/oyvindas/Studentambassador2014/Presentasjoner/Studiekatalog\\_2014\\_innmat\\_til\\_trykk.pdf](http://home.uia.no/oyvindas/Studentambassador2014/Presentasjoner/Studiekatalog_2014_innmat_til_trykk.pdf)

## VEDLEGG - SPØRREUNDERSØKELSE

I forbindelse med prosjekt nye politidistrikt og nærpolitireformen er blant annet ledelse et uttalt satsningsområde.

Denne lederundersøkelsen er en del av min masteroppgave i ledelse ved universitetet i Agder. I oppgaven vil jeg vil forske på lederkompetanse knyttet opp mot pågående endringer i norsk politi.

Spørreundersøkelsen er helt anonymisert og det vil ikke være mulig å knytte den enkelte besvarelse til enkeltpersoner, politidistrikt eller særorgan. Vennligst prøv å besvar alle spørsmålene slik at det kan dannes et fullstendig bilde av besvarelsen.

Spørreskjemaet består av kartlegging av stilling, ansvarsområde, arbeidsplass og utdanning. Det følger deretter noen beskrivende uttalelser. Jeg ber deg ta stilling til hvordan de enkelte påstandene passer for deg. Merk at ordet ”andre” brukes kan bety likeverdige/likestilte, klienter/kunder, underordnede, overordnede og/eller alle disse. **Ber om at utsagnet vurderes nøye før du besvarer det.**



Gjennomføringen av undersøkelsen vil ta mellom 8 og 12 minutter. Merk at det vil kun være anledning til å ta undersøkelsen en gang. Det vil ikke være anledning til å starte undersøkelsen, avbryte for så å ta den opp på et senere tidspunkt. Undersøkelsen må derfor gjennomføres fra start til slutt på samme tidspunkt.

På forhånd, takk for hjelpen.

De neste spørsmålene vil handle om din stilling og innholdet i denne

### **Er du ansatt som leder i din faste stilling?**

- (1)  JA
- (2)  NEI

**Arbeidsgiveransvaret ivaretas gjennom daglig utøvelse av lederfunksjonen.  
Systematiske, fortrolige medarbeidersamtaler er et særlig viktig redskap for ledere og medarbeidere.**

**Er ansvaret for og gjennomføringen av årlig medarbeidersamtale definert som din oppgave og ditt ansvarsområde i din stilling?**

- (1)  JA
- (2)  NEI

De neste spørsmålene vil omhandle din utdanning og erfaring.

**Antall år ansatt som leder med personalansvar?**

- (1)  0-3 år
- (2)  3-5 år
- (3)  5-10 år
- (4)  10 år eller mer

**Har du bachelorgrad innen ledelse?**

- (1)  JA
- (2)  NEI

**Har du mastergrad innen ledelse?**

- (1)  JA
- (2)  NEI

**Hvor mange studiepoeng har du innen faget ledelse? (1 vekttall = 3 studiepoeng)**

- (1)  Ingen studiepoeng eller vekttall (Velg dette om du har tatt kurs o.l. som ikke gir studiepoeng)
- (2)  Inntil 10 studiepoeng
- (3)  10-29 studiepoeng
- (4)  30-49 studiepoeng
- (5)  50-89 studiepoeng
- (6)  90-119 studiepoeng
- (7)  120 eller mer

Du vil nå bli stilt ovenfor en del beskrivende uttalelser. Jeg ber deg ta stilling til hvor ofte hver uttalelse passer for deg. Ordet ”andre” brukes her om dine likeverdige/likestilte, klienter/kunder, underordnede, overordnede og/eller alle disse.

Vennligst benytt følgende rangering

	Aldri (0)	En gang i blant (1)	Noen ganger (2)	Ganske ofte (3)	Ofte, om ikke alltid (4)
1. Jeg gir andre støtte når de gjør en god innsats	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
2. Jeg revurderer grunnleggende antakelser for å undersøke om de er relevante	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
3. Jeg griper ikke inn før problemer blir alvorlige	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
4. Jeg fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standardene	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
5. Jeg unngår å involvere meg når viktige spørsmål dukker opp	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
6. Jeg formidler mine viktigste verdier og holdninger	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
7. Jeg er fraværende når noen trenger meg	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
8. Jeg søker etter ulike synsvinkler når jeg løser problemer	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
9. Jeg snakker optimistisk om fremtiden	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
10. Jeg oppfører meg slik at andre kan være stolte av å bli assosiert med meg	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Vennligst benytt følgende rangering

	Aldri (0)	En gang i blant (1)	Noen ganger (2)	Ganske ofte (3)	Ofte, om ikke alltid (4)
--	-----------	------------------------	-----------------	-----------------	-----------------------------



Vennligst benytt følgende rangering

	Aldri (0)	En gang i blant (1)	Noen ganger (2)	Ganske ofte (3)	Ofte, om ikke alltid (4)
11. Jeg forteller konkret hvem som er ansvarlig for at bestemte mål skal nås	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
12. Jeg venter til ting går galt før jeg gjør noe med dem	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
13. Jeg snakker entusiastisk om hva som må oppnås	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
14. Jeg legger vekt på betydningen av målbevissthet	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
15. Jeg bruker tid på opplæring og veiledning	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
16. Jeg gjør det klart hva man kan forvente å få som belønning når målene er nådd	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
17. Jeg gir uttrykk for at ting som fungerer bra ikke trenger å endres	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
18. Jeg tenker mer på gruppens beste enn på mine egne interesser	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
19. Jeg behandler andre som enkeltpersoner, ikke bare som medlemmer i gruppen	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
20. Jeg har en tendens til at problemene må bli varige før jeg gjør noe med dem	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Vennligst benytt følgende rangering

	Aldri (0)	En gang i blant (1)	Noen ganger (2)	Ganske ofte (3)	Ofte, om ikke alltid (4)
21. Jeg handler/oppfører meg slik at andre får respekt for meg	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Vennligst benytt følgende rangering

	<b>Aldri (0)</b>	<b>En gang i blant (1)</b>	<b>Noen ganger (2)</b>	<b>Ganske ofte (3)</b>	<b>Ofte, om ikke alltid (4)</b>
22. Jeg konsentrerer meg fullt og helt om å takle feil, klager og mangler	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
23. Jeg vurderer de moralske og etiske konsekvensene av avgjørelser	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
24. Jeg vet om alle feil som blir gjort	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
25. Jeg utviser en holdning av styrke og selvsikkerhet	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
26. Jeg gir uttrykk for en spennende visjon av fremtiden	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
27. Jeg retter min oppmerksomhet mot mangler for å tilfredsstille standardene	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
28. Jeg unngår å ta avgjørelser	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
29. Jeg forstår at de enkelte personer har ulike behov, evner og ambisjoner	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
30. Jeg får andre til å se problemene fra mange ulike synsvinkler	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Vennligst benytt følgende rangering

	<b>Aldri (0)</b>	<b>En gang i blant (1)</b>	<b>Noen ganger (2)</b>	<b>Ganske ofte (3)</b>	<b>Ofte, om ikke alltid (4)</b>
31. Jeg hjelper andre til å utvikle sine sterke sider	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
32. Jeg foreslår nye innfallsvinkler til hvordan prosjekter kan fullføres	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Vennligst benytt følgende rangering

	Aldri (0)	En gang i blant (1)	Noen ganger (2)	Ganske ofte (3)	Ofte, om ikke alltid (4)
33. Jeg utsetter å svare på viktige spørsmål	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
34. Jeg vektlegger betydningen av å ha felles mål	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
35. Jeg viser at jeg er fornøyd når andre møter mine forventninger	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
36. Jeg gir uttrykk for min tro på at målene vil bli nådd	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
37. Jeg er effektiv når det gjelder å dekke andres jobbrelevante behov	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
38. Jeg bruker tilfredsstillende ledermetoder	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
39. Jeg får andre til å gjøre mer enn det de hadde forventet de ville gjøre	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
40. Jeg er flink til å representere andre ovenfor overordnede	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
41. Jeg samarbeider med andre på en tilfredsstillende måte	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
42. Jeg forsterker andres ønske om å lykkes	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
43. Jeg er flink til å tilfredsstillende organisasjonsmessige krav	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
44. Jeg forsterker andres vilje til å yte mer	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
45. Jeg leder en effektiv gruppe	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

På neste side, som er siste, vil du bli stilt ovenfor noen påstander knyttet til endringer.

Du tar stilling til påstanden ved å velge nummereringen på skalaen for det som er mest riktig for deg. Beskriv deg selv slik du er nå, ikke slik du ønsker å være i framtiden. Beskriv deg selv helt ærlig og slik du ser deg selv i forhold til andre mennesker du kjenner av samme kjønn som deg, og som er i omtrent samme aldersgruppe.

Vennligst benytt følgende rangering

	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Tilbøelig til å være uenig (3)	Tilbøelig til å være enig (4)	Enig (5)	Svært enig (6)
1. På generelt grunnlag synes jeg endringer er negativt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
2. Jeg vil når som helst heller ta en dag med rutine fremfor en dag fylt med uventede hendelser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
3. Jeg vil heller gjøre de samme gamle oppgavene fremfor å prøve nye og annerledes oppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
4. Når livet mitt blir rutinemessig ser jeg etter muligheter til å endre på det	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
5. Jeg foretrekker å kjede meg foran å bli overrasket	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
6. Hvis jeg ble informert om det det ville bli foretatt betydelige endringer for hvordan oppgavene på jobb skulle gjøres, så ville jeg sannsynligvis føle meg stresset	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
7. Jeg blir litt anspent når jeg blir informert om endringer i planer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
8. Jeg blir stresset når ting ikke går som planlagt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
9. Hvis min leder endret kriteriene for hvordan min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Vennligst benytt følgende rangering

	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Tilbøylig til å være uenig (3)	Tilbøylig til å være enig (4)	Enig (5)	Svært enig (6)
innsats skulle måles, så ville jeg følt meg ukomfortabel selv om jeg ville gjort det like godt uten å legge mer arbeid i det						
10. Jeg synes det er brysomt med endring i planer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
11. Jeg føler meg ofte ukomfortabel med endringer, selv om disse kanskje vil forbedre livet mitt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
12. Når noen presser meg til å endre noe har jeg en tendens til å yte motstand selv om jeg tror endringen tilslutt vil komme meg til gode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
13. Jeg er flink til å tilfredsstille organisasjonsmessige krav	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
14. Jeg ombestemmer meg ofte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
15. Jeg ombestemmer meg ikke lett	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
16. Når jeg først har bestemt meg for noe er det lite sannsynlig at jeg ombestemmer meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
17. Mine synspunkter er konsekvente over tid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Takk for din besvarelse.

Dine svar er nå lagret og du kan lukke vinduet.