



**FoU: Lederkompetanse 2013-14/2014-15.  
Delrapport 1: En litteraturgjennomgang**

Brita Bjørkelo

## **Innholdsfortegnelse**

Forord, avgrensning og takksigelser.....	2
Innledning.....	3
Sentrale begrep og teoretisk gjennomgang.....	3
Metode.....	4
Prosedyre.....	5
Resultater.....	6
Andre funn.....	9
Sammenfatning.....	10
Veien videre.....	10
Referanser.....	12

## Forord, avgrensning og takksigelser

«To be effective, organizations need to nourish both competent management and skilled leadership» (Northouse, 2013, s. 13).

Dette er delrapport 1 fra forsknings- og utviklingsprosjektet (FOU) «Lederkompetanse» som er drevet av Brita Bjørkelo, Rune Glomseth og Terje Aaserud (2013-2015)<sup>1</sup>. Rapporten er kun *ett* utgangspunkt og ikke kan leses separat fra de andre delrapportene når disse foreligger. Funnene fra hele FoU-prosjektet vil bli dokumentert gjennom ulike delrapporter samt vil i etterkant kunne munne ut i en ferdig total sluttrapport. Deler og/eller hele denne sluttrapporten vil igjen kunne bli videreutviklet og ferdigstilt til relevante fagartikler.

Det totale FOU-prosjektet er blant annet basert på Gjørsv-rapportens påpeking av ledelsesutfordringene i norsk politi og behovet for nærmere systematisering og videreutvikling av politihøgskolens (PHS) lederutdanninger (jfr. VP-mål 2013). FoU-prosjektet «Lederkompetanse» er også inspirert av det systematiske utviklingsarbeidet på ledelsesfeltet som foregår i blant annet i Danmark og Sverige, med spesielt fokus på å identifisere, rekruttere og utdanne ledere med relevant kompetanse for sin lederfunksjon samt den helhetlige og sammenhengende systematikken de har utviklet for sine lederutdanninger.

Det som fremkommer i denne delrapporten er ulike funn som kan identifiseres som *mulige* veier å gå og er ikke å forstå som uttrykk for at *en* ledermodell skal benyttes. Delrapporten gir *ett* bilde og en beskrivelse av *noen* modeller det er mulig å se for seg i politi- og lensmannsetaten, nærmere bestemt blant PHS sine lederutdanningsprogrammer. Denne delrapporten som i hovedsak er basert på en systematisk litteraturgjennomgang leses best i sammenheng med *andre samtidige prosesser* som berører ledelse i norsk politi som har stor betydningen for hvor fag-, utdannings- og praksisfeltet ledelse i politiet går videre. Eksempel på tema som *ikke* er berørt i denne delrapporten men som også vil ha betydning for ledelse i politiet og *oppfattelsen av relevant kompetanse over tid* er slik som ideologi og hva som preger samfunnet rundt politi- og lensmannsetaten for øvrig (se eksempelvis, Brookes & Grint, 2010; Hough, 2010; Lie, 2011; Sollund, 2007) samt nasjonale, organisatoriske og personlige verdier, ytringsklima, integritet og den teknologiske utviklingen som også påvirker lederes atferd, prioriteringer og mål (se eksempelvis Aas, Lomell, & Gundhus, 2009; Gottschalk, 2010; Holgersson, 2005; Kirkhaug, 2013; Kvalnes, 2012; Porter & Prenzler, 2012).

Jeg vil takke kollegaer ved PHS og andre som nasjonalt og internasjonalt har bidratt til denne delrapporten. Alle fruktbare samtaler og diskusjoner med dere er forsøkt foredlet i rapporten, alle eventuelle feiltolkninger står for min regning alene.

Brita Bjørkelo  
Politihøgskolen, Oslo, 28.6.13

---

<sup>1</sup> <http://www.phs.no/om-phs/nyheter/politihogskolens-status-for-tiltak-etter-hendelsene-22-7/>

## Innledning

Ledere i norsk politi stilles overfor nye utfordringer i kjølvannet av Gjørsv-kommisjonens rapport og det generelt økte fokuset på ledelsens ansvar, roller og oppgaver. Dette FOU-prosjektet vil kunne ha betydning for hvordan vi organiserer og prioriterer innhold og arbeidsmåter i våre lederutdanninger i framtiden. I tillegg til dette FOU-prosjektet pågår det også et tverrfaglig arbeid ved Etter- og videreutdanningsavdelingen (EVU) som omhandler den faglige overlappingen som kan forekomme mellom ulike lederutdanninger, progresjonen i lederstudiene og krav og utfordringer knyttet til ulike ledelsesnivåer og ledelsesfunksjoner i politiet. Dette arbeidet bygger også på at det siden slutten av nitti-tallet har vært et formelt uttrykt behov for arbeid med kompetanseplanlegging, -kartlegging og -utvikling i politi- og lensmannsetaten (se eksempelvis Krogstad, Eltvik, Strømsæther, Gundersen, & Glomseth, 2000).

Formålet med FoU-prosjektet er å bidra til kvalitetssikring, kvalitetsutvikling og systematisering av lederutdanningene som tilbys ved PHS i tråd med forskning, andre lands erfaringer og ut fra de de utfordringene norske politiledere beskriver at de står overfor. Funnene vil kunne bidra til økt kunnskap og bevissthet knyttet til ledelse i og av politiet. Problemstillingene FOU-prosjektet vil undersøke er:

1. *Hva kan forskning på ledelse i politiet og erfaringer fra andre land si om politilederes kompetansebehov?*
2. *Hvilke relevante modeller eksisterer i ulike lands politilederutdanninger?*
3. *Hvilken kompetanse (kunnskaper, ferdigheter og arbeidsverdier) forventes og kreves på de ulike ledelsesnivåene i norsk politi?*
4. *Hvilke mulige modeller kan utvikles for å skape helhet og sammenheng i lederutdanningene ved PHS?*

FOU-prosjektets problemstillinger krever kunnskap og data på flere plan. Delrapport 1 tar for seg gjennomgangen av relevant forskning på politiledelse (nasjonalt og internasjonalt) som sier noe om kompetansekrav- og behov for å undersøke problemstilling 1. I tillegg er det første året av FOU-prosjektet benyttet til å innhente erfaringer fra utviklingsarbeid i politi- lederutdanninger i andre «relevante» land for å belyse problemstilling 2. Denne delrapporten beskriver funnene fra gjennomgangen av relevant forskning på politiledelse (nasjonalt og internasjonalt) som sier noe om kompetansekrav- og behov. Delrapporten er avgrenset til forskningsfunn. Dette betyr at de deler av problemstillingen som omfatter andre lands erfaringer i mindre grad blir berørt da dette vil være hovedmålet i problemstilling 2. Ved hjelp av denne gjennomgangen er målet å kunne (1) Identifisere kompetansebegrepet i ledelsesforskningen generelt og (2) Identifisere forskning om kompetansebegrepet i politiet som kontekst.

## Sentrale begrep og teoretisk gjennomgang

I det videre arbeidet vil begrepet kompetanse forstås som «*de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*» (Lai, 2004, s. 48). Dette er for øvrig den samme som er benyttet i Politihøgskolens veileder for kompetanseutvikling (2005). Videre vil ledelse bli forstått som: «*en prosess hvor ett individ påvirker en gruppe individer til å nå et felles mål*» (Northouse, 2013, s. 5, oversatt av forfatteren). Lederevner er «*å benytte seg av kunnskap og kompetanse for å oppnå ett sett mål eller*

*formål*» (Northouse, 2013, s. 44 oversatt av forfatteren). Denne tradisjonen av lederteorier etter Katz deler lederevner inn i de tekniske, menneskelige og begrepsmessige evner hvorav den førstnevnte er særlig viktig på førsteledernivå, men mer avtagende høyere i lederhierarkiet ifølge Northouse. De begrepsmessige evnene har motsatt gradering (Northouse, 2013). I motsetning til ledelsesteorier med fokus på personlighet og spesifikke egenskaper ved den personen som er leder har lederevner retningen fokus på at mange mennesker har potensiale for ledelse, *hvis de er i stand til å lære av erfaring* (Northouse, 2013). Fokuset i denne retningen innenfor ledelsesteori «*de evner (kunnskap og ferdigheter) som gjør effektiv ledelse mulig*» (Mumford og medarbeidere, 2000, s. 12, referert i Northouse, 2013, s. 47, oversatt av forfatteren).

Lederkompetanse deles av Mumford og medarbeidere (2000) igjen opp i individuelle attributter, kompetanser og ledelsesresultater, hvorav kompetansedelen igjen består av problemløsningsevner, evnen til sosial beslutningstaking og kunnskap for å kunne være effektiv (Northouse, 2013). Problemløsningsevner er evnen til å «*kreativt løse nye og uvanlige, ikke definerte organisasjonsproblemer*», evnen til sosial beslutningstaking er «*å forstå mennesker og sosiale systemer*» og kunnskap er en «*akkumulering av informasjon og de mentale strukturer som er benyttet til å organisere informasjonen*» (Northouse, 2013, s. 48-51, oversatt av forfatteren).

I tillegg til tradisjonen med lederkompetanse er det de senere år blitt mer fokus på det som kalles «*Leadership pipeline*». Denne ledelsestrappen eller -stigen, som noen kaller den på norsk<sup>2</sup>, er en modell utviklet av Charan og medarbeidere og har som mål å *forstå krav til ledelse gjennom ulike organisasjonsnivå i en organisasjon* (se eksempelvis Dahl & Molly-Søholm, 2012; Dai, Tang, & De Meuse, 2011). Samtidig har vi i politi- og lensmannsetaten siden juni 2012 hatt innføringen av «*Lederplattformen*»<sup>3</sup> som beskriver klare forventinger til utøvd ledelse i politiet og som ble utviklet i ett samarbeid mellom politisjefsgruppen, arbeidstakerorganisasjoner og andre relevante høringsinstanser<sup>4</sup>. Lederplattformen bygger på «*Plattform for ledelse i staten*»<sup>5</sup> som i tillegg til politiets versjon inngår som deler av alle lederutdanninger ved PHS<sup>6</sup>. Til forskjell fra ledelsestrapp-modellen er lederplattformene generelle retningslinjer for ledelse som ikke i utgangspunktet er inndelt i hva de ulike delene omfatter på ulike ledelsesnivåer i politi- og lensmannsetaten. I det følgende vil metoden og fremgangsmåten for litteratursøket bli presentert før en gjennomgang av funnen og en sammenstilling av resultatene vil bli foretatt.

## Metode

Søkestrategien som er benyttet i litteraturgjennomgangen er inspirert av PICO-systemet<sup>7</sup> som er et redskap for å sortere søketermer og systematisere litteratursøk. Akronymet er på norsk satt sammen av ordene pasient/problem, intervensjon, sammenligning og utfall. «Oversatt» til vår studie kan dette bety kontekst, tema, studier og utfall. En kort presentasjon av søkestrategien og

<sup>2</sup> <http://www.3in.no/index.php/innsikt/item/65-ledelsestrappen.html>

<sup>3</sup> Se <http://politilederen.no/images/stories/illustrasjoner/Lederplattformen.jpg> og <http://politilederen.no/fagligforpolitiledere/ledelse/700-ny-og-tydelig-lederprofil>

<sup>4</sup> <https://www.pf.no/id/20617.1>

<sup>5</sup> [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/rapporter\\_planer/planer/2008/plattform-for-ledelse-i-staten.html?id=526203](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/rapporter_planer/planer/2008/plattform-for-ledelse-i-staten.html?id=526203)

<sup>6</sup> <http://www.phs.no/studietilbud/Etter--og-videreutdanning/utdanninger/ledelsesutdanninger/>

<sup>7</sup> <http://kunnskapsbasertpraksis.no/litteratursok/lage-sokestrategi/>

fremgangsmåten er illustrert i tabell 1. Søkebasene som ble benyttet var Psych Info, ISI Web of Science, Sci Direct og to politijournaler. Psych Info er en søkedatabase med med psykologisk litteratur drevet av APA (American Psychological Association) og inneholder sammendrag (abstracts) av artikler (80 % av basen), bokkapitler, bøker og avhandlinger (Dissertations) hvor det finnes referanser til tidsskriftartikler innen psykologi og relaterte fagområder. Psych Info inneholder også

Tabell 1. Søkeprosedyren

Søk	Søkeord	Søkebaser
8.3.13	leader*, competence*, police*, review*	Psych Info <sup>8</sup> ISI Web of Science Sci Direct Politijournaler
22.3.13	“Police management” “Police leadership”, police* Competence* “ leadership pipeline”	Psych Info Journalen Policing <sup>9</sup>
4.4.13	“Police management” “Police leadership” Competence* “ leadership pipeline”	Psych Info <sup>10</sup> ISI Web of Science Politijournaler

sammendrag av tidsskriftartikler, bokkapitler, doktorgradsavhandlinger og kan søke tilbake til 1887 og oppdateres ukentlig (Straume & Ringnes, 2012)<sup>11</sup>. ISI Web of Science er en tverrfaglig artikkeldatabase (Straume & Ringnes, 2012) og Sci direct er en vitenskapelig base med tidsskriftartikler og bokkapitler fra mer enn 2.500 fagfelle vurderte tidsskrift og mer enn 11.000 bøker<sup>12</sup>. De to politijournalene, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*<sup>13</sup> og *International journal of police science & management*<sup>14</sup> ble valgt ut etter samtale med andre forskere innenfor politifeltet. I tillegg ble søk gjennomført i journalen *Policing*. I det følgende vil en sammenstilling av resultatene fra de tre søkene bli presentert.

## Prosedyre

I søk 1 til 3 ble søkeordene benyttet i ulike kombinasjoner i alle søkebasene. I søk 1 besto søkeordene av leader\*, competence\*, police\*, og review\*, i søk 2 var søkeordene police\*, management\*, leadership\*, competence\* og pipeline\* og i søk 3 var søkeordene police\* management\* leadership\*, competence\* leadership\* og pipeline\*. Treffene ble deretter gjennomgått i forhold til antatt relevans for problemstillingen i delrapport 1: *Hva kan forskning på ledelse i politiet og erfaringer fra andre land si om politilederes kompetansebehov?* Eksempelvis ble kilder som benyttet “leadership competence” som teoretisk begrep benyttet mens det ble sett bort fra kildene som ikke sa noe om dette eller en politikontekst i sammendraget (abstract) og kilder om var på en annen populasjon, slik som eksempelvis ungdommer. Andre avgrensninger var til kilder i relevante journal, eksempelvis

<sup>8</sup> Fra 1806 til mars uke 3 2013

<sup>9</sup> <http://ask.bibsys.no/ask/action/show?pid=071681671&kid=biblio>

<sup>10</sup> Fra 1806 til mars uke 3 2013

<sup>11</sup> <http://www.phs.no/biblioteket/databaser/alle-databaser/>

<sup>12</sup> <http://www.sciencedirect.com/>

<sup>13</sup> <http://info.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=pijpsm>

<sup>14</sup> <http://www.vathek.com/ijsm/home.php>

«*Leadership Quarterly*» og «*Organizational Dynamics*». Det ble ikke søkt i «*International journal of police science & management*» da denne dessverre ikke var søkbar i artikler på nett.

## Resultater

Problemstillingen i delrapport 1 er: *Hva kan forskning på ledelse i politiet og erfaringer fra andre land si om politilederes kompetansebehov?*

I denne delen vil ett utdrag av relevante identifiserte funn på bakgrunn av prosedyren bli presentert uavhengig av hvilket av søkene de fremkom under i prosedyren<sup>15</sup>. Det vil si at de totale resultatene fra litteraturgjennomgangen kan videreutvikles til den eventuelle hovedrapporten fra hele FOU-prosjektet «Lederkompetanse» og til videre publiserings- og formidlingsarbeid. Videre vil presentasjonen begrenses til teori og konkrete empiriske funn relevante for problemstillingen. Det vil si at identifiserte relevante måleinstrument, slik som eksempelvis Zimmermann og Zahniser (1991) ikke vil bli berørt nærmere i denne delrapporten. Først vil antatte relevante generelle kilder bli gjennomgått før mer spesifikke kilder vil bli presentert.

*«testing has had its greatest impact in the schools and ... is doing the worst damage ... by falsely leading people to believe that doing well in school means that people are more competent and therefore more likely to do well in life» (McClelland, 1973, s. 13).*

Ett av funnene var blant annet McClelland (1973) som behandler gyldigheten av bruk av tester som seleksjonskriterier ved ansettelser og lignende. Ett av McClelland sine poeng er at man bør teste for kompetanse fremfor intelligens. Dett blant annet fordi validiteten av testresultater også avhenger av de *kjennetegn* jobbsøkeren bringer med seg, eksempelvis vaner, verdier, interesser og så videre, som igjen må være innenfor det *akseptable* for ledelsen og de som skal ansette. Han viser også til hvordan tidligere studier av sammenhengen mellom intelligens og dyktighet som politiutdannet ikke tok hensyn til de krav ett slikt yrke har til *utøvd atferd* på tvers av situasjoner (eksempelvis diskriminering, McClelland, 1973). McClelland hevder på sin side at *«If you want to test who will be a good policeman, and find out what a policeman does. Follow him around, make a list of his activities, and sample from that list in screening applicants»* (1973, s. 7). Dette betyr ikke at McClelland ser bort fra teori og konteksten rundt den utøvde atferden, men at han mener at *begge deler* bør vektlegges for å kunne utgjøre en gyldig seleksjonsmetode basert på antatt nødvendig kompetanse.

*«Managerial abilities to support organizational learning and to manage knowledge assets effectively in processes» (Sanchez & Heene, 1997, s. 16).*

Ett annet funn var arbeidet til Sanchez og Heene (Heene & Sanchez, 1997; 1997) på *kompetanse basert ledelse* som overordnet er et forsøk på å binde sammen de dynamiske, systemiske, kognitive og holistiske aspektene ved kompetansebegrepet i ledelse (se eksempelvis s. 4). Ifølge forfatterne kan en slik dreining i ledelsesfeltet ses som ett skifte mot mer *«høyere ordens innholds variabler»*

<sup>15</sup> For en fullstendig gjennomgang av alle fremkomne funn, ta gjerne kontakt med forfatteren.

med mer fokus på en organisasjon og ledelsens kombinerte kompetansekraft, kompetansebygging og kompetanseallianser (Sanchez & Heene, 1997, s. 6). Som ett eksempel på en høyere ordens kapasitet trekker Sanchez og Heene frem organisasjonslæring som ett middel for å oppnå det de kaller *strategisk fleksibilitet*. Ett annet eksempel er koordinasjonsevner og organisasjonsmessige prosessevner. «*Improving our understanding of organizational learning and ways of managing knowledge is therefore essential to advancing our understanding of building and leveraging organizational competence*» (Sanchez & Heene, 1997, s. 37). Ifølge forfatterne er kontinuerlig læring om hvordan å bygge kompetanse og å øke kompetansekraften ved hjelp av nye kompetanser den sentrale aktiviteten bak det de kaller *kompetanse basert strategisk ledelse* (Sanchez & Heene, 1997). Sanchez og Heene viser til at en av måtene en organisasjon kan utøve kompetanse basert strategisk ledelse er ved å benytte seg av endringsstrategier som leder til kompetansebygging ved å forbedre fleksibiliteten i sine allerede eksisterende ressurser. Ifølge disse forfatterne vil a «*managers' choices of specific goals and forms of goal-seeking behavior lead to a ... distinctive pattern of competence building and leveraging activities. Managerial cognition therefore plays a major role in directing the competence-building dynamics*» (Sanchez & Heene, 1997, s. 19). Derfor er det viktig at toppledelsen består av deltagere med det de kaller ulike *tankedynamikker* og *tankeprofiler* for å kunne oppnå *balansert ledelse* (Sanchez & Heene, 1997). I tillegg er forfatterne opptatt av at det ikke er mulig å utkrystallisere kjernekompetanser før selve kompetansebegrepet *i seg selv* er klarlagt. Ifølge Sanchez og Heene vil derfor det å oppnå enhver form for kompetanse være betinget av *ett nett av relaterte evner og ressurser* som aldri alene kan fremskaffe samme resultat.

*«Few ... would dispute the fact that a top manager needs good judgment, the ability to make decisions, the ability to win respect of others, and all other well-known phrases any management could mention» (Katz, 1955, s. 33).*

Ett videre funn var arbeidet til Katz (1955) som tar for seg det manglende samsvaret mellom toppledere og utdannere om hvilke betingelser som være tilsteder for at en administrator eller leder fungerer på en effektiv måte. Katz legger til grunn at de fleste toppledere sannsynligvis vet at en virksomhet trenger alle typer av ledere for ulike typer arbeidsoppgaver. Hovedargumentet er at man i større grad burde vektlegge hva ledere man ønsker *gjør*, eksempelvis evner eller egenskaper (engelsk: skills), mer enn hvem de *er* (Katz, 1955). I denne sammenheng benytter Katz evner i betydningen «*en evne som kan utvikles og som ikke nødvendigvis er medfødt og som viser seg i utøvd atferd og ikke bare som potensiale*» (s. 33-34, forfatterens oversettelse). På bakgrunn av dette skisseres tre grunnleggende evner det er mulig å utvikle: (1) tekniske evner, (2) menneskelige evner og (3) begrepsmessige evner (Katz, 1955). For Katz, innebærer *tekniske evner* en forståelse av og kunnskap om og i en spesifikk aktivitet, spesielt en som involverer metoder, prosesser, prosedyrer og teknikker, samt spesialisert kunnskap, analytisk evne innenfor feltet man har spesialisert kunnskap om og evner i bruk av verktøy og teknikker innenfor eget fagfelt. *Menneskelige evner* omfatter å jobbe som et gruppe medlem og bygge opp samarbeidet mellom deltagerne i gruppa han eller hun leder, bevissthet om egne holdninger om andre individer og grupper og evnene til å se styrken og svakheten i disse antagelsene, forståelse og mottakelighet for andres syn på ulike saker som kan være ulike hans og/eller hennes, kommunikasjonsevner som justeres i forhold til kontekst og som kan fortolkes i lys av kontekst samt det å jobbe for å skape trygghet blant sine medarbeidere



slik at de kan uttrykke egne meninger (Katz, 1955). *Begrepsmessige evner*, som minner om høyere ordens evner som beskrevet av Sanchez og Heene (1997) tidligere, omfatter evnene til å se på organisasjonen som en helhet og hvordan de ulike delene er relevante for de andre i funksjon og nytte, det å se organisasjonen som en del av en kontekst, slik som det omkringliggende samfunnet samt sosiale, politiske, ideologiske, nasjonale og globale faktorer. Som et eksempel på svak kompetanse hos en leders på dette område beskriver Katz det å *ikke* kunne se for seg hva en omstilling av arbeidsoppgavene vil kunne bestå i og benytte seg av den arbeidsmåten an har jobbet på tidligere i situasjoner som krever endringer. Selv om disse tre formene lederkompetanse må ses i sammenheng kan vi lære mye av å se på de hver for seg (Katz, 1955). Mens det ifølge Katz kan være ett stort behov for teknisk kompetanse på noen lavere ledernivåer kan det være nesten fraværende i toppledelsen, videre vil det være et stort behov for menneskelig kompetanse på noen lavere ledernivåer, mens det lengre opp i hierarkiet blir mer og mer viktig med begrepsmessig forståelse. Dette fordi en toppleders arbeidsoppgaver ofte består av å kombinere gruppeinteresser og arbeidsoppgaver til ett større hele, inkludert samfunnet rundt (Katz, 1955).

Ifølge Katz er det derfor viktig at opplæring og utdanning av en leder er rettet mot å utvikle de evner som det er mest behov for på det nivået som lederen er tiltenkt å ha ansvar for samt en erkjennelse av sammensetting av team som består av medarbeidere med komplementære kompetanser. Implikasjoner for lederutvelgelse vil, som McClelland (1973) anbefaler, være å få tak i lederens evne til å håndtere relevante problemer og situasjoner som han/hun kan oppleve i den til sin kommende jobb (Katz, 1955). Betydningen av begrepsmessig forståelse ble også funnet i en studie fra det militæret (McGee og medarbeidere, 1999, referert i Wong, Bliese, & McKGurk, 2003). McGee og medarbeidere (1999) fant at eksisterende ledelsespersonell prosedyrer i liten grad tok for seg leders evne til kognitiv og/eller begrepsmessig kompleksitet og kapasitet (Wong et al., 2003). På bakgrunn av dette ble det anbefalt å identifisere og utvikle strategisk kompetanse tidligere i karriereløpet samt å øke lengden på karrieren for å kunne benytte seg av den strategiske kapasiteten over lengre tid. Avarter av tredelingen av lederkompetanser benyttet av McClelland (1973) og Katz (1955) benyttes også i nyere forskning (intellektuell, ledelses og emosjonell, Dulewicz & Higgs, 2005, referert i Yang, Yen, & Chiang, 2012).

*«formal rank and control are essential elements of police leadership, but could be substituted or modified by the environment or by individuals not in formal positions» (Yang et al., 2012).*

I en studie av politienheter undersøkte Yang og medarbeidere (2012) hvilke faktorer som kan sies å påvirke jobbtilfredshet blant medarbeidere og prosjektgjennomføring. Dette fordi det er kjent at prosjektlederens forsøk på å øke jobbtilfredsheten blant sine medarbeidere kan bedre både deres motivasjon og moral og kvaliteten på prosjektutførelsen. Resultatene viste at jobbtilfredshet kan mediere (og slik være en mellomliggende variabel som kan være en indirekte årsak, se eksempelvis Skog, 2004) forholdet mellom lederkompetanse og prosjektutførelse (Yang et al., 2012). Resultatene viste videre at kompleksitet, arbeidsbelastning, metode og prosjektlengde hadde en modererende effekt på forholdet mellom jobbtilfredshet og prosjektplanleggingssuksess. Ifølge Yang og medarbeidere (2012) er lederkompetanser slik som intellektuelle, ledelses-, emosjonelle og sosiale

ferdigheter knyttet til det å oppnå jobbtilfredshet blant sine medarbeidere i form av eksempelvis personlig vekst, relasjoner og opplevde muligheter for avansement. Til tross for økt fokus på lederkompetanse slår Yang og medarbeidere fast at «*no previous studies have empirically analyzed leadership competency and its impact on police project performance*» og at ingen av de tidligere studiene de hadde gjennomgått «*attempted to deal with the benefits of leadership competency*» til tross for at mangel på sådan ofte er en av de største hindringer for utøvelsen av politi prosjekter (2012, s. 542).

*“leadership competencies have become widely used by organizations, and competency has become a common language when talking about leadership skills”* (Dai et al., 2011, s. 366).

Av studier på ledelsestrappteorien presentert tidligere fant Dai og medarbeidere (2011) i en studie av lederkompetanse på tvers av fire nivåer at forskjellen mellom to posisjoner økte i takt med forskjellen mellom de to nivåene i forhold til hierarkisk plassering. På bakgrunn av dette anbefalte de å definere kritiske ledelseskompentanser på ulike ledelsesnivåer slik at virksomheter kan gi sine ledere «*the right developmental experiences to help them transition from one position to another*» (Dai et al., 2011, s. 366). Dai og medarbeidere finner med andre ord forskningsmessig støtte for ledelsestrappteorien med hensyn til at ulike nivåer krever ulike former for kompetanser på ulike ledelsesnivåer. Til tross for dette påpeker McCall og Hollenbeck (2007) faren ved *kun* å benytte kompetanseteorier til å identifisere ledere som har evner til å fylle nøkkelposisjoner. De fremhever derfor betydningen av å fokusere på å:

- Identifisere antatte strategisk relevante lederutfordringer fremfor lister over individuelle kompetanser
- Benytte disse strategiske utfordringene til å identifisere kritiske utviklingsmessige opplevelser
- Identifisere ledere som kan benytte seg av disse kritiske utviklingsmessige opplevelsene og ikke de som allerede kan det disse erfaringene kan lære andre
- Finne måter å få de rette lederne inn i de kritiske utviklingsmessige opplevelsene de trenger mer enn kun å selektere ledere til jobber og/eller sende de på utdannelser eller lederutviklingsprogram
- Hjelpede ledere med å lære fra sine kritiske utviklingsmessige opplevelser heller enn å la de «sink or swim» (McCall Jr. & Hollenbeck, 2007, s. 88).

## Andre funn

Vedrørende ledelsestrappteorien til bruk i det offentlige (se eksempelvis Dahl & Molly-Søholm, 2012) var det slik at flere av tiltakene (tilsiktet eller ei) som ble presentert for deltagerne på konferansen «*Leadership pipeline i den offentlige sektor: Når lederutvikling bliver til organisationsudvikling*»<sup>16</sup> hadde valgt å *ikke* berøre toppledelsen. Dette til tross for at det ofte er toppledelsen som bestemmer om et omfattende opplegg på ledelse i det hele tatt skal igangsettes. Dette impliserer også at de laveste ledernivåene i organisasjonene som presenterte sine erfaringer, der i blant politi- og

<sup>16</sup> Lenke hentet 18.6.2013: <http://dpf.dk/produkt/b%C3%B8ger/8805/leadership-pipeline-offentlige-sektor>

anklagemyndigheten, gjennomgikk til dels omfattende endringsprosesser og omstruktureringer av lederkompetanser og arbeidsoppgaver, mens toppledelsen *ikke* gjorde det. Dette er et tankekors, med tanke på blant annet Sanchez og Heene (1997) sine tanker om hvordan jobbe med kompetanse for å oppnå effekt.

Ett annet spørsmål som meldte seg var om det å igangsette arbeid med å utvikle lederkompetanser og inndeling av ledernivåer var ett opplevd behov *der ute*. Mange av pilotvirksomhetene hadde i utgangspunktet takket ja til å være med å *teste ut* om en ledelsesmodell utviklet for det private kunne passe i det offentlige (Dahl & Molly-Søholm, 2012). Hvor mange av disse pilotvirksomhetene som et resultat av medvirkningen i prosjektet har lagt om sitt arbeid med ledelse til ett fokus på lederkompetanser og antall ledernivå er uvisst. Ett annet tema som ble belyst var andre *konkurrerende hester*, det vil si, betydningen av *samtidige prosjekter* som pågår under implementering av omfattende endringer i overordnet ledelsesstruktur. For norsk politi- og lensmannsetat vil dette blant annet si Prop. 77 S, endringsprogrammet, St.meld. 21, riksadvokatens uttalelser, arbeidet med leder- og medarbeiderplattformen og politistudien.

## Sammenfatning

«*politiets virksomhet ... er så kompleks at ulike deler av virksomheten krever ulike kompetanse og ulike ferdigheter*» (Fryksén, 2000, s. 120)

Som tidligere nevnt er problemstillingen i delrapport 1 hva forskning på ledelse i politiet og erfaringer fra andre land kan si om politilederes kompetansebehov. Håpet er at denne gjennomgangen på sine premisser har (1) identifisert kompetansebegrepet i ledelsesforskningen generelt og (2) identifisert forskning om kompetansebegrepet i politiet spesielt. Som nevnt i forordet er denne delrapporten et utgangspunkt og kan ikke leses separat fra de andre delrapportene når disse foreligger. Den kan heller ikke leses løsrevet fra alle andre prosesser som pågår samtidig i politi- og lensmannsetaten. En fare ved å fokusere på hva som anses som relevant lederkompetanse er at fokus blir på en *kravspesifikasjon* av ledere i politiet mer enn ett fokus på hvilken kompetanse som trengs for å oppnå virksomheten mål via medarbeiderne (Katz, 1955). Funn fra en meta studie, en sammenstilling av flere empiriske undersøkelser, viste at funnene fra de klassiske Ohio ledelsesstudiene fortsatt er gyldige (Judge, Piccolo, & Illies, 2004). Det vil si at selv om lederkompetanse kan profitere på å bli inndelt i nivå, har leders evne til å *strukturere og vise omtanke* i tillegg til dette fortsatt forskningsmessig støtte på utfallsmål som *leders egen og arbeidsgruppens effektivitet*.

## Veien videre

«*Leaders change the way people think about what is possible*» (Northouse, 2013, s. 13).

Denne delrapporten har vist betydningen av kompetansebegrepet i ledelsesforskningen generelt og identifisert noe forskning om kompetansebegrepet i politiet spesielt. Av de meget få studier som

hadde sett konkret på politiet viste det seg at intellektuelle, ledelses-, emosjonelle og sosiale ferdigheter knyttet til det å oppnå jobbtilfredshet blant sine medarbeidere i form av eksempelvis personlig vekst, relasjoner og opplevde muligheter for avansement var relevante lederkompetanser (Yang et al., 2012). Fraværet av flere studier er uheldig da en mangel på lederkompetanse ifølge Yang og medarbeidere ofte er en av de største hindringer for utøvelsen av politiprojekter. Det videre delene av dette FOU-prosjektet vil derfor potensielt sett kunne ha kunnskapsmessig betydning for feltet, nasjonalt og internasjonalt.

## Referanser

- Aas, K. F., Lomell, H. M., & Gundhus, H. I. (2009). *Technologies of inSecurity: The surveillance of everyday life*. Abingdon: Routledge-Cavendish.
- Brookes, S., & Grint, K. (2010). *The New Public Leadership Challenge*. Basingstoke: Palgrave Macmillan Ltd.
- Dahl, K., & Molly-Søholm, T. (2012). *Leadership pipeline i den offentlige sektor*. Denmark: Forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Dai, G., Tang, K. Y., & De Meuse, K. P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: A test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30(4), 366-380.
- Fryksén, P. (2000). Godt lederskap: Operativt og reflekterende? In Å. Thomassen & P. O. Strand (Eds.), *Ledelse i politiet* (pp. 118-126). Oslo: Universitetsforl.
- Gottschalk, P. (2010). *Police management: Professional integrity in policing*. New York: Nova Science.
- Heene, A., & Sanchez, R. (1997). *Competence-based strategic management*. Chichester: Wiley.
- Holgersson, S. (2005). *Yrke: Polis*: PhD. Linköpings universitet.
- Hough, M. (2010). Policing, new public management and legitimacy. In S. Brookes & K. Grint (Eds.), *The New Public Leadership Challenge* (pp. 70-84). Basingstoke: Palgrave Macmillan Ltd.
- Judge, T., Piccolo, R. F., & Illies, R. (2004). The forgotten one's? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business review*(January-February), 33-42.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Krogstad, T., Eltvik, S., Strømsæther, A., Gundersen, S. R., & Glomseth, R. (2000). *Kompetanseplanlegging i politi- og lensmannsetaten. En veiledning i kompetansekartlegging og kompetanseutvikling*. Oslo.
- Kvalnes, Ø. (2012). *Etikk og samfunnsansvar*. Oslo: Universitetsforl.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Lie, E. M. (2011). *I forkant: Kriminalitetsforebyggende politiarbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- McCall Jr., M. W., & Hollenbeck, G. P. (2007). Getting leader development right: Competence not competencies. In J. A. Conger & R. E. Riggio (Eds.), *The Practice of leadership: Developing the next generation of leaders* (pp. 87-106). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Los Angeles: Sage.
- Porter, L., & Prenzler, T. (2012). *Police integrity management in Australia global lessons for combating police misconduct*. Boca Raton, Fla.: CRC Press.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Competence-based strategic management: Concepts and issues for theory, research, and practice. In A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence-based strategic management* (pp. 3-42). Chichester: Wiley.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: En regresjonsbasert tilnærming* (2. [revidert og utvidet] utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Sollund, R. (2007). *Tatt for en annen: En feltstudie av relasjonen mellom etniske minoriteter og politiet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Straume, I., & Ringnes, H. K. (2012). *Databaser psykologi*: Universitetsbiblioteket i Oslo.
- Wong, L., Bliese, P., & McKGurk, D. (2003). Military Leadership: A Context Specific Review. *Leadership Quarterly*(14), 657-692.

- Yang, L.-R., Yen, H.-F., & Chiang, Y.-F. (2012). A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance. *Policing: An international journal of police strategies & management*, 35(3), 528-550.
- Zimmerman, M. A., & Zahniser, J. H. (1991). Refinements of sphere-specific measures of perceived control: Development of a sociopolitical control scale. *Journal of Community Psychology*, 19(2), 189-204.