

**Navn:**

Ragnhild Holm
og Brita Bjørkelo,
Politihøgskolen

» ET POSTIVT OG STØTTENDE ARBEIDSMILJØ KAN BIDRA TIL AT DEN NYE KUNNSKAPEN BLIR OMSATT I PRAKSIS...

Opplevd lederstøtte for kvinner

Kvinner som tar lederutdanning, får liten eller ingen støtte av sine ledere til ta i bruk nyvervet kompetanse, skriver artikkelforfatterne.

I perioden 2004 til 2010 deltok 152 kvinner fordelt på elleve kull på studiet «Ledelse- og organisasjonsutvikling 1 (LOU 1)» ved Politihøgskolen. I denne artikkelen vil vi benytte en modell for læringseffekt som bakgrunn for å presentere og diskutere funn fra en undersøkelse. Fokus i artikkelen er betydning av lederstøtte for å omsette lederkompetanse i praksis.

FLERE KVINNELIGE LEDERE

Antallet kvinnelige ledere med politifaglig bakgrunn i Norge har økt fra 10 prosent (1999) til 18 prosent i 2012. I tillegg er det et uttalt mål at 30 prosent av alle nyansatte ledere per år skal være kvinner («Plan for mangfold i politi- og lensmannsetaten 2008-13», POD 2008b).

Ett ledd i arbeidet med å øke andelen kvinnelige ledere i politiet er rekruttering til Politihøgskolens lederutdanninger (POD, 2008a). I følge Kirkpatrick (2006) sin firenivåmodell for evaluering av læringseffekt i arbeidslivet, er det fire forutsetninger som må være til stede for at ny kompetanse blir omsatt i praksis:

- Personen må selv ha et ønske om endring
- Personen må vite hva som skal gjøres og hvordan
- Personen må arbeide i et godt miljø
- Personen må bli belønnet for endringen

De to første forutsetningene kan oppfylles gjennom en utdanning. Ved å sette klare læringsmål for studentenes kompetanse, kan grunnlaget legges for at den enkelte student i løpet av studiet får

nødvendig kunnskap om «hva som skal gjøres og hvordan» (punkt 2).

Personens egen motivasjon (punkt 1), som også kan jobbes med i løpet av studiet, er likevel avgjørende for hvor godt hver enkelt lykkes med å omsette den nye kompetansen i praksis. De to siste forutsetningene (punkt 3 og 4), knytter seg til den enkeltes lokale arbeidsmiljø og leder.

For at ny kompetanse blir omsatt i praksis er viktig at nærmeste leder følger opp, legger forholdene til rette og stiller krav til at den nye kompetansen blir benyttet.

VARIERENDE LEDERSTØTTE

Deltagerne fremhevet et behov for (1) å bli sett av andre, (2) å bli oppmuntret og (3) å bli motivert av andre for å søke lederstillinger. Mange opplevde at kunnskap de fikk på LOU 1 ble delt med kollegaer, og litt over halvparten opplevde at kollegaer viste interesse for hva de hadde lært.

Vedrørende oppfølging fra leder var de fleste deltagerne like mye enig som uenige i at leder viste interesse, fulgte opp og/eller tildelte oppgaver tilpasset lederutdanningen de hadde tatt (Figur 1).

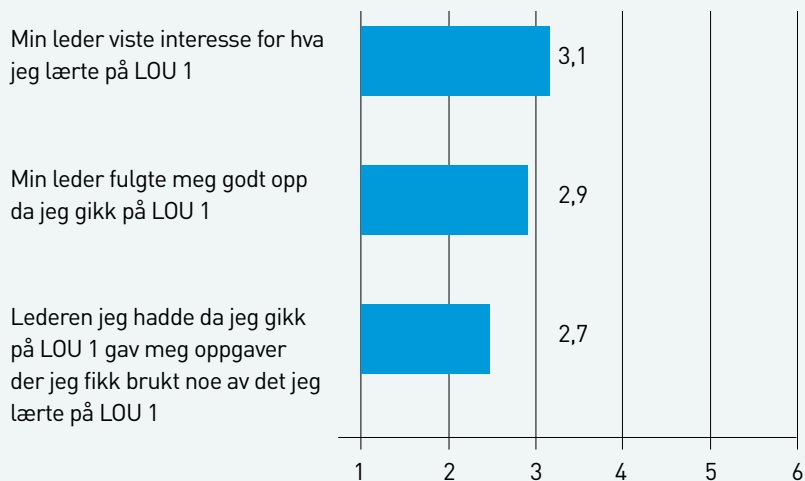
Deltagerne hadde i ulik grad opplevd lederstøtte i form av at egen leder oppfordret dem til å søke lederstillinger (Figur 2). Om lag en tredjedel av deltagerne hadde opplevd dette i liten grad (svaralternativ 1) mens nesten 20 prosent i stor grad hadde opplevd dette.

STØTTENDE MILJØ VIKTIG

Våre funn peker i likhet med Kirkpatrick sin modell (2006) på betydningen av både egen motivasjon og opplevd støtte fra arbeidsmiljø og nærmeste leder for å kunne benytte egen kompetanse. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at deltagerne opplevde interesse fra arbeidsmiljøet i forhold til hva de hadde lært og at kunnskapen ble delt.

Spurkeland (2005) har blant annet fokusert på betydningen av «å gjøre hverandre gode» og av å ha en delingskultur i arbeidsmiljøet for å kunne benytte egen kompetanse. Et positivt og støttende arbeidsmiljø kan bidra til at den nye kunnskapen blir omsatt i praksis, og er viktig for at lederkompetansehevingen skal kunne gi effekt på arbeidsplassen. Et arbeidsmiljø som er uinteressert eller direkte motarbeidende, kan i verste fall være til hinder for at ny kompetanse blir tatt i bruk.

Undersøkelsen viste videre at deltagerne opplevde lav grad av lederoppfølging og at deres nærmeste leder i liten grad hadde gitt dem opp-



FIGUR 1. Gjennomsnitt av studentenes enighet/uenighet i påstander om oppfølging fra egen leder, hentet fra Holm & Kristiansen (2010, s. 39). Skala 1-6, der 1 indikerer uenighet og 6 enighet med påstanden.

ner i lederutdanning i politiet



Foto: Erik Inderhaug

ALENE: Det er viktig for de ansatte som tar lederutdanning at såvel kollegene som ledelsen er positive og støttende til nyervervet kompetanse.

gaver der de hadde fått bruke det de lærte på lederutdanningen. Dette er uheldig da leders oppfølging er viktig for å anvende ny kunnskap i praksis (Kirkpatrick, 2006). Funnet indikerer at anvendelsen av den nye lederkompetansen varierte, noe som igjen kan bety at læringseffekten av å ha hatt deltagerne på lederutdanningen sannsynligvis varierer.

Majoriteten av deltagerne hadde i liten grad opplevd lederstøtte i form av at egen leder oppfordret dem til å søke lederstillinger. Det kan være uheldig når funnene også viser at deltagerne trakk frem behovet for å bli sett av andre, bli oppmuntret og å bli motivert av andre. Dette funnet tyder derfor på at ledere i politiet har en utnyttet lederressurs. Tilgang til denne ressursen kan fås ved å følge opp og oppfordre ansatte, i dette tilfellet kvinner, til å søke lederstillinger.

VIKTIG LEDERSTØTTE

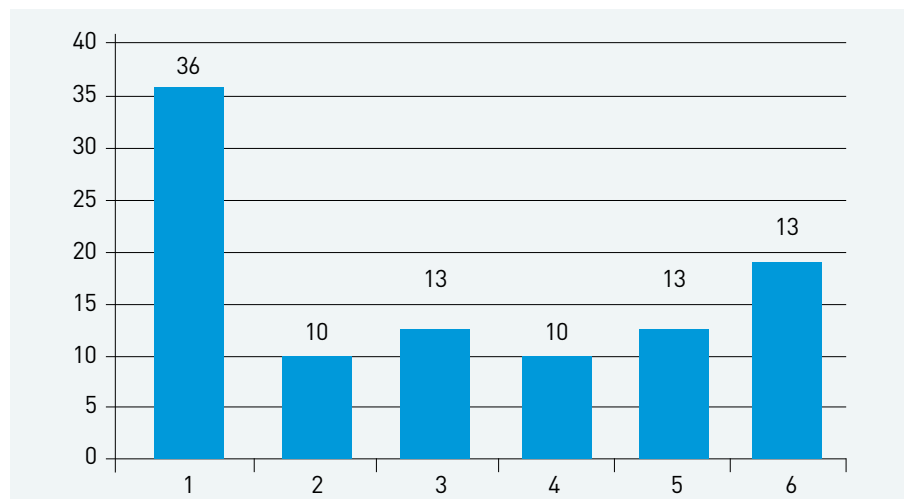
Kirkpatrick (2006) legger vekt på betydningen av egen motivasjon, opplevd støtte fra arbeidsmiljø og nærmeste leder for å oppnå læringseffekter i arbeidslivet. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at majoriteten av deltagerne har opplevd manglende støtte og oppfølging av fra nærmeste leder og at det i liten grad har blitt lagt til rette for

anvendelse av deres nye lederkompetanse.

Ved alle typer utdanninger er det den enkeltes læringsutbytte som står i fokus. Når det gjelder utdanning rettet mot ansatte i en virksomhet, er det også relevant å spørre om hvilket utbytte virksomheten har av den investeringen som er gjort. Det sentrale spørsmålet i denne sammenhengen er om

den nye kunnskapen blir omsatt i praksis og viser seg gjennom endret adferd i form av flere kvinnelige ledere.

Denne undersøkelsen viser at en viktig forutsetning for at det skal skje, er at de ansatte er i et arbeidsmiljø som er positivt og støttende samt graden av lederstøtte. ■



FIGUR 2. Prosentandel av studentenes opplevelse av lederstøtte fra nåværende leder i form av å bli oppfordret til å søke en lederstilling, hentet fra Holm & Kristiansen (2010, s. 38). Skala 1-6, der 1 indikerer liten opplevd grad av støtte og 6 stor grad av opplevd støtte.