

«Verdibaserte ledere i politiet?»

Hvilke verdier er ledere i politietaten opptatt av og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis?



Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse

Tania Randby Garthus

2. mai 2013

Sammendrag

Politietaten har tatt i bruk begrepet verdibasert ledelse i den overordnede personalpolitikken. Etaten har også formulert noen fellesverdier som går igjen i organisasjonens styringsdokumenter.

Denne masteroppgaven har sett på hvilke verdier ledere i politiet er opptatt av og på hvilke måter de utøver verdibasert ledelse i sin praksis.

Gjennom fokusgruppeintervju har noen ledere delt sine tanker om og refleksjoner rundt verdier og egen praksis. Funnene er knyttet opp mot teorier om verdier, kultur og verdibasert ledelse.

Funnene i denne oppgaven viser at informantene er opptatt av verdier selv om deres refleksjon og bevissthet rundt verdier i et verdibasert perspektiv kan synes mangelfull. De legger vekt på verdier som viser at de er opptatt av relasjonsledelse. Omsorg og det å være en synlig og troverdig leder er viktig for dem selv om dette er verdier de opplever kan komme i konflikt med en travel lederhverdag. De verdsetter kompetanse og kvalitet og er opptatt av å følge regler, påvirke og ha kontroll.

Funnene kan tyde på at informantene er lite bevisste på politietatens fellesverdier og at verdier og handlingsregler i lederplattformen ikke i tilstrekkelig grad er gjort kjent for dem og dermed oppleves som kun «fine ord på et papir». Samtidig kan det synes som om verdiene i de personalpolitiske styringsdokumentene er godt integrert hos lederne.

Lederne er opptatt av å påvirke medarbeiderne sine gjennom samtale og veiledning, men fokuset på etisk refleksjon rundt praksis, i møte med organisasjonsverdiene, kan synes mangelfull.

Hvis politi- og lensmannsetaten skal kunne tas på alvor som en verdibasert organisasjon må den ta noen flere nødvendige skritt inn i den praksis som er en forutsetning for verdibasert ledelse. Da kan ikke verdibasert ledelse som styringsverktøy begrenses til det personalpolitiske området, men må tas i bruk i alle ledd i organisasjonen.

«Det er avgjørende for enhver organisasjon å sikre et bevisst og målrettet arbeid med endring og tilpasning til sin samtid. Avklaring av institusjonens visjon og verdier kan være viktige incentiver til endringsarbeid i virksomheten. Det kan imidlertid også ligge en innebygd fare for forvitring og stagnasjon i en sterk og velfungerende organisasjonskultur. Derfor må ethvert verdiarbeid synliggjøre endringsdimensjonen, slik at tendensen til selvtilfredshet og selvtilstrekkelighet motvirkes.»

Einar Aadland 2006

Førord

Fire lærerike, intense, frustrerende og morsomme år legges nå bak meg. Dette prosjektet har lyktes takket være en tålmodig familie, en tilretteleggende arbeidsgiver og gode veiledere.

Takk til Politihøgskolen som varmt har støttet studiene mine og gjort det mulig for meg å gjennomføre dette ved siden av familie og jobb.

Takk til gode kollegaer og informanter som velvillig stilte opp til fokusgruppeintervju og gjorde min undersøkelse til det den ble.

Takk til Leif Stapnes, Einar Aadland og Geir Aas som har gitt meg god veiledning og motstridende innspill og dermed bevisstgjort meg på at denne oppgaven er min og bare min.

En stor takk til Ragnar, Benjamin, Josefine, Joakim og Matilde som tålmodig har holdt ut med en kone og mamma som til tider har vært langt inne i en boble, som har okkupert stua med bøker og papir og som har latt husarbeid seile sin egen sjø.

Verdibasert ledelse har jeg tro på og min tro har ikke blitt mindre gjennom dette prosjektarbeidet, så dermed går min avsluttende takk til Diakonhjemmet høgskole og alle dem som har hatt tro på at verdier kan brukes i et ledelsesperspektiv og som har satt seg ned og skrevet noe om det.

Uten dem hadde denne oppgaven aldri blitt til.

Tania Randby Garthus

Rykkinn, 1.mai 2013

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Formål og problemstilling.....	3
1.2	Presentasjon av politietaten.....	4
1.2.1	Politietaten en offentlig profesjon	4
1.2.2	Organisatorisk presentasjon av politiet	4
1.2.3	Politiets ansvar og oppgaver	6
1.2.4	Kunnskapsbasert politiarbeid med vekt på forebygging	7
1.2.5	Styringsverktøy i politi- og lensmannsetaten	7
1.2.6	Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten.....	8
1.3	Ledelsesutviklingen i politiet	8
1.4	Presentasjon av politiets lederplattform.....	9
1.5	Presentasjon av politiets etikkveileder.....	10
2	Teoretiske tilnærminger i et verdiperspektiv.....	11
2.1	Hva er en god verdileder?	11
2.1.1	Ledelse og verdier hører sammen	12
2.1.2	Noen særtrekk ved politiledelse	13
2.2	Hvorfor er verdier viktige for ledere?.....	17
2.2.1	Betydningen av å gjøre verdiene til sine egne.....	17
2.2.2	Betydningen av å forstå verdiene	18
2.2.2.1	Verdier kan forstås ut fra ulike tolkningsrammer og dimensjoner	18
2.2.2.2	Verdier kan forstås ut fra nivåtenkning og hvordan de er organisert.....	20
2.3	Hva er verdibasert ledelse?	21

2.3.1	Verdibasert ledelse i et organisasjons og profesjonsperspektiv	22
2.3.2	Verdibasert ledelse i et refleksjonsperspektiv	25
2.3.3	Verdibasert ledelse i et kulturperspektiv	26
2.3.3.1	Noen trekk ved politikulturen	28
3	Metodisk tilnærming	31
3.1	Valg av metode - fokusgruppeintervju	31
3.2	Utvalg av respondenter	32
3.3	Gjennomføringen av intervjuene	33
3.4	Min for forståelse	34
3.5	Reliabilitet (pålitelighet)	35
3.6	Validitet (troverdighet)	35
3.7	Analyse og tolkning	35
3.8	Metoderefleksjon, styrker, svakheter og begrensinger	37
3.9	Forskningsetiske refleksjoner	39
4	Presentasjon av funnene	40
4.1	Hvilken forståelse har politiledere av begrepene verdier, holdninger og kultur?	40
4.1.1	Politilederes tanker om verdibegrepet	40
4.1.2	Politilederes tanker om politikulturen	42
4.2	Hvilke verdier er politiledere opptatt av og hvordan praktiserer de verdiene?	43
4.2.1	Politiledere er opptatt av å være relasjonsbaserte med omsorg i fokus	44
4.2.2	Politiledere er opptatt av å være synlige og tilgjengelige	46
4.2.3	Politiledere er opptatt av å ha kontroll og følge regler	47
4.2.4	Politiledere er opptatt av å påvirke for å fremme kvalitet	50
4.2.5	Politiledere er opptatt av kompetanse	53

4.2.6	Politiledere er opptatt av å være troverdige	54
4.3	Politiledere i spennet mellom omsorg og autoritet	55
4.4	Politiledere i møte med lederplattformen	57
5	Drøfting av funnene	61
5.1	Verdi – et ord som er vanskelig å begripe?	61
5.2	Om politikulturen og verdier i endring.....	62
5.3	Verdiene i ord og handling	62
5.4	Hvordan vi kan forstå verdiene lederne er opptatt av.....	66
5.5	Møtet med lederplattformen – ord på et papir	67
5.6	Ledelse i spennet mellom omsorg og autoritet	68
5.7	Ledernes verdibasis i et organisasjons og profesjonsperspektiv.....	69
5.8	Ledernes verdibasis i et refleksjonsperspektiv.....	72
5.9	Ledernes verdibasis i et kulturperspektiv.....	73
6	Konklusjon	77
	Litteraturliste.....	79
	Vedlegg 1.....	82
	Vedlegg 2:.....	83
	Vedlegg 3:.....	84

1 Innledning

De siste årene har fokuset på verdier fått fornyet aktualitet. Gjennom styringsdokumenter har mange organisasjoner nedfelt noen kjerneverdier som de ønsker skal prege virksomheten deres. Dessverre har verdiene en tendens til å stoppe der – på papiret, uten at de får noen større betydning for ledere og medarbeidere i organisasjonen.

Min erfaring etter over 20 år i politietaten er at fokuset på og refleksjon rundt verdier kan synes liten. Det betyr ikke at ikke politiet er opptatt av verdier. Det er vel ingen som er så opptatt av rett og galt og nødvendigheten av å følge regler som nettopp politiet.

I ”Veierød-utvalgets innstilling” som la grunnlaget for den omorganiseringen som startet i politi- og lensmannsetaten i 1994 ble det foreslått at Justisdepartementet skulle utarbeide retningslinjer for en ”lederpolicy” som baserte seg på mål, resultat og verdibasert ledelse.

Senere kom personalpolitiske styringsdokumenter der verdier, etikk og verdibasert ledelse ble vektlagt. Politietaten har også nedfelt noen fellesverdier som går igjen i styringsdokumentene og som skal prege ledere og ansatte.

I heftet «Grunnleggende verdier, moral og etikk - En innføring i etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten» utgitt av Politidirektoratet (Politidirektoratet 2012) står det:

«Overordnet personalpolitikk har fokus på betydningen av verdistyring eller verdibasert ledelse. Verdistyring dreier seg om å endre våre holdninger, men også om å styrke vår evne til samarbeid, evne til fleksibilitet og omstilling, vår evne til nytenking og innovasjon og ikke minst vårt moralske ansvar for hverandre og arbeidsmiljøet. Verdistyring er en livslang prosess, fordi det å bygge opp nye holdninger tar tid.»

Til tross for dette er altså min hypotese at det fortsatt er lite fokus på og refleksjon rundt verdier og verdibasert ledelse i politi- og lensmannsetaten. Politikulturen er preget av en rekke verdier som ikke alltid er like tydelig uttalt. De sitter så og si i veggene og de ansatte er en del av politikulturen uten at de nødvendigvis reflekterer så mye over hva som skjer og hvilke verdier denne kulturen er preget av.

Det er forsket mye på politikultur men mye av fokuset har vært på yngre operative politibetjenter der den maskuline siden ved politiarbeidet har vært fremtredende. På flere områder er politietaten fortsatt preget av at en gammel hardere autoritær kultur nå møter en ny og mykere kunnskaps kultur. Politirollen er i endring og i dag forventes det at politiet skal jobbe mer kunnskapsbasert med vekt på forebygging. Samfunnsutviklingen, opprettelsen av Politihøgskolen og det stadig økende antallet kvinner i etaten har vært med på å bidra til denne endringen. (Lagestad 2010, Hove 2012)

Politiledelse har vært forbundet med sterke stemmer som har evnen til å være autoritære og gi kommandoer når det trengs, men de senere årene har ledelse i politiet fått større fokus på tilrettelegging og veiledning med vekt på relasjonsbygging. Mange verdistudier har vist at et dominant og sterkt lederskap ikke er ønsket i mange vestlige, demokratiske kulturer. (Kirkhaug 2013).

Politietaten har en kultur der eldstemannsprinsippet er gjeldende. Den som har flest stjerner og striper har det endelige ordet. Tidligere var det ansiennitet som gav denne statusen, i dag er kompetanse verdsatt og i større grad en forutsetning for å stige i gradene.

Gjennom forskning på politiet har man fått innblikk i verdier som preger denne kulturen. Forskingen synes allikevel mangelfull når det gjelder å knytte verdibasert ledelse opp mot ledelse i politiet. Verdibasert ledelse vil kunne bidra til økt refleksjon og forståelse for de verdier og mål som best ivaretar den kulturelle praksis og identitet som er mest til gagn for organisasjonen og dens aktører.

For å få til dette må ledere være bevisste på kulturen de opererer i og på egne holdninger og verdier. De må være bevisste på organisasjonens verdier, på hvilke verdier de ønsker å styre etter og på hvilken måte disse påvirker lederhverdagen deres.

Jeg håper gjennom oppgaven å bringe litt lys over hvilken betydning nettopp verdier og verdibasert ledelse har for noen ledere i politi- og lensmannsetaten.

1.1 Formål og problemstilling

Mitt utgangspunkt for denne oppgaven var at jeg var nysgjerrig på politilederes tanker rundt begrepet verdier og hvilke verdier de er opptatt av i sin lederhverdag. Verdibasert ledelse er et begrep som er tatt i bruk i den overordnede personalpolitikken i politi- og lensmannsetaten og etaten har formulert noen fellesverdier som går igjen i styringsdokumentene og i politiets lederplattform.

I den forbindelse synes jeg det var spennende å undersøke om ledes fokus på verdier var i samsvar med politietatens overordnede verdier. Jeg ønsket også å knytte informantenes tanker og bevissthet rundt verdier opp mot teori om verdier og verdibasert ledelse for å finne ut hvor i verdilandskapet de befant seg.

Problemstillingen skal vise hva undersøkelsen ønsker å gi svar på, og det er også den som styrer valget av metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Det kan være vanskelig å vite om problemformuleringen er god nok som utgangspunkt for undersøkelsen man skal gjøre (Winter 1981). Jeg har i arbeidet med masteroppgaven vært innstilt på at min problemstilling måtte omformuleres underveis, noe den også gjorde.

Jeg endte opp med følgende problemstilling:

Hvilke verdier er ledere i politietaten opptatt av og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis?

Dette er en forholdsvis åpen problemstilling som kan favne vidt. Dette var også utgangspunktet mitt for undersøkelsen. Hvordan ledere i politiet tenker om og forholder seg til verdier kan dra i flere retninger. Slik jeg ser det i dag endte jeg opp med en problemstilling som forholdsvis konsist belyste det jeg var ute etter å finne ut av i undersøkelsen min.

Jeg valgte også tre forskningsspørsmål som avgrenset og hjalp meg til å få svar på problemstillingen.

1. Hvilken forståelse har politiledere av begrepene verdier, holdninger og kultur?
2. Hvilke verdier er politiledere opptatt av?
3. Hvordan blir politilederes verditenkning omsatt i praksis?

Verdibasert ledelse forutsetter at ledere er godt kjent med organisasjonens verdigrunnlag. Jeg valgte derfor også å vise informantene politiets fellesverdier som er uttrykt i politiets lederplattform og ba dem om å reflektere rundt disse.

Det er de fire nivåene av ledere under politimesternivå (seksjonsleder, driftenhetsleder, avsnittsleder og gruppeleder) som har vært deltakere i fokusgruppeintervjuene. I oppgaven bruker jeg begrepene politileder, leder og mellomleder for å beskrive informantene.

Informantene representerer politi- og lensmannsetaten og jeg har valgt å bruke politietaten eller politiet som begrep når jeg beskriver organisasjonen.

1.2 Presentasjon av politietaten

Alle organisasjoner har særtrekk i forhold til organisering, kultur og verdier som kan ha betydning i forhold til verdibasert ledelse. Politietaten er en kompleks organisasjon med et mangfold av avdelinger og arbeidsoppgaver.

1.2.1 Politietaten en offentlig profesjon

Politietaten kan beskrives som en offentlig byråkratisk profesjonsorganisasjon. Gjennom Politihøgskolen har politiprofesjonen blitt styrket. En profesjon kjennetegnes blant annet ved at den representerer kompetanse som er spesialisert og at den har kontroll over et begrenset fagfelt. Profesjoner bygger på høyere studier og representerer ideologier med fokus på kvalitet (Busch 2012:14).

Politietaten har likhetstrekk med andre statlige profesjoner. For det første jobber det mange profesjonelle medarbeidere i organisasjonen og for det andre har den sterke byråkratiske trekk. Typiske byråkratiske trekk ved politietaten er at den er hierarkisk oppbygd med en sentralisert ledelse (Justis-og beredskapsdepartementet og Politidirektoratet) på toppen, som har et kontrollansvar overfor de lavere nivåene. De ansatte har klart spesifiserte arbeidsoppgaver der mål og resultatkrav er styrende.

Mintzberg beskrev fire særtrekk ved profesjonelle byråkratier som også beskriver politietaten. For det første er det et stort fokus på tjenesteproduksjon. For det andre er det stor grad av desentralisering der beslutningsmyndigheten er flyttet langt ned i organisasjonen i møte med innbyggerne. For det tredje er det stor grad av spesialisering. For det fjerde har de ansattes kvalifikasjoner stor betydning og gjennom å styre de formelle kravene til utdanning og praksis bestemmes retning og fokus på arbeidsutførelsen. (Ifølge Busch 2012).

1.2.2 Organisatorisk presentasjon av politiet

Politirolleutvalget (NOU 1981:35 og NOU 1987:27) beskriver 10 grunnleggende prinsipper for norsk politi. Noen av disse prinsippene legger føringer på hvordan politi-og

lensmannsetaten skal organiseres. Politiet skal være desentralisert, det skal legges vekt på generalisten, politiet skal være integrert i lokalsamfunnet og hovedvekten skal legges på forebyggende oppgaver. I 2005 ble de 10 grunnprinsippene samlet under betegnelsen «nærpoliti».

Politiet ledes på tre forskjellige nivåer. Det sentrale nivået (departement og direktorat), lokalt nivå (politidistriktene) og driftsenhetsnivå (politistasjoner og lensmannskontor).

Det er Justisdepartementet som har det overordnede ansvaret for politi- og lensmannsetaten, og de fastsetter overordnede mål og hovedstrategier innenfor rammer gitt av Stortinget. Politidirektoratet ble opprettet i 2001 og de har ansvaret for faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene. Politidirektoratet har også ansvaret for faglig utvikling, kultur og ledelse i hele politi- og lensmannsetaten (Hovedinstruks til Politidirektoratet 2012). De utarbeider rundskriv som politietaten skal forholde seg til. Etikkveilederen og lederplattformen er eksempler på slike rundskriv som jeg kommer tilbake til senere i dette kapitlet.

I politi- og lensmannsetaten opererer man med det såkalte tosporede system. Riksadvokaten og Statsadvokaten har det overordnede ansvaret for straffesaksbehandlingen og den faglige ledelsen av påtalemyndigheten. Justisdepartementet og Politidirektoratet har ansvaret for saker av administrativ og økonomisk karakter. Ordenstjeneste, internasjonalt samarbeid, forebyggende virksomhet og metodeutvikling ligger også inn under Politidirektoratets ansvarsområder.

Riksadvokaten kan påvirke tjenesteutøvelsen i forhold til straffesaksbehandling gjennom sine styringsdirektiv. Dette kan komme i konflikt med de prioriteringer de enkelte politimestere gjør i forhold til ressurser, mål og resultatkrav.

De 27 politidistriktene er organisert på en slik måte at de skal sikre en enhetlig og helhetlig ledelse av politietaten. Enkelte politidistrikt har lagt opp til at flere driftsenheter samarbeider om oppgaver som vaktordninger, virksomhetsplaner, kriminalitetsanalyser, kompetanseplaner og felles resultatmål og resultatrapporteringer til politimesteren. (Stortingsmelding 2000-2001).

Politidistriktene ledes av politimestre som har stasjons- og avdelingsledere under seg. Under avdelingsledernivå befinner det seg ett eller to mellomledernivå der noen har personalansvar

og andre har fagansvar. Det er ledernivåene under politimester som er i fokus i denne oppgaven.

Etaten har tre dominerende faggrupper; juristene, politiutdannede og administrativt personell. De senere årene har det også på forskjellige avdelinger blitt ansatt sivilt personell med spesialkompetanse, som representerer andre fagbakgrunner.

1.2.3 Politiets ansvar og oppgaver

Politiets ansvar og oppgaver er omhandlet i mer enn 100 ulike lover. I tillegg finnes det et omfattende regelverk som regulerer tjenesteutøvelsen og administrative oppgaver.

Befolkningen har store forventninger til politiets oppgaveløsninger. Det er ikke bare gjennom å følge regelverk at politiet oppnår tillit og troverdighet i møte med publikum. For å oppnå en god tjenesteutførelse er høy yrkesetisk integritet og et godt skjønn viktig. Politiet er viktige normgivere gjennom sin adferd og det at politiet har klare holdninger til det som er rett og galt er en forutsetning for et godt forhold mellom befolkningen og politiet.

I Politilovens § 1,2 ledd finner vi hovedmålet for politiets virksomhet:

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

Politiets arbeidsoppgaver er varierte og mangfoldige og spenner fra enkle serviceoppdrag til kompliserte operasjoner. Politiet skal virke konfliktløsende, kriminalitetsforebyggende og kriminalitetsbekjempende. Organisert kriminalitet har fått mer og mer oppmerksomhet de siste årene og betydelige ressurser er tilført særorganer som Politiets sikkerhetstjeneste, Kripos og Økokrim pga det endrede kriminalitetsbildet.

På den annen side har ordensavdelingene der den publikumsrettede virksomheten finner sted vært nedprioritert slik at bemanningen i 2013 ligger langt lavere enn det som er anbefalt i Politidirektoratets rapport; Politiet mot 2020. I år 2000 var fokuset størst på hverdagskriminalitet men det er grunn til å spørre seg om ikke dette har endret seg vesentlig de siste årene. For å kompensere for den anstrengte bemanningssituasjonen er det bestemt at Politihøgskolen skal ta inn store studentkull i årene som kommer.

1.2.4 Kunnskapsbasert politiarbeid med vekt på forebygging

Politietaten har alltid vært preget av reaktivt arbeid (hendelsesstyrt). Flere studier på politiet har stilt spørsmål ved den forebyggende effekten opp mot reaktivt politiarbeid og det har de siste årene derfor vært lagt større vekt på proaktivt (målrettet) arbeid med vekt på det forebyggende perspektivet. Demed har det også blitt lagt vekt på at politiet må arbeide mer kunnskapsbasert.

Kunnskapsbasert politiarbeid er beskrevet som; «systematisk og metodisk innhenting av relevant informasjon og kunnskap som analyseres med formålet å kunne treffe strategiske og operative beslutninger om forebyggende og bekjempende tiltak.» (NOU 2009:12 s.185)

Kunnskapsbasert politiarbeid forutsetter at politiet innhenter informasjon utover egen erfaringsbasert kunnskap. Tverrfaglig samarbeid der en anvender og respekterer andre profesjoners kunnskap er en forutsetning for å kunne drive kunnskapsbasert politiarbeid. (Finstad 2000). Det skal også legges til rette for kunnskapsbasert erfaringslæring. Ved å kombinere analytisk og vitenskapelig kunnskap med erfaringsbasert kunnskap legges det til rette for læring gjennom refleksjon over praksis (Gundhus 2009).

Forebygging er vanskelig å måle og politiet måles i dag hovedsakelig på kvalitative mål som saksbehandlingstid, restanser, antall kontrollerte osv. Det kan dermed synes som om politiets måleindikatorer ikke samsvarer med det ønskede kunnskapsbaserte og forebyggende oppgavefokuset.

1.2.5 Styringsverktøy i politi- og lensmannsetaten

Politietaten var en av de siste offentlige etatene som i 1996 gikk over til mål- og resultatstyring der handlingsplaner og virksomhetsplaner står sentralt. Tidligere hadde oppmerksomheten ensidig rettet seg mot formaliteter og regler rundt oppgavene. Innføringen av mål- og resultatstyring skulle føre til økt bevissthet rundt de valg som ble gjort for å nå målene. Selv om politiet skulle legge større vekt på å styre etter mål ble det vektlagt at dette måtte kombineres med skjønnsmessig regelstyring på grunn av de sammensatte oppgavene i etaten.

Stortinget gir retningslinjer til Politidirektoratet gjennom et årlig tildelingsbrev der mål og innsatsområder skisseres. I tildelingsbrevet stilles det krav til rapportering. Det er lagt politiske føringer for at mål- og resultatstyring forutsetter involvering og dialog i alle ledd i

organisasjonen, og at det må legges til rette for gode evalueringer av oppgaveløsningene som gir læring for involverte ansatte. (Stortingsmelding 2000-2001)

I de overordnede retningslinjene for personalpolitikken i politi- og lensmannsetaten er det verdier og verdibasert ledelse som skal være styrende. Politidirektoratet har utarbeidet egne etiske prinsipper for utøvelsen av tjenesten. De har også formulert fellesverdier som uttrykker etatens kjerneideologi. Disse kommer jeg tilbake til under delkapitelet om lederplattformen.

1.2.6 Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten

Det er i den overordnede personalpolitikken at begrepet verdibasert ledelse er tatt i bruk som et styringsverktøy. I Politireform 2000 Et tryggere samfunn (Stortingsmelding 2000-2001) står det:

«Politietatens ledere har et særlig – og selvstendig – ansvar for å følge opp arbeidet med verdispørsmål og yrkesetikken. Den nye sentrale politiledelsen må gi nødvendig støtte og angi retning i dette viktige arbeidet, utad til distriktene og overfor særorganene. Politidistriktenes arbeid med verdispørsmål generelt, kombinert med en synlig verdibasert ledelse danner også et viktig fundament for utviklingen av en god organisasjonskultur og en god personalpolitikk.»

Dokumentet overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008-2013 bygger på etatens fellesverdier, utfordringer og behov. Et av målene i dokumentet er at alle medarbeidere skal ha en høy etisk og moralsk bevissthet der alle behandles med respekt. Det forventes av lederne at de skal kunne beherske forskjellige ledelsesformer og at de skal motivere og engasjere sine medarbeidere gjennom delegering, veiledning, selvstendigjøring, ros og tilbakemeldinger. Det legges også vekt på strategisk kompetansestyring der de ansattes kompetanse ses på som en strategisk ressurs. Lederne skal også erkjenne behovet for kontinuerlig faglig oppdatering og egenutvikling. (Politidirektoratet 2008/06)

1.3 Ledelsesutviklingen i politiet

Politirollemeldingen 2004-2005 legger til grunn at ledere og ansatte i fellesskap skal bidra til et trygt og inkluderende arbeidsmiljø. Det settes krav til kvalitet og ytelse men også til omsorg og respekt for den enkelte. Det forventes også at politietaten tar ansvaret for at ledere og ansatte er etisk bevisste og faglig kompetente (I følge Politidirektoratet 2010/13).

I politireformen som kom i 2000 legges det vekt på at ledere i politietaten skal fungere like mye som veiledere for sine ansatte som beslutningstakere. Fordi kompetansen i organisasjonen øker er det lagt vekt på kunnskapsledelse. Kunnskapsledelse innebærer at etaten skal være en lærende organisasjon der lederne bidrar til kompetanseutvikling gjennom å tilrettelegge for opplærings- og utviklingsverktøy og legge til rette for nye samarbeidsløsninger. Lederen skal legge vekt på delegering, veiledning og oppfølging av medarbeiderne. Lederrollen i politiet beskrives også som verdiforvalter og verdiformidler. «Lederens jobb vil i mindre grad bli å overvåke, men i større grad å bringe medarbeiderne sammen og legge til rette for arbeidsprosessene.» (Stortingsmelding 2000-2001).

Tilbudet om og fokuset på formell ledelseskompetanse har fått økt prioritet i politiet de senere år. Ledelse- og utviklingsprogrammene (LOU I og II) og topplederprogrammet ved Politihøgskolen som gir formell kompetanse er eksempler på dette. På LOU1 vektlegges forskjellige teorier om ledelse med spesiell vekt på relasjonsledelse. Også etisk refleksjon er et tema på dette kurset. Det er for liten kapasitet ved Politihøgskolen i forhold til etterspørselen og fortsatt er det mange ledere i politiet som ikke har formell ledelseskompetanse.

1.4 Presentasjon av politiets lederplattform

Fornyings- og administrasjonsdepartementet ga i 2008 ut «Plattform for ledelse i staten». Her beskrives noen sentrale prinsipper som alle statlige ledere må forholde seg til. I dette dokumentet legges det vekt på at ledelse i staten skal ha en tydelig forankring i verdier der demokratiske verdier og rettstatsverdier er sentrale. Det vises blant annet til at mange av verdiene er universelle og nedfelt i menneskerettighetskonvensjonen som Norge er bundet av. Plattformen er ment som et grunnlag for utviklingen av lederskap i staten og et utgangspunkt for å utarbeide en lokal lederskapsprofil. (FAD 09/2008)

I dokumentet om Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten (2008) har Politidirektoratet formulert følgende lokale fellesverdier:

- Åpenhet og ærlighet
- Synlighet og tydelig ledelse
- Samspill og involvering
- Ansvarlighet
- Endring og utvikling
- Klare målsettinger og fokus på resultater

«Fellesverdiene uttrykker etatens kjerneideologi, og må derfor forankres og innarbeides i en planmessig strategi, og synliggjøres i politidistriktets styringsdokumenter, ledelse og organisasjon. Skal etatens grunnleggende ”fellesverdier” ha noen verdi er det viktig at hele organisasjonen har et eierforhold til dem, slik at de kan etterleves i det daglige arbeidet.» (Politidirektoratet 2008/06:5).

I 2012 kom Politidirektoratet med en ny lederplattform for Politi- og lensmannsetaten. Der formuleres de samme sentrale fellesverdiene som er formulert i dokumentet om overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten og som går igjen i sentrale og lokale styringsdokumenter. Den eneste endringen er at verdiene «klare mål og fokus på resultater» er flyttet fra bunnen til toppen. Under hver enkelt verdiformulering i lederplattformen er det formulert noen korte handlingsregler som tydeliggjør hva som ligger i begrepene. For eksempel under åpenhet og ærlighet står det: Du reflekterer over egen rolle og adferd, åpner for tilbakemeldinger og evner å innrømme feil. (Se vedlegg 1)

1.5 Presentasjon av politiets etikkveileder

Politidirektoratet har en egen HMS-seksjon som har utarbeidet en etikkveileder for ansatte i Politi- og lensmannsetaten. I forordet skriver tidligere politidirektør Ingelin Killengreen at heftet er ment å gi en innføring i etikk for ledere som ønsker å sette grunnleggende verdier, moral og etikk på dagsorden. Heftet gir en innføring i verdibasert ledelse der Aadlands beslutningsmodell (1998) legges til grunn for etisk refleksjon rundt verdier og handlingsvalg. I etikkveilederen stilles det krav til at ledere og medarbeidere på alle nivåer skal:

- Vise gjennom egen atferd hvordan fellesverdiene i etaten skal praktiseres
- Formidle fellesverdiene regelmessig overfor kollegaer eller medarbeidere
- Veilede og påvirke i verdimesse, moralske og etiske spørsmål
- Gripe inn når kollegaer eller medarbeidere opptre i strid med grunnleggende verdier, eller god moral.

Vi ser at det her ligger føringer og forventninger om at etatens fellesverdier skal kommuniseres og praktiseres i alle ledd i organisasjonen.

2 Teoretiske tilnærminger i et verdiperspektiv

I teoridelen har jeg valgt å legge vekt på teori som kan knyttes opp mot verdier og verdibasert ledelse siden det nettopp er politilederes verdier og praksis opp mot verdibasert ledelse problemstillingen min søker svar på. For å begrense oppgaven har jeg valgt ikke å fokusere på etikk, kjønn og relasjonsledelse selv om disse begrepene også er relevante opp mot oppgaven.

Siden jeg i denne oppgaven har ønsket å se på politilederes forhold til verdier har jeg valgt å presentere aktuell teori som belyser ledelse i et verdimessig perspektiv. Det er flere mulige teoretiske tilnærminger for å beskrive verdier. Jeg har tatt utgangspunkt i teorier om hvordan verdier kan forstås og hvordan de kan organiseres. Som vist har ledelsesfilosofien verdibasert ledelse en sentral rolle når vi skal behandle temaet verdier og dette blir derfor spesielt belyst. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i deler av den skandinaviske forståelsen av verdibasert ledelse. Det har også vært relevant å trekke inn forskning på politiledelse og politikultur.

Det finnes flere teorier om verdibasert ledelse der man har forskjellige fokus i forhold til hvordan man kan bruke verdier som et ledelsesverktøy. Jeg har valgt å legge hovedvekt på verdibasert ledelse i et organisasjonsperspektiv, i et refleksjonsperspektiv og i et kulturperspektiv. Politietaten er en offentlig profesjons organisasjon og dette har betydning for hvordan verdibasert ledelse kan legitimeres. Kommunikasjon og refleksjon er et viktig perspektiv i verdibasert ledelse og kulturen er aldri løsrevet fra verdiene.

Jeg har hovedsakelig tatt utgangspunkt i to norske teorier som jeg synes er relevante opp mot min problemstilling. Den første er Einar Aadland sine teorier som legger stor vekt på refleksjonsprosesser over verdipraksisen i organisasjonen. Den andre er Tor Busch sine teorier som legger vekt på verdibasert ledelse i offentlige profesjoner.

2.1 Hva er en god verdileder?

Det finnes mange definisjoner på ledelse og like mange ledelsesteorier. Selznick (1997) hevdet at det å sette mål var det viktigste ved det å lede. De fleste ledelsesteorier har til felles at en leders oppgave er å nå mål gjennom og i samarbeid med andre. (Strand 2004).

Rapporten Evaluering av Politidirektoratet viser at begrepene styring og ledelse har vært brukt om hverandre i Justisdepartementet og Politidirektoratet uten at det har vært noen felles oppfatning om hva som ligger i begrepene. I rapporten tas det utgangspunkt i at ledelse er å skape oppslutning om visjoner, mål og milepæler, om å påvirke medarbeideres innsatsvilje og om samarbeid mot felles mål. Styring handler om hvordan samarbeidet skal foregå.

(Direktoratet for forvaltning og IKT 2013:15). For at ledere skal kunne skape oppslutning om visjoner og mål og påvirke medarbeiderne sine er den mellommenneskelige dimensjonen viktig (Strand 2004) der kommunikasjon inngår som en vesentlig faktor i prosessen. (Thomassen 2000).

I et verdibasert perspektiv kan man også beskrive ledere som symboler for etisk praksis i organisasjonen. Lederens personlighet har betydning for at verdiarbeid skal lykkes. (Aadland 2004)

«Djupast sett må leiaren være truverdig for å vinne naudsynt tillit. Og dette handlar like mykje om karakterer og personlegdom som evna til problemløysing.»

(Aadland 2004:24)

Det er en viktig forutsetning for å lykkes med verdibasert ledelse at lederen klarer å opparbeide seg tillitt og troverdighet. Dette kan skje gjennom at lederen fremstår som et forbilde og en rollemodell, som de ansatte ønsker å identifisere seg med (Kirkhaug 2013).

En god leder i et verdibasert perspektiv vil dermed fremstå som en troverdig rollemodell med høye etiske standarder, som evner å skape oppslutning om verdiene i organisasjonen gjennom å skape gode arenaer for kommunikasjon og refleksjon opp mot verdier og praksis.

2.1.1 Ledelse og verdier hører sammen

I en Harvard klassiker av Bowen H. McCoy konkluderte han med at det bare er verdier og verdibaserte beslutninger som kan føre organisasjoner og grupper gjennom etiske dilemma på en god måte. Han hevdet at verdiene er garantisten mot vilkårlighet. Lederes verdier påvirker deres lederadferd. Forskning har vist at de ledere som lykkes deler sine verdier med de som ledes og at de ledere som er mest relasjonsorienterte er mer effektive enn de som er mest oppgaveorienterte. Samtidig er det situasjonen som er bestemmende for hvilket fokus som er det mest effektive. Her spiller både leders verdigrunnlag, medarbeideren og oppgaven som skal løses inn. (I følge Busch 2012).

Nettopp fordi lederes egenskaper og verdier er styrende for lederadferden vil dette kunne begrense hvilke lederstiler som kan benyttes. «En leder som har sterke verdier knyttet til medvirkning, involvering og omsorg for medarbeiderne, kan derfor vanskelig utøve en form for autoritær ledelse.» (Busch 2012:86). Situasjonen er også avgjørende for hvilken lederstil som er den mest effektive. I en organisasjon som politiet vil det være forventning om at ledere

skal kunne opptre med tydelig autoritet i akutte situasjoner, samtidig vil det være forventning om at ledere i det daglige skal være relasjonsbaserte. Det er av betydning at ledere tilpasser adferden til de forventninger som ligger i organisasjonskulturen. (Busch 2012). Politiledere i operative avdelinger utsettes for store utfordringer når de skal veksle mellom den omsorgsfulle lederrollen den ene dagen for neste dag å måtte være autoritære i møte med de samme medarbeiderne.

Peter Beyer (2000) tar utgangspunkt i en modell som kalles spillebanen der den venstre banehalvdelen representerer idegrunnlag, strategi og taktikk. Høyre banehalvdel representerer verdigrunnlag, visjon og adferd. Begge deler må være på plass hvis en organisasjon skal fungere optimalt. Det er viktig for ledere å stå med beina godt plantet på begge sider av spillebanen. Hvis ledere bare fokuserer på den venstre siden oppnår de kun kortsiktige resultater, men vil aldri oppnå den store livs- og arbeidskvaliteten.

Her kan man trekke parallellen til politietaten og stille spørsmålet om hvordan balansen mellom mål og resultatstyring og verdibasert ledelse er i organisasjonen. Politietaten har tatt verdibasert ledelses-begrepet i bruk i det personalpolitiske arbeidet, men ikke i resten av organisasjonen. Det er grunn til å stille spørsmålet om ikke verdifokuset bør gjennomsyre hele organisasjonen, og ikke bare avgrenses til en del.

En verdistudie av norske organisasjoner viste noen avgjørende trekk for at verdiledelse skal lykkes eller ikke. Det er tre viktige faktorer som legitimerer betydningen av verdiene og som ledere må være oppmerksomme på. For det første må lederne vise gjennom egen adferd hvordan verdiene skal praktiseres. For det andre må lederne være bevisste på at det å ha et viktig «oppdrag i verden» begrunner verdiene i organisasjonen mye sterkere enn verdier uten en slik dypere begrunnelse. For det tredje vil den ideologiske basisen i organisasjonen og selvforståelsen ha avgjørende betydning i forhold til motivasjonen for å praktisere verdiene (Aadland 2006). For ledere er det derfor viktig å bidra til at organisasjonens kjerneverdier blir godt implementert både hos dem selv og hos medarbeiderne. Begrunnelsen for verdiene må også synliggjøres på en slik måte at det skaper engasjement og motivasjon i organisasjonen. På denne måten vil praktiseringen av verdiene bli mulig.

2.1.2 Noen særtrekk ved politiledelse

Politiledelse har i et historisk perspektiv handlet mye om reaktiv handlekraft og ordregivning der det å følge regelverk og instruksjoner har vært hovedfokuset (Thomassen og Strand 2000). I 1981 skrev Rolf B. Wegner om ledelse i politiet der han påpekte nødvendigheten av

situasjonsbestemt ledelse i politiet der den autoritære ledelsesstilen fremstår som den minst hensiktsmessige med unntak av akutte situasjoner der man ikke har tid til å diskutere forskjellige tilnærminger (Wegner 1981).

I 1996 ble mål- og resultatstyring tatt i bruk som styringsverktøy i politietaten. Mål og virkemidler har en sterk verdimeslig forankring, spesielt i offentlige organisasjoner og denne verdimeslige forankringen er nødvendig for at organisasjonen skal få en egenverdi. (Selznick 1997). Golding og Savage (2008) hevder at politiledelse er knyttet mer til administrasjon som betyr at man arbeider innenfor fastlagte rutiner og regler, enn til ledelse som innebærer en større grad av kreativitet og det å se nye muligheter. I politietaten som er en byråkratisk organisasjon som baserer seg på regelverk er det viktig at lederen har et handlingsrom basert på skjønn, og at det er etiske og profesjonelle retningslinjer som bidrar til å styre dette skjønnsrommet. Hvis ledelsen blir for mye preget av administrasjon og styring etter regler vil dette kunne minske evnen til å lede og støtte endringer i organisasjonen. Et for ensidig fokus på mål og resultatstyring har vært kritisert for å bidra til å fortrenge verdiene i organisasjonen. Dette er en utfordring i offentlige profesjoner som tradisjonalt har vært preget av stor grad av verditenkning. Dermed kan det økte fokuset på mål- og resultater føre til at muligheten til å påvirke de grunnleggende verdiene i organisasjonen reduseres (Busch 2012).

Åse Thomassen etterlyste på begynnelsen av 2000 tallet et mer reflektert og nytenkende lederskap i politiet. Hun ønsket å legge mer vekt på medarbeiderskap med fokus på behovet for å være en lærende organisasjon (Thomassen og Strand 2000).

«Lederen i politiet bør derimot øve seg i å se hvilken enorm utfordring det ligger i å bevege seg mellom det operative og det reflekterte. Og da handler det om mye mer enn maskulin styrke og handlekraft» (ibid 2000:21)

Mitchell og Casey (2007) viser hvordan det operative politiet i Australia har beveget seg fra å være en militær enhet til å legge vekt på kommunikasjon og samarbeid for å håndtere kriminalitetsbekjempelsen. Denne utviklingen har også preget norsk politi.

«And, although command and control models are still important in many police operations, leading and managing police organisations increasingly depends on professional development and encouraging enthusiasm and innovation in police officers and staff.» (ibid 2007:1)

Politietaten er en statlig profesjon og i den forbindelse er det interessant å trekke frem Busch (2012) som hevder at det i dag er mye større fokus på ledelse enn styring i offentlig sektor og at ledelsesbegrepet er mer egnet til å håndtere kompleksiteten innenfor offentlig sektor. I kjølvannet av Gjørsvik kommisjonens rapport (NOU 2012:14) om politiet etter 22.7.11 så vi at det nettopp var mangelen på handlekraft og ledelse som ble kritisert. Hovekritikken mot Politidirektoratet som kom i 2013 var manglende styring og ledelse (Direktoratet for forvaltning og IKT 2013).

Det er også grunn til å stille spørsmålet om fokuset på effektivitet og målstyring har bidratt til å fortrenge verdifokuset i offentlig sektor. Busch beskriver noen sentrale verdier innenfor offentlige profesjoner. Altruisme er en av dem, «at de som arbeider i det offentlige, skal tenke mer på andre enn på seg selv, være villige til å bære andres byrder og ivareta innbyggernes generelle og spesifikke interesser.» (Busch 2012:51). Dette stemmer godt med et politi som har fokus på å tjene sine innbyggere og også å sette seg selv i fare for å redde andre, men som i dag også i stor grad er preget av målstyring med fokus på resultater. Målstyring som ikke alltid samsvarer med behovene ute i politidistriktene. I denne sammenheng er det også interessant at en undersøkelse blant politifolk og offiserer i forsvaret viste at nettopp når de ikke måtte følge regler og rutiner, men kunne være fleksible og vise kreativitet i oppgaveløsningen reduserte dette risikoopplevelsen (Ifølge Kirkhaug 2013:219). Dette synliggjør også profesjonsmedarbeidernes behov for et skjønnsrom i oppdragsløsningene, noe lederne må ta hensyn til.

Politiets fellesforbund er en sterk aktør når det gjelder å sette dagsorden i forhold til politiets arbeid. Kirkhaug hevder at profesjonsverdier og fagforeningsverdier får forrang hos de ansatte hvis ikke ledelsen i organisasjonen utvikler og implementerer egne verdier.

«Jo mer profesjonalisert en organisasjon er, desto større krav det stilles til den og jo mer makt den kan utøve, desto mer verdistryt må den være.» (Kirkhaug 2013:217).

Gjørsvik kommisjonens rapport der lederkulturen i politiet kritiseres for manglende fokus på ledelse opp mot beredskap kan gi grunn til å stille spørsmålet om politiledere i dag har blitt mye bedre på det Thomassen etterlyste i 2000, men at fokuset på tydelig ledelse har blitt noe forsømt på veien. Har pendelen svingt fra kommandobasert styrende lederskap til medarbeider lederskap slik at den sunne balansen ikke lenger er godt nok ivaretatt? Er det for krevende å kombinere aksjonsledelse med personalledelse med vekt på relasjonsledelse slik som Busch hevder? At ledere i politiet på den ene siden må kunne vise handlekraft og på den

andre siden skal reflektere og ha fokus på medarbeiderskap kan virke motsetningsfylt. Nettopp i dette spenningsfeltet - hverdagsledelse den ene dagen og krisehåndtering den neste – ligger utfordringen. To tilsynelatende motsetningsfylte lederroller skal her beherskes like godt for å kunne fungere i en etat som krever ledere som er oppe og nikker på begge disse perspektivene.

Mitchell og Casey (2007) viser hvor viktig det er at politiledere får mulighet til å reflektere over og analysere kritisk sine arbeidsoppgaver og prioriteringer nettopp fordi det er et så stort spenn i det som forventes og kreves av politiledelse i dag.

I nyere tid er det lagt føringer for at politiet skal jobbe mindre hendelsesstyrt (reaktivt) og mer målrettet (proaktivt). Politiet skal jobbe kunnskapsbasert og det forebyggende arbeidet skal prioriteres gjennom analyser, planlegging, iverksetting, oppfølging og evaluering. (Thomassen og Strand 2000). Kunnskapsbasert erfaringslæring ønskes tatt i bruk i etaten og dette krever en god kultur for erfaringsdeling og læring. Fortsatt er den operative politikulturen preget av størst fokus på det reaktive der pågripelser, etterforskning og påtale prioriteres. I en travel arbeidshverdag er det i liten grad ryddet plass til refleksjonsprosesser og samtaler rundt praksis.

Fordi samfunnet hele tiden er i endring er det vesentlig at ledere følger med i tiden og det er grunn til å tro at det vil være svært krevende å arbeide målrettet og kunnskapsbasert hvis man som leder ikke har den nødvendige forutsetning for å forstå hva dette innebærer i praksis og samtidig også har manglende innsikt i de motkrefter som eksisterer i kulturen når nye verdier skal erstatte gamle verdier. Det er også et paradoks at ledere oppfatter at det er hovedsakelig det reaktive arbeidet de måles på og evalueres i forhold til, og at det ikke finnes gode måleparametere i forhold til det proaktive forebyggende arbeidet. Dermed sendes det ut tvetydige signaler i forhold til hvilken retning politiet skal bevege seg i.

Politi- og lensmannsetaten bærer preg av at det er samfunnets maktapparat og kan også med hjemmel i lov utøve vold overfor samfunnsborgerne. Maktbruken er strengt regulert gjennom blant annet Politiloven men den enkelte politibetjents holdninger, dømmekraft og erfaringer vil kunne føre til at maktbruken kan misbrukes gjennom dårlig skjønnsutøvelse. Politiledere har derfor et stort ansvar når det gjelder å følge med på og påvirke tjenesteutførelsen overfor befolkningen.

2.2 Hvorfor er verdier viktige for ledere?

Forskning har vist at «ledere som bevisst anvender verdier, har signifikant større innvirkning på ansattes motivasjon og organisasjonens ytelser enn ledere som ikke anvender verdier.» (Ifølge Kirkhaug 2013:111). Verdier sier noe om hva som er verdifullt for mennesker. Verdier finnes overalt, men ofte uten at vi bevisst reflekterer over deres eksistens (ibid 2013). Vi skiller mellom ulike typer verdier, for eksempel økonomiske, estetiske, politiske og moralske. Verdiene gir uttrykk for hvordan vi bør handle. De er handlingens mål og ideal (Aadland 2005).

«Verdier er kriterier og standarder for adferd og tilstander som et samfunn eller en organisasjon setter for å nå sine mål, samt emosjonelle og kognitive overbevisninger hos enkeltpersoner som styrer deres adferd og prioriteringer.» (Kirkhaug 2013:97)

Selv om en organisasjon ikke har definert seg selv som verdibasert vil den være påvirket av og tilpasset de verdiene som er dominerende i omgivelsene. Samfunnets verdier vil ofte avspeile seg i organisasjonsverdiene og ledere er dermed også styrt av verdier uavhengig om de er bevisste på dette eller ikke. (ibid 2013). Verdier har også betydning i kraft av sine funksjoner. Rokeach beskriver at verdier har tre grunnleggende funksjoner. De fungerer som standarder for hva som er gode og dårlige verdier, de danner grunnlaget for beslutninger og konfliktløsninger og de har en motivasjonseffekt. (Ifølge Thomassen og Strand 2000).

2.2.1 Betydningen av å gjøre verdiene til sine egne.

En leder som skal leve ut kjerneverdiene i organisasjonen må selv ha et forhold til disse verdiene. Men er det nok for en leder å forstå verdiene og være lojale mot dem eller må han gjøre verdiene til sine for å bli en troverdig leder i et verdibasert perspektiv?

Hersey knytter verdier og holdninger sammen og hevder at det er en klar forskjell mellom hva du gjør og de holdningene du har. Adferden er det lederen sier og gjør, mens holdningen er en verdi, følelse eller opptatthet for eller mot noe. Hvis en leder har et sterkt engasjement for noe, noen verdier som betyr mye for ham/henne så vil dette engasjementet kunne utløse forskjellige handlingsmønstre. «Det er menneskets adferd som innvirker på andre, ikke holdningene deres» (Hersey 1987:33).

Det er grunn til å stille spørsmål ved denne måten å tenke på. For vil ikke en leder med bestemte holdninger og sterkt integrerte verdier preges av dette gjennom sin lederadferd? Beyer (2000:47) hevder at det er verdiene som begrunner handlingene våre og at det er

verdiene våre som styrer de mål vi setter oss. Busch mener at det er de verdiene som betyr noe for oss som også fører til spesifikke handlingsvalg. «Verdier som er internalisert, har en selvregulerende funksjon ved å angi en personlig standard for adferd.» (Busch 2012:34). Hvis Beyer og Busch har rett har det betydning for organisasjonen at lederne gjør organisasjonens verdier til sine egne verdier, nettopp fordi det er de personlige, integrerte verdiene som får betydning for hvordan man velger å handle.

I verdibasert ledelsesteorier finner vi et fellestrekk som går igjen og det er nettopp kravet som stilles til lederen som person. Fordi man i et verdibasert perspektiv forventer at de ansatte skal tro på noe og leve etter dette, må også lederen gjøre det samme (Kirkhaug 2013.) En leder som ikke selv lever opp til verdiene vil ikke oppleves troverdig av de ansatte og tillitten til lederen vil være svekket (Aadland 2004). Dermed forutsetter en god verdipraksis at verdiene er integrert i lederen, og at dette må være på plass for å kunne lykkes med verdibasert ledelse. Problemet oppstår ved verdikonflikter der det er uenighet om hvilke verdier som skal være styrende i organisasjonen, eller hvilke verdier som skal ha forrang foran andre verdier.

2.2.2 Betydningen av å forstå verdiene

Beyer (2000) hevder at det er den enkeltes individuelle verdier som bestemmer organisasjonens moral og etikk, og at dette ikke nødvendigvis henger sammen med de verdiene som er formulert i det offisielle verdigrunnlaget. utfordringen blir dermed hvordan organisasjonens verdier kan implementeres i ledernes egen verditenkning. For å få til dette er det viktig for organisasjonen å tydeliggjøre hva verdiene er og det er viktig for lederne å sette seg inn i hvordan verdiene skal forstås og hvordan de opererer i organisasjonen. Det er også viktig for lederen å være bevisst sine egne verdier. Jeg skal her presentere noen måter man kan forstå verdier på.

2.2.2.1 Verdier kan forstås ut fra ulike tolkningsrammer og dimensjoner

Forståelsen og tolkningen av verdiene kan skje innenfor og mellom forskjellige rammer og dimensjoner. Et kjennetegn ved den verdibevisste organisasjonen er at den har kunnskap om de forskjellige forståelsesrammene og forstår betydningen av og samspillet mellom dem.

Aadland (2004: 155-156) beskriver fire rammer for å studere verdier, som til sammen gir et bilde av hva en verdi egentlig er. For det første kan verdier forstås som teoretiske begrep, der verdiene beskrives som et prinsipp for adferd eller som målet i seg selv. Ofte er verdidebatten i organisasjoner avgrenset til dette nivået, der valg av ord og begrep belyser verdigrunnlaget i

organisasjonen på et prinsipielt nivå. Her kommer uttrykket «bare ord på et papir» til sin rett hvis verdiarbeidet i organisasjonen begrenser seg til denne rammen.

For det andre kan verdier forstås som aktørens motivgrunnlag, der man bevisst eller intuitivt handler fordi man er motivert og inspirert av spesielle verdier (åpne og skjulte verdier). Innenfor denne rammen kan man klargjøre i hvilken grad lederes og medarbeideres verdier er i samsvar med organisasjonens verdier.

For det tredje kan verdier forstås som mottakerens tolkningsgrunnlag, der mottakeren konstruerer mening i en fortløpende prosess (sensemaking). Mottakerens opplevelse og tolkning av situasjonen sier noe om hvordan handlingen blir oppfattet i forhold til hvilke motiv, intensjoner og verdier som ligger under. Innenfor denne rammen er det mulig å få missforståelser og feiltolkninger opp i lyset og dermed bidra til å dempe konflikter i organisasjonen.

For det fjerde kan verdier forstås som analysebegrep der en observatør tolker sammenhenger eller motsetninger mellom forskjellige verditolkninger (refleksjonsprosesser). Innenfor denne rammen er samtalen og refleksjonen rundt praksis viktig. Gjennom analyse søker man å avdekke logiske sannheter og gjennom refleksjon søker man å bevare kontakten med mulige handlinger (Arnulf 2008). Innenfor denne rammen kan man sammen reflektere over praksis i organisasjonen og se om den samsvarer med organisasjonsverdiene.

Verdier kan også forstås i lys av ulike dimensjoner. Kluckhohn trekker frem at en verdi har tre sentrale dimensjoner (Ifølge Busch 2012: 33). For det første må det være mulig å forklare til andre hva den aktuelle verdien innebærer. Hva betyr det å vise respekt? Verdier gir dermed grunnlag for handlingsregler. Verdier er for eksempel noe annet enn normer. Normen «du skal ikke lyve» regnes som en allmenngyldig regel. Verdier som «synlighet» og «åpenhet» gir ingen regler for hvordan man skal handle, men de kan gi føringer for noen handlingsregler. (Beyer 2000:46-47). Dermed blir det viktig å formulere noen handlingsregler i organisasjonen som medarbeiderne er forpliktet på og som er knyttet opp mot verdiene. Vi ser i politiets lederplattform at de har gjort nettopp dette. Under hvert verdibegrep er det formulert noen handlingsregler som knyttes opp til verdiene.

For det andre må verdien ha en emosjonell side. Det må være følelsesmessig viktig for oss at verdien overholdes. Når verdien betyr noe for oss rent følelsesmessig vil den mobilisere energi på godt og vondt. I denne sammenheng er det naturlig å beskrive verdiene som skjulte

eller åpne. Skjulte verdier er de verdiene som ubevisst styrer våre handlingsvalg og som vi ikke tenker over at vi har. Skjulte verdier kan være i konflikt med åpne ønskede verdier. Derfor er det nødvendig å avsløre og erkjenne våre skjulte verdier for eventuelt å kunne gjøre noe med dem. En leder som lar seg styre av sine skjulte verdier vil bli avslørt når han handler på impuls fordi verdiene vil styre handlingsvalgene hans. Nettopp det som mobiliserer følelsene våre og engasjerer oss er det som avslører oss når verdier står på spill. Nettopp når vi handler på impuls gir følelser og engasjement viktige signaler om hvilke verdier vi har. Hvis lederen har god innsikt i de skjulte verdiene og er bevisstgjort på disse vil det være større mulighet for at han klarer å endre holdninger og begynne å handle ut fra de åpne ønskede verdiene. (Aadland 2005)

For det tredje virker verdien motiverende for oss. Den påvirker våre handlinger og er veiviser i forhold til hvilke valg vi tar (Busch 2012:33). Det er lederens beslutninger og handlinger som preger kulturen i organisasjonen, ikke ord formulert på et papir. Når organisasjonen formulerer noen fellesverdier i sine dokumenter vil ikke disse få noen betydning hvis ikke ledere og medarbeidere implementerer dem i sitt liv og sin tenkning. «Ledere og medarbeidere gjør det uhandgribelige begrep «verdier» levende ved at leve det.» (Lund-Jacobsen og Olsen 2006:64). Nettopp fordi våre verdier motiverer våre handlingsvalg er det viktig at de samsvarer med organisasjonens verdier. Bare på denne måten vil fellesverdiene kunne få en meningsfull betydning i organisasjonen.

2.2.2.2 Verdier kan forstås ut fra nivåtenkning og hvordan de er organisert

For å forstå verdiene kan det også være hensiktsmessig å se på hvordan de er organisert. I et ledelsesperspektiv har det betydning å vite noe om hvilke verdier som er viktigst, om det er verdier som kommer i konflikt med hverandre og om noen verdier er mer relevante enn andre verdier i forskjellige sammenhenger. Jeg tar utgangspunkt i Busch (2012) som beskriver hvordan verdier kan forstås i forhold til begrepene nivåer, klynger og grupper.

Verdier kan kategoriseres i forskjellige nivåer og bevege seg mellom disse. På øverste nivå har vi de prinsipielle verdiene, de samfunnsmessige pliktverdiene som ofte springer ut av staten eller religionen. På neste nivå finner vi de rasjonelle, hensiktsmessige verdiene som baserer seg på fornuft. Her finner vi for eksempel de faglige standardene i en yrkesprofesjon. På nederste nivå finner vi de individuelle verdiene som den enkelte selv foretrekker. Verdiene som New Public Management representerer, som resultatstyring og konkurranseutsetting, kan

plasseres på det laveste nivået. Dette er eksempel på verdier som er tidsbestemte og som kan gå ut på dato i morgen.

Verdiene kan beskrives som organisert i klynger. I hver klynge er det et sett med verdier men avstanden mellom klyngene kan være stor. I politietaten kan vi for eksempel finne en personalpolitisk klynge der sentrale verdier innen relasjonsledelse er styrende, en økonomiklynge der verdier som effektivitet, produktivitet og budsjettdisiplin er styrende og en byråkratisk klynge der verdier som målstyring, lojalitet til regler og ryddighet er styrende. Det er viktig å analysere systematisk verdiklyngene i en organisasjon. Gjennom en slik analyse av verdiene i klyngene og overlappende verdier mellom klyngene vil man kunne oppdage hvilke verdier og klynger som eventuelt kommer i konflikt med hverandre. Ledere vil også kunne bli bevisste på hvorfor dilemmaene oppstår når verdier som representerer forskjellige verdiklynger står i mot hverandre.

Det gir også mening å snakke om verdier på gruppenivå. Verdiene i en stor organisasjon er ikke entydige. Man vil kunne finne variasjon mellom forskjellige subkulturer i organisasjonen. I politietaten vil man kunne se variasjon i forhold til verditenkning mellom mindre grupper som for eksempel Hundetjenesten som kan utvikle et sett med verdier og Beredskapstroppen som kan utvikle og representere helt andre verdier. Politiledere kan også representere en egen gruppe der det utvikles felles verdier. Gjennom samhandling og kursing og gjennom føringer fra toppledelse utvikles det felles verdier og forståelse for hva god ledelse er.

Gjennom å analysere og forstå verdiene i organisasjonen kan ledere bli bevisstgjort på verdienes rolle i organisasjonen, og når de eventuelt kommer i konflikt med hverandre. De kan også bli bevisste på hvilke verdier som er førende når verdier står i mot hverandre og hvilke verdier man bør søke å få endret på for at organisasjonen skal kunne fungere bedre og mer helhetlig i et verdiperspektiv. Sist men ikke minst kan ledere bli bevisstgjort på egne verdier og om disse samsvarer med organisasjonens verditenking.

2.3 Hva er verdibasert ledelse?

De fleste vil være enige i at verdier er viktige på den ene eller andre måten og at vi alle i større eller mindre grad preges av våre åpne og skjulte verdier. Denne oppgaven handler om mellomlederes forhold til verdier i egen lederhverdag. Det finnes sannsynligvis ikke noen ledelsesteorier som ikke er opptatt av verdier. Men hvordan begrepet verdier fortolkes og hvilken kontekst verdiene settes inn i vil variere. Den mest sentrale teorien er verdibasert

ledelse men også andre ledelsesteorier som for eksempel transformasjonsledelse vektlegger verdier. Men også innenfor verdibasert ledelse finner vi forskjellige teoretiske retninger med forskjellige perspektiv på verdier som ledelsesverktøy. Verdibasert ledelse legger stor vekt på kulturanalyse, samling om kjerneverdier og etiske refleksjoner over handlingsvalg i organisasjonen.

Det kan diskuteres om verdibasert ledelse er en ledelsesfilosofi som skal ligge i bunnen av andre ledelsesteorier eller om den er en ledelsesteori som kan stå på egne ben. Det finnes flere teoretiske tilnærminger til verdibasert ledelse og jeg har valgt å ta utgangspunkt i to norske teorier utviklet av Aadland og Busch. Den skandinaviske forståelsen av verdibasert ledelse er knyttet opp mot styring etter moralske verdier og ikke etter regelstyring og kontroll. Det er verdiene i seg selv som skal utløse motivasjon og handlekraft. Einar Aadland som har forsket mye på verdibasert ledelse i Norge mener at en definisjon på verdibasert ledelse sier noe om at de moralske verdiene som organisasjonen har valgt å fokusere på kan brukes som et styringsredskap i organisasjonen.

”Verdibasert leining er å motivere og mobilisere organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønskete verdiar, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som uttrykkjer førmedvitne eller ikkje-ønskete verdiar.”
(Aadland 2004:157)

Tor Busch har følgende definisjon på verdibasert ledelse der han tar utgangspunkt i en ledelsesteori av Erik Johnsen:

«Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.»
(Buch 2012:95)

I begge disse definisjonene legges det vekt på at organisasjonsverdiene er utgangspunktet for samhandling og utvikling av ønsket praksis i organisasjonen.

2.3.1 Verdibasert ledelse i et organisasjons og profesjonsperspektiv

Verdibasert ledelse handler om å være seg bevisst på hvilke verdier organisasjonen ønsker å identifisere seg med. Hvilke kjerneverdier skal styre organisasjonens retning og liv? Med andre ord er verdibasert ledelse fokuset på de overordnede verdier og visjoner som danner grunnlaget for virksomheten (Aadland 2006). Man må ha fokus både på hva man ønsker å

drive med, hvordan man bør gjøre det og hvorfor, samtidig som man må ha fokus på hva man faktisk driver med, hvordan man gjør det og hvorfor (Aadland 2004:160).

En forutsetning for verdibasert ledelse er at det er plass til verdier. Det betyr at andre styringsverktøy ikke må dominere i for stor grad. I hvor stor grad lar politiledere seg styre av lover, regler og rutiner? Hvor mye oppmerksomhet og kapasitet kan vies verdiene?

Flere studier der man har undersøkt i hvilken grad ansatte opplever at de styres av formaliserte regelverk, har vist at selv i såkalte strukturert disiplinerte organisasjoner som politiets er det begrenset grad av formalisering. På en skala fra 1-5 der politifolk er spurt om de er styrt av regler i sitt daglige arbeid er gjennomsnittsscoren på 3,86 (Kirkhaug 2013:112).

Den vanligste måten å styre en organisasjon på er gjennom en form for standardisering. Politio organisasjonen styres hovedsakelig av regler, gjennom mål- og resultatstyring og av kunnskaper. Politiet skal jobbe kunnskapsbasert og Busch beskriver hvordan nettopp styring gjennom kunnskap er den mest anvendelige for byråkratiske profesjoner. Dette begrunnes i at det stilles krav til politiansattes kompetanse fordi de er i tett kontakt med publikum og det er vanskelig for ledere å overvåke dette arbeidet. Det er helt nødvendig for politibetjentene å ha et skjønnsrom siden det er umulig å sette opp regler for enhver tenkelig situasjon politiet møter i sin praksis. Videre er resultatstyring ikke egnet til å måle det arbeidet som gjøres i møte med publikum, fordi den jobben som gjøres er kompleks og det er begrenset i hvor stor grad de profesjonelle kan påvirke resultatet (Busch 2012:23). Verdifokuset er derfor helt nødvendig i en profesjonalisert organisasjon. Gjennom tydelige verdier gis et sterkt styringssignal som kan tillate delegering av ansvar og myndighet. Det er verdiene som setter standardene for adferden og gjennom at de ansatte forholder seg til de samme verdiene vil aktivitetene i organisasjonen bli koordinert (Kirkhaug 2013).

Fordi profesjonsarbeidere ofte er autonome vil politio organisasjonen være avhengig av å ha medarbeidere som har den nødvendige kompetanse og som er samvittighetsfulle og lojale til verdiene i organisasjonen. Hvis ikke dette er på plass vil man risikere at medarbeiderne ikke er lojale mot de verdiene som forutsettes i møte med publikum, kollegaer og organisasjonen. Studier har vist at jo mer lojale ansatte er mot nærmeste leder jo mindre lojale er de mot organisasjonens kjerneverdier (Ifølge Kirkhaug 2013:224). Dette viser hvor viktig det er at alle ledere i organisasjonen gjør organisasjonsverdiene til sine og at dette må skje ved at toppledelsen også inkluderer mellomlederne i utviklingen og implementeringen av verdiene i organisasjonen.

En annen viktig utfordring som synliggjør behovet for å utvikle felles verdier i organisasjonen er at den består av flere profesjoner. Profesjonelle har gjennom sin yrkesutdanning blitt bevisstgjorte på verdier som særpreger nettopp deres yrke. Dermed kan faggrupper stå mot hverandre i synet på hva som er viktig. Felles organisasjonsverdier vil kunne forene og minimalisere motsetningene mellom de forskjellige fagprofesjonene i organisasjonen. I en organisasjon som politiet der flere profesjoner er representert kan det oppstå verdimessige konflikter. Ulike faglige tradisjoner mellom for eksempel jurister og politiutdannede kan føre til spenning i forhold til oppdragsløsninger men også til økt verdibevissthet i forhold til eget ståsted. Selv innenfor samme faggruppe kan det oppstå verdikonflikter. Bevæpningdebatten er et godt eksempel på dette der undersøkelser utført av Politiets fellesforbund viser at operative polititjenestepersoner er delt i to på synet om politiet skal være generelt bevæpnet eller ikke.

Verdikonflikter øker behovet for diskusjon rundt de verdiene som er til stede i organisasjonen. I dette ligger det et stort lærings- og utviklingspotensiale, samtidig som det byr på utfordringer for lederne. For å unngå verdimessige konflikter er det viktig at en organisasjons verdier, lederens individuelle verdier, og de etiske standardene, er overlappende. På denne måten kan verdibasert ledelse, fungere optimalt. Det er også viktig å drøfte hva som er de grunnleggende verdiene i en organisasjon og hvilke verdier som er mer situasjonsavhengige. Ved å skille mellom de grunnleggende verdiene og de situasjonsavhengige vil man oppnå både større ledelsesmessig fleksibilitet og større endringsevne i organisasjonen. Dette betyr at lederne må ha et avklart forhold til hvilke verdier i organisasjonen som skal dominere over de andre verdiene og hvilke situasjoner som gir mulighet for skjønnsvurderinger uavhengig av verdigraderinger (Busch 2012).

Politietetaten har innført mål og resultatstyring og dette egner seg i følge Busch som en dårligere styringsform i en profesjonsorganisasjon. Regelstyring fører til at de profesjonelle ikke får brukt sin kompetanse i tilstrekkelig grad. «De må følge byråkratiske regler i stedet for sitt eget skjønn, og resultatet kan bli dårligere kvalitet.» (Busch 2012:24). Dermed åpnes det opp for at verdistyring kan være et godt alternativ til regelstyring i en organisasjon som politietaten. Det er her viktig å skjelne mellom byråkratiske regler og lover og instruksjoner. I politietaten er man avhengige av at ledere og medarbeidere er lojale mot det formelle regelverket selv om dette går på tvers av faglige eller personlige verdier. I en etat som skal håndheve lover overfor innbyggerne har det stor betydning at organisasjonen selv går foran som forbilder og er lojale til reglene. Lover og regler representerer også verdier som samfunnet legger vekt på.

Det er vanlig å koble verdibasert ledelse opp mot personalarbeidet i organisasjonen. I politi- og lensmannsetaten legger man vekt på relasjonsledelse. I dette perspektivet forstås verdiarbeid som utvikling av gode holdninger og engasjement hos medarbeiderne gjennom relasjonsbygging. Dette er en viktig og nødvendig del av verdibasert ledelse fordi verdier aldri kan være løsrevet fra medarbeiderkulturen. Samtidig er faren ved å begrense verdibasert ledelse til personalpolitikken at andre viktige sider ved organisasjonsarbeidet ikke får det fokuset det bør ha i et verdimeslig perspektiv. For at verdiarbeidet skal få betydning i organisasjonen må det integreres i kjernevirksomheten og i vedlikeholds- og endringsarbeidet (Aadland 2006).

2.3.2 Verdibasert ledelse i et refleksjonsperspektiv

Refleksjon er viktig for at en gruppe skal kunne fungere optimalt. Det er to grunner til dette. I alle organisasjoner vil det være mulig å tolke verdier i retning av forskjellige perspektiver og handlingsmønstre. Det er derfor av betydning at man ikke tolker en verdi som et entydig svar på hvordan man skal handle i organisasjonen, men evner å se at forskjellige praksiser kan være like gode eller like dårlige. Refleksjonsprosesser kan også ha en trygghetsskapende effekt i gruppeprosessen. Ved å håndtere problemer på en ikke-defensiv måte er det lettere for medarbeiderne ikke å gå i forsvar og holde fast ved gamle tankemønstre (Arnulf 2008).

Gjennom refleksjonsprosesser rundt egen praksis kan ledere og ansatte utvikle større bevissthet rundt verdier og moralske spørsmål i organisasjonen. Verdibasert ledelse handler om kommunikasjon, kommunikasjon om de ansattes holdninger, verdier og praksis. Hvis verdiene våre er det som fører til at vi handler som vi gjør, må verdibasert ledelse ha fokus på to ting samtidig. For det første må man jobbe for å få organisasjonen til å handle etter de ønskede verdiene, for det andre må man få de uønskede verdiene opp i lyset og på den måten prøve å begrense de handlingene som uttrykker disse (Aadland 2006). Vi snakker altså her om en bevisstgjøringsprosess der mennesker snakker sammen om praksis og setter ord på hva denne praksisen betyr rent verdimeslig. Gjennom fokusgruppeintervju som er brukt som metode i denne oppgaven var det nettopp fokuset på og kommunikasjonen rundt sentrale verdibegreper i møte med egen praksis som bidro til en bevisstgjøring hos lederne på egne verdier.

Dette forutsetter også at man er enige om hvilke verdier som skal være styrende for handlingsvalgene i organisasjonen. Problemet oppstår hvis man har forskjellige ståsted i forhold til hvilke verdier som er viktige for organisasjonen. Et annet spørsmål er om

refleksjonen rundt verdivalg vil føre til en reell bevisstgjøring og overbevisning om hvilke verdier som er de rette, eller om det er lojalitet til det som ledere har bestemt som vil bli førende for hvilke verdier man lander på? Og vil en refleksjonsprosess kunne løse de verdikonfliktene som oppstår når organisasjonen opererer med forskjellige verdisystem som står i mot hverandre?

Spørsmålet er vel også om det i det hele tatt bør være et mål - eller om det i det hele tatt er mulig - å oppnå et optimalt verdifokus der harmonien råder i en kompleks offentlig profesjon som politietaten? Der mennesker samhandler er det vanskelig å unngå større og mindre verdikonflikter, og enda mer krevende blir det når fagpersoner med forskjellige verdisystem står mot hverandre. Samtidig viser forskning at man gjennom både et relasjonelt fokus og et kognitivt fokus kan bygge ned verdikonflikter. Gjennom å bli kjent med hverandre utvikles det gjensidig toleranse og respekt og gjennom å utvikle et felles språk oppstår en forståelse for at vi alle har noen felles verdier og at forskjellene er mindre enn vi tror (Busch 2012).

Man kan se på verdibasert ledelse både som en ledelsesfilosofi og som en modell for å utvikle organisasjonen til å bli mer verdibevisst. Politiets etikkhefte oppfordrer til bruk av etisk regnskap som er en modell for å måle og utvikle verdier i praksis. Aadland (2004) beskriver det overordnede målet for verdibasert ledelse som: å styrke den etiske sensitiviteten i organisasjonen, gi medarbeiderne selvstendighet og ansvar og øke troverdigheten og omdømmet. I dette perspektivet handler verdibasert ledelse om nettopp relasjonsbygging der kommunikasjon om og refleksjon rundt verdier er viktige faktorer.

2.3.3 Verdibasert ledelse i et kulturperspektiv

For å forstå verdiene i en organisasjon må man også forstå den kulturen som finnes i organisasjonen fordi verdiene ikke står alene, men er tett knyttet opp til kulturen de opererer i. I følge Leenderts (1997:18) er verdibevissthet en viktig dimensjon ved all faglig virksomhet. Hun setter verdiene inn i en større sammenheng når hun knytter det til kulturen der den ansatte lever. Hun hevder at verdier aldri settes inn i et kulturelt vakum og at det vil være et «kulturelt jordsmonn knyttet til bestemte former for tro, tanker og levemåte».

Verdibevisstheten er dermed en naturlig del av kulturbevisstheten. Det mennesker og fagmiljøer holder for å være sant uttrykkes i bestemte handlingsmønstre som bekrefter de felles kulturelle verdiene. Dermed blir det viktig å se verdier og kultur i sammenheng.

«Hvis vi skal peke helt konkret på hva kulturen faktisk er, kan vi begynne med normene og verdiene som preger hvordan vi handler og samhandler, hva som gjelder som rett og galt, hva som er de korrekte måtene å gjøre ting på.» (Klemsdal 2006:153)

Gjennom sosialiseringprosesser dannes felles verdier og felles virkelighetsforståelse. (Eriksen 1999). Organisasjonskulturen virker dermed som et program som styrer adferden til organisasjonsmedlemmene (Busch 2012:62). Kulturen er styrende for hverdagens arbeidspraksis og ledere er en del av det samspillet som opprettholder eller endrer organisasjonskulturen (Hennestad 2010). Ledelse og kultur er to sider av samme sak i følge Schein og fordi ledere har makt og dermed også innflytelse på det samspillet som skjer i organisasjonen vil deres handlinger påvirke kulturen (Ifølge Glomseth og Aaserud 2012:5). Dette betyr at ledere må være bevisste på hvilke verdier de ønsker skal påvirke kulturen fordi de som ledere har stor innflytelse som rollemodeller og aktører for endring.

Alle er vi del av en kultur. Politikultur er for eksempel et begrep som er brukt mye. Men kulturen er ikke alltid like tydelig for dem som er en del av den. Kulturen «ofte er taus og usynlig for dem som er en del av den» (Klemsdal 2006:152). Vi følger kulturen vi er satt inn i uten å tenke bevisst på hvordan kulturen preger oss. Vi tar den som en selvfølge. Gjennom kulturen formes våre tanker om oss selv, om organisasjonen og om de andre rundt oss. Den forteller oss hva som er viktig og uviktig. Kulturen gir mening og den samler oss om en felles virkelighetsforståelse.

«Derfor kan vi si at kulturen hjernevasker oss. Den får oss til å se og vurdere ting på bestemte måter som helt naturlig, og dermed til å handle på bestemte måter som om det var den eneste rette ting å gjøre. Kulturen er sånn sett en formidabel effektiv lukningsmekanisme.» (Klemsdal 2006:153)

Dermed kan vi si at kulturen kan fungere slik at den beskytter ledere og medarbeidere mot nye og annerledes verdier. Verdier som utfordrer de etablerte verdiene, som ligger under og påvirker dem som gruppe. De ansatte får skylapper som hegner om deres eget verdensbilde. (Glomseth og Aaserud 2012:4) Dette fører til at det kan være vanskelig å endre kulturer og det vil ta tid. Ved å analysere praksisen i organisasjonen og reflektere over om denne praksisen samsvarer med organisasjonsverdiene vil man bli bevisstgjort på nødvendige endringer som må gjøres i kulturen. For kulturen behøver ikke å være statisk. Menneskets historie viser at kulturer kan endres over tid. Handlinger som var akseptert og sett på som normale i en epoke blir sett på som gale og uakseptable i en annen epoke.

For å få til endring må en bevisstgjøringsprosess komme i gang. Fokuset må være på hvilke mekanismer som hindrer endring og hvilken praksis som er uønsket i organisasjonen.

«Dersom verdibevisstjøringen består i å skjerpe organisasjonens hensikter – uten at man følger opp intensjonene med kritisk praksisevaluering, står organisasjonen i fare for å bli preget av vakker retorikk, men med slett praksis.» (Aadland 2006:20)

Dermed er det nødvendig å åpne opp for refleksjon over praksis og koble dette opp mot organisasjonskulturen og verdiene. For å kunne reflektere over verdiene som opererer i kulturen er det nødvendig å få også de skjulte verdiene opp i lyset.

2.3.3.1 Noen trekk ved politikulturen

Politikulturen er ikke statisk. Den er i ferd med å bevege seg fra å være en halvmilitær og reaktiv organisasjon til å bli en mer kunnskapsbasert og proaktiv organisasjon. På 1970 tallet begynte man å forske på politikultur og dens betydning for politibetjenters adferd. Studier har vist at politikulturen har noen særtrekk men at også i politietaten vil man finne et mangfold av kulturer alt etter type arbeidsoppgaver og hva som gir mening på det enkelte tjenestested eller driftsenhet (Gundhus 2009).«Det finnes ikke en yrkeskultur; yrkeskultur er heller ikke statisk og uforanderlig, men formes av dynamikker, strukturelle rammer og sosial organisering av arbeidet.» (ibid 2009:35).

Finstad (1998) peker på et interessant trekk ved politikulturen. Hun mener å se at det i politiet er en kamp mellom mer maskuline måter å tenke politiarbeid på opp mot de mer myke oppgavene. For en del politibetjenter er jaktinstinktet viktig og det å ta fanger eller å kjøre blåtur er synonymt med godt politiarbeid. De mer myke sidene ved politiarbeidet som å jobbe med mennesker som har psykiske problem eller å måtte lete etter eldre demente som har gått seg bort ses ikke på som ordentlige politioppgaver og ønskes skjøvet over på helsevesenet. Min egen praksis på ordensavdeling bekrefter delvis dette inntrykket. Nyere forskning nyanserer bildet. Politiet har en folkelig stil der kommunikasjon og relasjonskompetanse vektlegges (Aas 2009, Lagestad 2010, Hove 2012). Det er en spesiell type menn som tiltrekkes av de mer actionfylte politioppgavene og som definerer disse som ordentlig politiarbeid, men det gjelder langt fra alle. Også i politiet finner vi et mangfold av mennesketyper. Men at det kan bli en overrepresentasjon på de operative avdelingene av unge menn som representerer et mer maskulint og militært maktspråk kan man ikke se bort fra. Dette er også synliggjort gjennom bevæpningsdebatten som har kommet i kjølvannet av 22. juli hendelsen og hvilke operative grupperinger som roper høyest om at politiet må bevæpne seg. I den forbindelse er

det også interessant å se på de to kulturene som har utviklet seg parallellt der lensmannsbetjentene har vært mer preget av å være peacemakers i sitt nære forhold til publikum, mens man i de store byene der avstanden til publikum er større har utviklet seg mer i retning av å være crimefighters.

Susan Miller viste i sin studie av innføring av nærpolitiet i USA at det å innføre nye politiroller og en ny stil i politiet kan støte mot etablerte yrkeskulturer (Ifølge Gundhus 2009).

«Hva skjer når den tradisjonelle forståelsen av politiarbeid utfordres av nye managementstrategier, forebyggende politimodeller og kompetansekrav til politiet som vi finner i planer og strategier, og som ledelsen vil ha innført og implementert?»
(Gundhus 2009:33)

Ledelsen i politiet ønsker å utvikle politiet i en retning som går på tvers av gamle kulturelle tankemønstre og verdier der tanken om politiet som «crimefighters» har vært dominerende. Politiet skal jobbe kunnskapsbasert men fortsatt er det den erfaringsbaserte kunnskapen som har mest fokus. Forskning har vist at ledere i politiet belønner ansatte som er reaktive og gjør «ordentlig» politiarbeid. (Gundhus 2009)

Dermed oppstår det en konflikt som gjør endringsprosessen krevende. Når den offisielle ledelsen ønsker et publikumsnært politi (peacemakers) som er mer opptatt av kunnskapsbasert og forebyggende politiarbeid blir utfordringen hvordan man skal få alle med på denne måten å tenke politiarbeid på. Her er det grunn til å tro at verdibasert ledelse kan spille en sentral rolle, men også her vil det kunne oppstå betydelige utfordringer hvis politiledere fremstår som «peacemakers» og skal lede «crimefighters», nettopp fordi det grunnleggende kulturelle verdisynet drar i forskjellige retninger.

Glomseth og Aaserud (2012) beskriver hvordan det innenfor alle organisasjoner utvikler seg en egen organisasjonslogikk med særegne trekk som kan fremme eller hemme utvikling i en bestemt retning. De argumenterer også for hvorfor det derfor er viktig at politiledere har kunnskap om den kulturen de opererer i og hvordan kultur skapes og fungerer, slik at de som ledere kan bli bevisste på hvordan de kan legge strategier for å påvirke den.

Fordi politietaten består av mange spesialavdelinger gir det mening å snakke om subkulturer som kan oppstå i mindre grupper i organisasjonen. Det som særpreger en slik subkultur er felles opplevelser der følelser er satt i sving. Gjennom felles opplevelser som gir glede, angst og aggresjon knyttes fellesskap og samhold. I operativt arbeid i politiet står slike felles

opplevelser sentralt og fellesskapsfølelsen og samholdet kan bli sterkt og dermed også de felles verdiene som knytter gruppen sammen. Det er nettopp gjennom denne sosialiseringprosessen at de personlige verdiene skapes. (Eriksen 1999, Busch 2012).

Beredskapstroppen er et eksempel på en slik subkultur som har utviklet sterke felles verdier gjennom tett sosial samhandling (Glomseth 2002). Min egen erfaring er at det også innenfor større ordensavdelinger kan oppstå subkulturer der et vaktlag kan vektlegge andre verdier enn andre vaktlag. Dette bekrefter at førstelinjelederes kunnskap om og lojalitet til organisasjonens overordnede verdier, mål og strategier har stor betydning for hvilke verdier som blir førende for arbeidsmiljøet og oppgaveløsningen.

Politidirektoratet har i stor grad benyttet seg av direktiver og rundskriv. Forskning viser at instruksjoner og rundskriv har liten styringseffekt. I en studie fra Sverige så man at virksomhetsplaner og andre rundskriv i liten grad styrte den konkrete utførelsen av politiarbeidet. Det var først og fremst den kommunikasjonen som skjedde mellom politibetjentene i pauserommet som styrte praksisen og skjønntøvelsen. (NOU 2009:12). Dette er interessant i et verdibasert ledelsesperspektiv fordi det viser betydningen av at førstelinjeledere tar seg tid til å kommunisere med medarbeiderne og veilede dem i forhold til praksisutførelsen, og ikke bare lener seg til verdidokumenter i organisasjonen.

Svensk forskning viste på 90 tallet at politikulturen kan styre seg selv uavhengig av hva ledelsen ønsker (Ekmann 1999). Det at krefter i politikulturen kan motsette seg strategier og handlingsvalg ønsket av lederne er en utfordring som også norske politiledere må være bevisste på og eventuelt forholde seg til. Derfor er det også viktig at politiledere har god kjennskap til den yrkeskulturen og de arbeidsutførelser som praktiseres på deres ansvarsområder. Det må også gis rom og trygghet for å snakke om kultur og verdier i organisasjonen og reflektere over egen praksis og om denne samsvarer med de overordnede organisasjonsverdiene.

3 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet redegjør jeg for valg av metode, valg av respondenter og gjennomføringen av undersøkelsen. Jeg belyser også forforståelsen min og hvilken betydning dette kan ha for meg som forsker. Det er viktig å ha et kritisk blikk på eget arbeid og jeg belyser derfor også reliabiliteten og validiteten til dataene og drøfter analysen og tolkningen jeg har gjort. Avslutningsvis presenterer jeg de metodiske og etiske refleksjoner jeg har gjort i arbeidet med oppgaven.

3.1 Valg av metode - fokusgruppeintervju

Jeg var ute etter å beskrive politilederes tanker og refleksjoner rundt begrepet verdier og på hvilken måte de praktiserer disse. Her var det mulig med flere metodiske innfallsvinkler og jeg var ute etter å finne den metoden som ville gi meg mest mulig relevant informasjon i forhold til problemstillingen min.

De to vanligste metodene er de kvantitative og de kvalitative. I kvantitative undersøkelser er det som oftest forskeren som legger premissene for hvilke dimensjoner og kategorier som skal stå i sentrum mens i de kvalitative undersøkelsene er det subjektets perspektiv som er utgangspunktet. (Alvesson og Skjoldberg 2009). Jeg ønsket å foreta en kvalitativ undersøkelse fordi jeg nettopp var interessert i informantenes perspektiv på verdier og det var dette utgangspunktet som best ville gi svar på min problemstilling.

”Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig.” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:32)

Jeg opplever at begge disse kriteriene er oppfylt i forhold til mitt valg av kvalitativ metode. Det er forsket lite på politilederes tanker og praksis rundt verdier og min kunnskap var liten i forhold til dette. Jeg ønsket også å gå i dybden på hvilke tanker ledere i politiet hadde om temaet.

En vanlig kvalitativ måte å samle inn data på er gjennom observasjon, intervjuer og gruppeintervjuer. Kvale har beskrevet kvalitativt forskningsintervju slik: «Et intervju hvis formål er å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på kvalitativ tolkning av meningen i de beskrevne fenomener». (Kvale 1997:21)

Målgruppen for undersøkelsen min var ledere i politiet og det var gjennom samtale med dem at jeg ønsket å få belyst min problemstilling. Jeg ønsket å ta utgangspunkt i informantenes egne tanker og beskrivelser av sin virkelighet med utgangspunkt i noen sentrale tema. (Carson 2007)

Jeg valgte fokusgruppeintervju som den mest hensiktsmessige metode for min datainnsamling. Gruppeintervju er en kvalitativ forskningsmetode hvor en gruppe mennesker diskuterer et tema med en forsker som leder og ordstyrer (Brandt 1996:145).

Fokusgruppeintervju kjennetegnes ved at gruppen diskuterer et avgrenset tema. (Carson 2007)

Gruppen skulle fokusere på et bestemt tema; verdier. Det er flere måter å forstå verdier på og jeg var ute etter informantenes egen forståelse og nyansene i disse. Derfor opplevde jeg det som mest relevant å bruke intervju. Gjennom fokusgruppeintervjuer ville jeg komme tett på informantene og få frem deres egne vurderinger og forståelse. Jeg ønsket innspill fra flere ledere og jeg ville at de skulle reflektere sammen om temaet jeg hadde valgt.

Fordelen med denne intervjuformen er at flere sitter sammen og diskuterer et gitt tema og dermed kan flere oppfatninger fanges opp i samme intervju og det er grunn til å tro at en slik gruppedynamikk også vil aktivisere deltakerne og føre til flere spontane svar enn i andre kvalitative metoder. (Tjora 2012). Det er nettopp gjennom samhandlingen i gruppa at dataene skapes.

«Slik sett er fokusgruppene tett knyttet til den symbolske interaksjonismen og et konstruksjonistisk vitenskapssyn. Ved at informantene stimulerer hverandre, er det mulighet for å få frem mange aspekter av informantenes opplevelser av fenomener de alle kjenner til... Opplevelsen fra fokusgruppa kan være kilde til nye tanker og refleksjoner.» (Tjora 2012:123)

Svakheten ved fokusgruppeintervju kan være at deltakerne i gruppen opplever en form for sosial kontroll og at dette kan bli styrende for kommunikasjonen i gruppa.

3.2 Utvalg av respondenter

Deltakerne i studien er politiledere (ledere på nivåene under politimester), med og uten personalansvar som har deltatt på PHS sitt lederkurs LOU1. De kommer fra forskjellige politidistrikt, de opererer på forskjellige ledelsesnivå og har forskjellige lederfunksjoner og alder, de fleste har politibakgrunn men det er også noen med annen fagbakgrunn, og både kvinner og menn er representert i gruppen.

De utgjør et tilfeldig utvalg av politiledere. De har kommet inn på samme lederkurs og har dette som en felles arena. De har også til felles at de kjenner politikulturen fra innsiden, selv om det også vil være interne forskjeller på de forskjellige arbeidsplassene de kommer fra.

Det at de har søkt på lederkurs og har felles erfaringer fra kurset kan bety at de representerer en gruppe politiledere som har noen felles verdier og at de er mer ensartet enn om jeg hadde hentet inn ledere fra politidistriktene som ikke deltar på samme kurs. Jeg valgte allikevel denne løsningen siden det ville gjøre mitt arbeid med innhenting av materiale både effektivt og tidsbesparende. Siden det er hensiktsmessigheten som først og fremst var utgangspunktet for hvem jeg valgte til den kvalitative undersøkelsen min, og ikke representativitet, mener jeg at jeg traff godt med utvalget mitt fra lederkurset på Politihøgskolen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010)

3.3 Gjennomføringen av intervjuene

Jeg gjennomførte to fokusgruppeintervju med til sammen 9 deltakere. (3 kvinner og 6 menn). Jeg hadde i forkant sendt ut mailforespørsel til deltakerne på LOU1 kurs ved PHS og fikk 5 respondenter til første intervju og 4 til andre. Da jeg opplevde at jeg fikk nok materiale å jobbe med etter de to første fokusgruppeintervjuene og også så at informantene i de to gruppene ikke skilte seg vesentlig fra hverandre i det de formidlet, valgte jeg ikke å gjennomføre flere intervjuer.

Jeg satte av 1.5-2 timer til fokusgruppeintervjuene og satt på et stort møterom på Politihøgskolen. Lokalet var nøytralt for deltakerne i den forstand at ingen av dem jobbet på skolen. Intervjuene foregikk en ettermiddag etter kurssamling og middag.

Jeg oppdaget raskt at det var naturlig å løsrive seg noe fra den oppsatte intervjumalen min (se vedlegg 2). Utgangspunktet mitt var et delvis strukturert intervju. Jeg hadde noen få spørsmålsstillinger jeg ville gjennom, men jeg ønsker samtidig å være fleksibel i forhold til nye tema og problemstillinger som kunne dukke opp og som var relevante i forhold til problemstillingen.

Jeg var bevisst på å ha en tilbakeholden rolle under intervjuet og grep bare inn et par ganger når samtalen tok en retning som ikke berørte problemstillingen min. Jeg stilte noen oppklarende spørsmål underveis når det var ting jeg ønsket at de skulle utdype. Ellers holdt jeg meg til intervjumalen og samtalen fløt greit i forhold til de spørsmålene som ble stilt.

Jeg brukte lydopptaker under intervjuet, og jeg hadde ikke inntrykk av at dette la noen demper på deltakerne.

3.4 Min forforståelse

Under analysen av datamaterialet var det en del ting jeg måtte være bevisst på. For det første at jeg som forsker har en forforståelse som vil prege både intervjumalen og spørsmålsstillingene mine og at denne forforståelsen også vil prege hvilken informasjon jeg kommer til å legge vekt på når jeg gjennomgår dataene.

Gilje og Grimen (2011) beskriver tre komponenter som kan ha betydning for forforståelsen. For det første har mestringsen av språket og ulike begrep betydning. «*Aktøren ser verden gjennom de begreper språket hans stiller til rådighet.*» (ibid 2011:148). Dette betyr at jeg kan ha en annen forståelse som gjør at jeg ser noe annet enn de andre aktørene, selv om vi tar utgangspunkt i samme samtale. For det andre er vår forforståelse preget av våre trosoppfatninger og våre forestillinger om virkeligheten. Hvis mine verdier og forståelser av virkeligheten er veldig forskjellig fra de andre aktørenes vil dette kunne prege hvordan jeg tolker den andre og det er derfor viktig at jeg prøver å forstå den andres utgangspunkt uavhengig av mitt eget. For det tredje er vår forforståelse preget av våre personlige erfaringer. Våre erfaringer bidrar til å bestemme hvordan vi tolker verden.

Min forforståelse er preget av min yrkeserfaring som politibetjent og divisjonsleder i politietaten, som politifaglærer ved Politihøgskolen og som masterstudent i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet. Dette vil også kunne prege hva jeg ser etter. Jeg har studert mine kollegaer, noe som har gitt meg som forsker både fordeler og ulemper. Nærheten til infomantene kan ha gitt meg økt innsikt, men kan også ha redusert min kritiske sans og den nødvendige distansen jeg trenger som objektiv forsker. For meg har det vært viktig å være bevisst på at jeg skulle tre ut av politirollen og gå inn i forskerrollen.

Jeg har også vært bevisst på at samfunnsvitenskapen sjelden gir eksakte, entydige svar. Forskere som har undersøkt det samme kan komme frem til motstridende svar. Dette handler om at samfunnsvitenskapelige fenomener ofte er komplekse og at det er vanskelig, om ikke helt umulig å gi et helt sannferdig bilde av virkeligheten. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:40)

3.5 Reliabilitet (pålitelighet)

Når det gjelder kvalitative studier kan det synes lite hensiktsmessig å snakke om reliabilitet. Reliabilitet sier noe om påliteligheten til dataene fra undersøkelsen, hvilke data som brukes, på hvilken måte de er samlet inn og på hvilken måte de bearbeides. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005:144)

Datainnsamlingsteknikken i denne oppgaven er for det første ustrukturert i og med at et fokusgruppeintervju har en åpen form som kan gi rom for mange innfallsvinkler. Det er informantene som i stor grad bestemmer retningen og innholdet på dataene. For det andre er observasjonene avhengige av den konteksten som har funnet sted under intervjuet. Informantene påvirker hverandre og tar utgangspunkt i verdier som vanskelig kan måles. Dette gjør det vanskelig å sammenligne med annen relevant forskning. For det tredje må det tas hensyn til at jeg som forsker har hatt innvirkning på det som skjedde under intervjuet både som observatør og som behandler av dataene. Min egen bakgrunn og forforståelse har blitt med inn i intervjuene og i bearbeidningen av dataene og påvirker denne prosessen. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010).

3.6 Validitet (troverdighet)

Validiteten forteller om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som samles inn. Det er vanskelig å måle kvalitative data og derfor legges vekten mer på om observasjonene mine reflekterer de fenomener jeg ønsker å vite noe om. Også her er det krevende å måle validiteten, for det første fordi jeg ikke har noen garanti for at informantene har gitt meg et reelt bilde av sine verdier og sin praksis. De er påvirket av hverandre og den konteksten intervjuet finner sted i. De kan også være påvirket av meg og det de tror er mine forventninger. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). For det andre er jeg som forsker preget av min forforståelse og virkelighetsoppfatning og det er vanskelig å måle i hvilken grad jeg har klart å være objektiv under tolkningen av dataene. En måte å løse dette på er å gjengi det informantene har sagt i form av sitater, slik at min tolkning kan vurderes opp mot det som faktisk er uttalt av informantene.

3.7 Analyse og tolkning

I vitenskapsteorien beskrives intervju som metode som utgangspunkt for flere reflektive perspektiv. I et fenomenologisk perspektiv er det deltakerens livsverden eller bevissthet det forskes på. Man ønsker å finne ut hvordan et fenomen fremtrer fra et førstepersonsperspektiv.

(Tjoa 2012). I et hermeneutisk perspektiv er det meningsfortolkningen som er det sentrale og den hermeneutiske sirkel er et viktig begrep. Det er viktig å være bevisst på sammenhengene de ulike tekstene inngår i når man skal skape mening av en tekst. Delene må tolkes og forstås ut fra helheten og helheten fortolkes og forstås ut fra delene. Tolkningsprosessen blir dermed en sirkelbevegelse der deler og helhet vekselvis utfyller hverandre, og der vår oppfattelse og forståelse forandres og utvides underveis. (Gilje og Grimen 1993). I et postmoderne perspektiv er det samspeillet i intervjuet som har betydning og man lar teksten leve sitt eget liv frikoblet fra den ytre virkeligheten. Når man bearbeider og tolker en tekst er det viktig å reflektere over alle disse perspektivene.

Selve kategoriseringen av materialet betinget noen valg av teknikker som jeg valgte å bruke når jeg skulle gjennomgå materialet. Jeg satt igjen med relativt mye datamateriale og denne datamengden måtte reduseres og kategoriseres slik at jeg kunne håndtere den.

Kategoriseringen var krevende i forhold til det å finne en hensiktsmessig strukturering som best mulig hjalp meg til å systematisere funnene.

Jeg begynte med å transkribere datamaterialet fra lydopptakene og lese gjennom dette for å få en oversikt. Jeg valgte kategorisering der jeg først sorterte dataene i forhold til forskningsspørsmålene. Dette hjalp meg til å få en oversikt over de dataene som belyste problemstillingen min og rydde vekk de som ikke hadde betydning. I denne prosessen prøvde jeg å være bevisst på å ha en åpen tilnærming der fokuset mitt var å avdekke hva de ulike dataene handlet om. Neste steg var å sortere dataene i underkategorier. Datamaterialet ble bearbeidet flere ganger før jeg var fornøyd med kategoriseringen. Noen data var også overlappende i den forstand at samme utsagn kunne belyse mer enn en kategori.

En annen utfordring var å rydde i hvilke sitater jeg ville bruke i teksten. Jeg valgte å endre på noe av det muntlige språket for å gjøre det mer leservennlig og anonymisere det i forhold til dialekter, men var bevisst på at meningsinnholdet var det samme.

Etter at jeg var ferdig satt jeg igjen med en følelse av at jeg kunne valgt annerledes og at jobben ikke var ferdig gjort. Samtidig som jeg innså at et sted måtte grensen gå for dette arbeidet.

Hvordan man velger å kategorisere, analysere og tolke materialet vil kunne variere fra forsker til forsker og det er vanskelig å vite om man har klart å lande på den mest hensiktsmessige og troverdige måten. Under bearbeidningen av materialet har jeg vært bevisst på å skille mellom

det å analysere og det å tolke. Jeg har også vært bevisst på at sitatene ikke skulle tolkes ut av den sammenhengen de ble sagt i.

I prosessen har jeg lent meg mot følgende sitat: «Det finnes ikke noe absolutt sikkert fundament som man kan starte en fortolkningsprosess ut fra, eller noen sikker basis som man kan prøve fortolkningen mot.» (Gilje og Grimen 1993:162).

Jeg ble også underveis bevisstgjort på at det er mulig å tolke utsagn fra informantene i et negativt kritisk lys eller med positive briller på. Dette har jeg også vært bevisst på å synliggjøre i drøftingen av materialet.

3.8 Metoderefleksjon, styrker, svakheter og begrensinger

Kvalitativ metode kan bidra til at subjektet får komme til ordet. Fordi alle mennesker bidrar til den sosiale virkeligheten bidrar de også til å skape «sannheter». Gjennom en åpen tilnærming lar man alle slippe til med sine stemmer uten føringer eller restriksjoner. (Alvesson og Skoldberg 2009). Dette er metodens styrke men også dens svakhet. Det er vanskelig å generalisere en kvalitativ undersøkelse fordi utvalget er lite og derfor ikke representativt for andre enn de involverte. Det betyr likevel ikke at de funn som gjøres ikke kan si noe om en virkelighet som deles av flere enn de involverte. Siden det er lite forskning på politilederes forhold til verdier må det mer forskning på plass før man kan begynne å generalisere funnene i denne oppgaven.

Det er både styrker og svakheter ved fokusgruppeintervju som jeg har valgt som metode. Jeg tok utgangspunkt i en minigruppe med maks antall deltakere. Det var få nok til at alle fikk tid til å si noe og var trygge i intervjusituasjonen samtidig som jeg fikk mest mulig informasjon fordi det var flere å spille på. Jeg opplevde underveis at det kom i gang en god diskusjon mellom aktørene som gjorde at jeg nok fikk mer informasjon enn om jeg hadde intervjuet en og en av gangen. Gruppene fungerte fint og jeg opplevde at 4-5 deltakere var et godt antall for dialog og samhandling. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010)

En av styrkene ved kvalitative undersøkelser er at man oppnår stor grad av nærhet til respondentene. Man har også mulighet til å stille spørsmål underveis og utdype meninger som har betydning for problemstillingen. Samtidig er dette også en utfordring fordi datamaterialet blir omfattende og det kan stilles spørsmål ved om man kan lykkes med å generalisere materialet.

Fordi jeg valgte å stille et veldig åpent spørsmål først der jeg ønsket at de skulle dele sine tanker omkring begrepene verdier, holdninger og kultur i politiet kunne svarene gå i mange retninger. Den første som sa noe ble førende for hvilken retning fokuset gikk i. Når jeg analyserte materialet etterpå så jeg at jeg til tross for dette fant noen felles verdier som skilte seg ut i materialet.

Jeg ønsket å ha fokus på det spontane som kom og ikke styre dem for mye i en retning. Bare på denne måten følte jeg at jeg kunne få et sannferdig svar på problemstillingen min som nettopp ønsket å si noe om hvilke verdier de var opptatt av og bevisstheten i forhold til dette. Samtidig kan dette ha ført til at jeg ikke har fått frem skjulte verdier fordi informantene med verdier trekker frem positivt ladede begrep i intervjuene. De forbinder verdier med noe som er positivt og godt.

Kvalitative metoder gjør det mulig å se virkeligheten og meninger på en annen måte enn kvantitative metoder, men begge metodene krever tolkning. Her ligger også utfordringen. Hvordan kan man bidra til at tolkningen av det som blir uttrykt av informantene blir mest mulig samsvarende med det de faktisk mener? Subjektene representerer først og fremst seg selv og sin egen sosiale virkelighet. Denne behøver ikke å sammenfalle med andres virkelighet og tolkningen av denne virkeligheten skal skje gjennom en tredjepersons tolkning, forskeren.

I gruppedynamikken som oppstår i et fokusgruppeintervju er det også grunn til å tro at deltakerne søker å finne felles trekk i sitt syn på det de samtaler om. De kan dermed gi et noe fortegnert bilde av sin virkelighet i intervjusituasjonen. Jeg opplevde under intervjuet at informantene var samstemte og enige om hva som var viktige verdier i lederhverdagen deres. Samtidig opplevde jeg dem som ærlige og åpne når de uttrykte seg. Men jeg kan ikke se bort fra at gruppedynamikken under intervjuet kan ha hatt et element av sosial kontroll over seg. Svakheten ved gruppeintervju kan altså være at det kan oppstå et konformitetspress og at medlemmene i gruppa kan ha en tendens til å strekke seg etter det man oppfatter som allmenne og akseptable meninger i gruppa. Derfor måtte jeg også ta dette med i betraktningen under bearbeidingen av funnene.

3.9 Forskningsetiske refleksjoner

Det er viktig som forsker å være bevisst på at det oppstår et maktforhold mellom forskeren og informant(e). Forskeren er den som skal analysere og tolke det informantene har sagt og det er ikke sikkert at informanten vil like forskerens konklusjoner. Som forsker kan jeg komme opp i etiske dilemma. Hva om forskningen konkluderer med å beskrive en virkelighet som informantene ikke ønsker å identifisere seg med? Hva om forskningen fører til tap av anseelse for de involverte? Det kreves etisk bevissthet hos meg som forsker men jeg kan ikke være bundet av hensynet til informantene fordi dette vil binde opp forskningen på en uheldig måte. (Hammersley og Atkinson 2006).

Jeg kan ikke se at min problemstilling innebærer noen spesielle etiske dilemma av stor betydning for mine informanter. Alle informantene og hvilke politidistrikt og avdelinger de kommer fra er anonymisert i teksten. Jeg har vært bevisst på å ivareta den svake part ved ikke ta med materiale som har vært sårbart eller taushetsbelagt og som kunne identifisere mine informanter eller andre de har uttalt seg om. Undersøkelsen kan selvfølgelig avdekke informasjon som ikke nødvendigvis bare er positiv for politietaten, men dette synes jeg er innenfor en akseptabel ramme i et etisk forskningsperspektiv. Det er jo nettopp gjennom den kritiske tilnærming at endring kan oppstå.

Jeg kontaktet Politidirektoratet pr mail der jeg informerte om oppgaven min og fikk bekreftelse på at jeg ikke måtte innhente noen tillatelser fra dem på prosjektet mitt. (se vedlegg 3).

4 Presentasjon av funnene

I dette kapitlet presenterer jeg funnene fra undersøkelsen og søker å finne svar på problemstillingen:

Hvilke verdier er ledere i politietaten opptatt av og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis?

Jeg tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene når jeg analyserer de konkrete funnene som jeg mener at utkrystalliserte seg når jeg kategoriserte materialet.

Jeg presenterer hvilken forståelse lederne hadde av begrepene verdier og kultur, verdier lederne var opptatt av og hvordan de praktiserte disse, hvordan de opplevde spennet mellom å være tydelige og omsorgsfulle, og hvilket forhold de hadde til lederplattformen og politiets fellesverdier.

Sitatene fra fokusgruppeintervjuene har jeg valgt å sette i kursiv med hermetegn. Jeg har bevisst valgt ikke å kode sitatene i forhold til hvilken informant som sa hva. Det er meningsinnholdet jeg har vært ute etter å belyse, uavhengig av hvem som har uttalt seg.

Noen av sitatene har det vært vanskelig å kategorisere under bare en verdi, og jeg har da tatt et valg i forhold til hvilken verdi jeg har lagt størst vekt på opp mot meningsinnholdet.

4.1 Hvilken forståelse har politiledere av begrepene verdier, holdninger og kultur?

Lederne brukte begrepene holdninger og verdier om hverandre men hovedfokuset var på begrepet verdier. Når de fokuserte på kultur trakk de frem trekk ved politikulturen. Jeg har derfor valgt å presentere ledernes tanker om begrepene «verdier» og «politikultur».

4.1.1 Politilederes tanker om verdibegrepet

Noen av informantene gav uttrykk for at de er mer eller mindre verdibeviste i sin lederrolle. En av dem sa: «*Jeg tenker ikke gjennom hvilke verdier jeg uttrykker og hvilke verdier jeg ønsker å uttrykke.*» En annen sa at det er vanskelig å være verdibevist men at hun gjennom lederkurset hadde måttet tenke gjennom hvilke verdier hun har som leder. Hun sa det så sterkt som at «*verdier er noe av det vi har glemt.*» Senere i intervjuet korrigerer hun seg selv og sa at hun er «*veldig bevisst på det meste, men ikke alltid.*»

Det kan tyde på at hun gjennom den prosessen som skjedde i fokusgruppen ble mer bevisst på hvilke verdier hun hadde og at hennes første utsagn handlet om at begrepet verdier ofte oppleves lite konkret og vanskelig å gripe betydningen av. Hun fremhevet også lederkurset hun gikk på der hun hadde blitt utfordret på sine verdier og betydningen av å lære om verdier.

«Jeg pratet med sjefen min om dette og jeg sa at alle ledere må gå på dette kurset. Det er helt nødvendig. For det lærer oss ting vi har glemt og mange av oss er eldre ledere og vi har glemt mye av dette stoffet. Og verdier er noe av det vi har glemt.»

En annen sa at han hadde *«en forholdsvis grei tilnærming, men det med etikk og moral det er vesentlig, det er grunngreia...»* Han knyttet verdier opp mot moral og etikk og uttrykte at han slet litt med verdiene selv. *«Så det er en sånn del ting og tang som vi ofte har potensiale for å forbedre oss på alle sammen.»*

En sa at hun var veldig opptatt av å bli kjent med seg selv men at dette var en krevende prosess. Hun mente at bare gjennom å kjenne seg selv kunne hun bli bevisst på egne verdier. Dette var en prosess hun hadde startet på i godt voksen alder. *«Jeg tror det må komme fra oss, vi er ledere i en ny kultur. Vi har utdanning nå som forteller oss at verdier er viktig i hva vi gjør. Så det kommer fra oss.»* Det kan synes som hun her ser betydningen av å være bevisst på sine egne skjulte og åpne verdier og at hun ser at hennes rolle som leder er viktig i et verdiperspektiv.

En sa om verdiene sine; *«Jeg kjenner det jo langt inn i ryggmargen når jeg gjør noe som er i mot dem.»* Hun beskrev hvordan verdiene var internalisert i henne og at når hun brøt dem fikk hun dårlig samvittighet og merket det på en konkret følelsesmessig måte. Dermed bekreftet hun at det var de integrerte verdiene hun hadde som justerte henne når hun brøt dem.

En brukte følgende eksempel: *«Jeg kjenner masse fantastisk gode politibetjenter som gjør veldig mye bra etterforskning og alt der, men verdier kommer ikke inn i livene deres. De vil ha resultater koste hva det koste vil.»* Det kan synes som om denne informantene trakk et tydelig skille mellom mer byråkratiske verdier og det hun oppfattet som mer ekte verdier.

En fortalte at han var bevisst på at andre ikke hadde de samme verdiene som ham og at verdier ikke nødvendigvis er felles. Han sa: *«Selv om jeg har mine verdier så er det ikke riktig at jeg skal stå på mine verdier i enhver sak heller altså, vi er jo et sosialt system og da er det jo det å gi og ta, og så er det visse verdier man bare må stå på som leder, og så er det visse ting som man kanskje kan tilpasse seg hverandre da.»* Denne lederen var villig til å se gjennom

fingrene i forhold til noen av verdiene sine. Han skilte mellom verdier som var så viktige at han måtte stå på dem og andre verdier som ikke var så viktige for ham.

4.1.2 Politilederes tanker om politikulturen

Samhold, respekt for publikum og kompetansebygging var tre særtrekk ved politikulturen som ble spesielt trukket frem av informantene.

«Det er et veldig sterkt samhold i politiet, og jeg opplever det som positivt, men det kan jo være negativt og. Men politifolk er flinke til å ta vare på hverandre.»

Denne lederen beskrev samholdet i politikulturen som sterkt og at dette kan ha både positive og negative sider. Han trakk også frem omsorgsperspektivet i et sterkt samhold, at man har fokus på å ta vare på hverandre.

Dette samholdet ble også beskrevet som en beskyttelseskultur. *«Ja, vi beskytter hverandre til en viss grad, men hvis du går over grensen, ja da snur det nesten andre veien, da er du faktisk ute.»* Det sterke samholdet bidrar også til å beskytte mot at noen skal havne utenfor og bryte tillitten.

«Det er faktisk med på å holde folk innafor normen at du vet at hvis du trækker utenfor, er det så uakseptabelt. Men det kan sikkert være forskjellig fra sted til sted, fra tjenestested til tjenestested hva som er tillatt og ikke tillatt og hva som er ansett å være godt. Men at vi har en såpass sterk kultur tror jeg er med på å holde mange på et spor for å si det sånn.»

En informant var opptatt av at man raskt er «ute» hvis man melder fra om avvik som andre kollegaer har gjort. En av informantene som kom fra en større by beskrev hvordan politikulturen kan legge grobunn for å være litt brysk og at dette er noe de måtte jobbe aktivt med. En av de andre som kom fra et mindre sted pekte på utfordringen med å balansere mellom det å ha nær relasjon til publikum samtidig som de måtte håndheve lovbrudd overfor de samme menneskene.

Politikulturen ble også beskrevet som en kultur der respekt for de menneskene politiet møter er viktig. En av de eldre informantene mente at det har skjedd en kulturendring i politiet og at overgangen fra etatsskole til Politihøgskole har bidratt til en endring i holdninger og verdier.

«Det kom inn en annen type folk som var mer bevisst på mange områder og jeg synes at en del av den cowboykulturen som jeg også tilhørte på 80-tallet, den er der ikke lenger... Jeg er helt enig i at det er slutt på det som jeg litt fleipete har kalt for den kunstneriske friheten ved å

være politimann. Jeg har tenkt på at mye av det vi gjorde og foretok oss overfor kriminelle hadde blitt slått hardt ned på av kollega nå i dag...»

En av informantene trakk inn opprettelsen av Spesialenheten for politisaker (SEFO) som den største endringen som har skjedd. Han trakk frem at politiet i mye større grad viser respekt overfor de menneskene de har med å gjøre i dag, enn de gjorde før, og mente at dette hadde sammenheng med at politiet risikerer å bli etterforsket av Spesialenheten hvis de gjør noe galt.

Politihøgskolen ble også nevnt som en viktig faktor;

«Kulturen vil nok være sånn at de som har bachelor etter hvert fra Politihøgskolen, de ønsker påfyll, de krever det. Så det med kompetanseoppbygging vil nok etter hvert bli en del av kulturen.»

Informantene tok opp kompetanse som en viktig del av dagens og fremtidens politikultur. Tidligere ble man forfremmet i kraft av ansiennitet mens man i dag må kunne vise til kompetanse for å bli vurdert til høyere stillinger. Samtidig pekte de på at det flere steder fortsatt ikke tas hensyn til medarbeidernes kompetanse og at den gamle måten å tenke på fortsatt er gjeldende. En nevnte at det blir tatt opp negativt når noen skulle på kurs fordi produksjonen da gikk ned. *«I stedet for å se at ved å gi kompetanse så vil produksjonen gå opp i stedet, ikke sant, og det vil bli enda mer motivasjon... men det å vekke den forståelsen er ikke enkelt.»*

4.2 Hvilke verdier er politiledere opptatt av og hvordan praktiserer de verdiene?

Når informantene begynte å snakke om hva som betydde noe for dem i lederhverdagen sin kom det frem flere verdier de var opptatt av. Informantene var opptatt av omsorg, synlighet, kontroll, kvalitet, kompetanse og troverdighet. De var opptatt av å påvirke gjennom relasjonsbygging, samtale og veiledning for å bidra til å utvikle gode verdier. De la også vekt på tydelighet og nødvendigheten av å følge regler, og at dette kunne være krevende i et relasjonsperspektiv.

4.2.1 Politiledere er opptatt av å være relasjonsbaserte med omsorg i fokus

Lederne var opptatt av å bygge relasjoner. Omsorgsrollen ble trukket frem der støtte og samtale stod sentralt.

En av informantene uttrykte det slik: *«Jeg skal være leder, men det skal være positivt og det skal være oppbyggelig, det er vel målsettingen og intensjonen. Det er en verdi, mitt verdigrunnlag.»*

En annen trakk frem papparollen som en metafor:

«Du er en omsorgsperson for disse du er leder for. Det er utrolig hvor mange problemer de kommer inn til deg for å få løst, og da er det jo å være til stede og være tilgjengelig og prøve å motivere dem, skal ikke si pappa, men kanskje en reservepappa da kanskje.»

Han trakk frem eksemplet med at han ville hjelpe selv om problemet ikke hadde noe med jobben å gjøre. At omsorgsperspektivet for ham som leder strakk seg til det private området også. En beskrev den gode samtalen der hun satte av tid til å prate med medarbeiderne også om personlige ting.

«Du bryr deg om de folkene du jobber med og ser på dem som individer, ikke bare en gruppe. Alle er forskjellige, har forskjellige tanker og ideer og forskjellige ønsker om hvordan de vil bli behandlet. Og det er i tankene mine hver dag og hele tiden når jeg er sammen med dem.»

Lederen er her opptatt av å se sine medarbeidere som individer og det er det relasjonelle som står i fokus.

Lederne var opptatt av å vise omsorg i praksis. En av informantene fortalte at hun stilte opp for dem når hun hadde mulighet og avlastet dem når det var stort trøkk, eller når de hadde behov for å trene. En annen fortalte at han hadde fanget opp signalene fra sine medarbeidere om at de hadde det for travelt til å få tatt matpause på de mest hektiske vaktsettene. *«Så sa jeg, men det fikser vi, jeg skal komme med mat til dere jeg.»*

Relasjonsbygging ble også beskrevet som en måte å forebygge konflikter på.

«Jeg har også hatt konflikter på min arbeidsplass som jeg synes har vært vanskelig å ta tak i... Så det å gripe tak i ting så fort som mulig og ta tak i den gode samtalen den er helt essensiell for å få gode resultater og slippe de konfliktene man kan få på en arbeidsplass. Og

derfor er det veldig viktig for en leder å ha god kontakt med sine medarbeidere og være til stede og nettopp fange opp disse signalene.»

Han beskrev at ved å ta tak i ting tidlig og gjennom å ha god relasjon til medarbeideren ble samtalen god og ikke vanskelig. En av informantene beskrev hvordan hun som ny leder måtte jobbe hardt for å få respekt fra enkelte av medarbeiderne sine.

«Jeg hilste på dem, snakket med dem, oppsøkte dem og spurte hvordan går det med dere? Og plutselig måtte de bare se meg og snakke med meg.. de kunne se at jeg gjorde jobben min og at jeg brydde meg om dem og hørte på dem.»

Her ser vi fruktene av at lederen brydde seg om sine medarbeidere, også de som i utgangspunktet ikke viste henne respekt. Ved at hun så dem og kommuniserte med dem på en omsorgsfull måte vant hun respekt.

En problematiserte at lederne kunne være for snille med medarbeiderne sine.

«Så tror jeg det er en mentalitet i politiet på at vi er veldig snille og behjelpelige med sånn sosial tilrettelegging for å kalle det det. Det er ikke nødvendigvis bare av det gode. Vi har jo diskutert det hos oss, vi må kanskje begynne å skjerpe inn en del for å ansvarlig gjøre dem selv.»

Fleksibilitet fra leders og medarbeiders side ble trukket fram som en viktig verdi. At begge parter forstår at det handler om å gi og ta.

«Så det er sånn gi og ta. Det ser vi at de er fornøyd med. Og så gjerne få overført den tankegangen til dem, at vi gjør hva vi kan for at du skal få byttet vakt men du må også være litt tilgjengelig når vi kanskje har behov for deg. Og det ser de, det skjønner de.»

Lederne var opptatt av at medarbeiderne skulle ha det bra og de strakk seg for å ivareta behovene til medarbeiderne. Gjennom å vise omsorg bygget lederne gode relasjoner med medarbeiderne sine og bidro også til å bygge opp et godt tillitsforhold og få respekt som ledere. De var også opptatt av at relasjonsbygging forebygger konflikter og at omsorg skulle skje innen rimelighetens grenser.

4.2.2 Politiledere er opptatt av å være synlige og tilgjengelige

Synlighet og det at alle skal føle seg sett og hørt var viktig for lederne.

«Det er en viktig verdi synes jeg, det der med synlighet og tilgjengelighet, å være der både fysisk og mentalt, at folk skal kunne komme til deg, det er og en veldig viktig verdi altså.»

En brukte uttrykket at han ønsket å lade opp medarbeiderne sine. *«Du gjør deg synlig og du viser at du bryr deg.»* Han koblet synlighet sammen med omsorg og det å se sine medarbeidere.

Flere av informantene gav uttrykk for at de gjerne skulle vært mer synlige og tilgjengelige for medarbeiderne sine, men at en travel lederhverdag med mange andre gjøremål kom i veien for dette. *«Jeg vil veldig gjerne være synlig men av og til er det veldig vanskelig. Veldig vanskelig.»*

En av informantene trakk frem at administrasjon tok mye av tiden hans som leder og at dette gikk ut over tilgjengeligheten overfor medarbeiderne. *«Det jeg har dårlig samvittighet for, det er å være til stede. For å bruke en metafor, det med å være far, du er ikke en god far hvis du ikke er til stede. Det samme med ledelse også, du er helt avhengig av å være til stede.»*

Han trakk frem begrepet «pappa» som en beskrivelse på hans lederrolle. Han uttrykte at synlighet var en viktig verdi som han strevde med å klare å leve etter slik han ønsket. *«Det er helt klart en viktig greie for meg som jeg ser er en utfordring. For du blir spist opp av alle andre gode hensikter, mens det aller viktigste er å være til stede, for er du ikke det får du ikke utøvd ledelse.»* Han kobler tilstedeværelse med det å kunne lede.

Informantene trakk også frem utfordringen i å skulle kjenne og se alle sine medarbeidere. De trakk frem eksempler på hvordan de løste denne utfordringen. En fortalte at han hadde lagt om arbeidstiden sin fra dagvakter til kveldsvakter og helgevakter for å få vært mer til stede med medarbeiderne som jobbet turnus.

En fortalte at han hadde satt seg som mål å bruke en halv time hver dag til å besøke medarbeidere på kontorene deres. Han merket etter hvert at flere og flere oppsøkte ham på kontoret hans. *«Jeg har jo hatt døra åpen hele tiden, men det er flere og flere som kommer inn ikke på grunn av sak men på grunn av et eller annet annet. Da tenker jeg at kanskje jeg er på rett vei.»*

En beskrev at han syntes det var viktig å hilse på medarbeiderne når han kom om morgenen. Han opplevde at han hadde lykkes den dagen en medarbeider som ikke pleide å hilse på ham konfronterte ham med at han hadde oversett ham en morgen.

«Det er jo kjempeviktig og da forstod jeg betydningen av det, hvor viktig det er å se dem. Og da tenkte jeg med meg selv, ja de verdiene jeg er litt opptatt av i min lederhverdag det er i ferd med å bære frukter.»

Det kan synes som om lederens verdier her knyttes opp mot en fysisk handling som det å hilse er.

Det var viktig for informantene å være synlige, tilstede og å vise at de så sine medarbeidere. De brukte forskjellige strategier for å få til dette. De opplevde det konfliktfylte i at mange administrative oppgaver gikk ut over tilstedeværelsen og at dette hemmet dem i ledelsen av medarbeiderne. I et verdibasert perspektiv holder det ikke bare å være synlige på en fysisk måte, slik som hilserunden som en av informantene trakk frem. Da må det også ryddes plass til den gode samtalen der leders rolle blir å synliggjøre praksis og sette organisasjonsverdiene i fokus.

4.2.3 Politledere er opptatt av å ha kontroll og følge regler

En av informantene var opptatt av at negative praksiser kunne utvikle seg hvis lederen ikke var til stede og kunne fange det opp.

«Det jeg ofte ser er at fravær av synlighet, det er ofte der du ser de negative subkulturene, da får ting utvikle seg uten at det blir påtalt. Så der hvor ingen har ansvaret der får man ofte sånne subkulturer og dårlige praksiser. Kommer en halvtime for sent og går en time før og utvikler seg sånne egne arbeidsmåter som kanskje ikke er like gode, er like heldige, og det er jo ofte de gruppene hvor du jobber veldig selvstendig hvor du ikke har noen ledelse og oppfølging av ledelsen over. Så jeg tror nok det med synlighet er veldig vesentlig med tanke på det å få gode verdier og beholde gode verdier.»

Denne lederen koblet synlighet opp mot det å ha kontroll over praksis. Selvstendighet hos medarbeiderne kan oppleves som et problem hvis de går ut over rammene.

En trakk frem problemet med at studentene blir så farget av praksisveilederne sine og at dette kunne være et problem i forhold til hvilke holdninger de fikk. *«Jeg er veldig bevisst når vi får nye, vi har den mentorordningen der jeg er veldig bevisst på hvem jeg setter som mentorer,*

for jeg ser at de farger veldig mye, og med en god start er faktisk veldig mye gjort.» Han brukte spesielt utvalgte medarbeidere for å ha kontroll med studentenes utvikling.

Informantene gav uttrykk for at det var viktig å holde medarbeiderne innenfor rammene.

«Det er litt viktig for jeg ser at det alltid er noen som skal prøve seg og bevege seg utenfor rammen, og det tror jeg er livsfarlig hvis du slipper noen utenfor der, for det får andre høre om fort og så har du det gående.»

For informantene var det viktig med fleksibilitet, men fleksibilitet innenfor rammene som en av dem uttrykte det. En annen uttrykte at det var veldig viktig å få formidlet hva slag kultur det var på arbeidsplassen og hvor grensene gikk for hva som var akseptabelt og ikke. Lederen viste at han synes det var viktig å sette medarbeiderne inn i hvilke holdninger kulturen var preget av for å begrense uønskede handlinger. Bevissthet på verdiene i kulturen er viktig i verdibasert ledelse.

Den mer autoritære lederrollen ble også trukket frem som et lederansvar.

«Du kan ikke være venner med alle og noen ganger må du rett og slett fronte og si det, dette her er ikke akseptabelt, sånn gjør vi ikke, ferdig! Men si det på en ordentlig måte selyfølgelig.»

Informantene trakk frem at det forventes at en leder skal kunne sette ned foten og sette grenser for medarbeiderne.

«Så det er også en verdi i det å være leder, å kunne sette ned foten... Det er du som bestemmer og det må man faktisk gjøre en gang i blant. Det er også en verdi som leder mener jeg å tørre å være litt upopulær. For som sagt, du kan ikke gjøre alle til lags.»

En fortalte at hun opplevdes streng til tider av sine medarbeidere. Hun var opptatt av at hun som leder måtte ha en balanse og at dette kunne være krevende på en arbeidsplass der medarbeiderne hadde vært vant til å få det som de ville uavhengig av regelverket.

«Du har ikke laget regler for at alt skal være rettferdig og likt, og ikke alle forstår at du gjør ting for alles beste. For vi er alle individer og vi gjør til slutt det som passer oss selv best. Og som leder må vi passe på at alle får en rettferdig del av kaka. Så, det er veldig vanskelig å balansere noen ganger.»

En informant mente at det å være streng hørte med til lederrollen.

«Dette her handler jo om måten du er på og hvordan du legger frem budskapet, og måten du prater med dine medarbeidere på. Det er jo også oppdragende, ved at dine holdninger er det som skal være med på å påvirke hvordan klimaet skal være på eget arbeidssted. Og klarer du å sette fingeren på det som alle sammen har vært klar over - at det her har vært på kanten og det er ikke sånn vi skal gjøre det, så tror jeg man blir respektert. For målet er ikke å ta fra dem noe, men målet er å forholde seg til det som er akseptert og det som regelverket tillater og som du må oppføre deg i forhold til.»

Han vektla hvordan budskapet ble fremført og at det er lederens verdier som skal være førende for arbeidsmiljøet. Han tror at han ville bli møtt med respekt når han fikk medarbeiderne til å forstå hvorfor de måtte følge verdiene og reglene.

Lederne var opptatt av å følge regelverket. Under et av intervjuene ble det en diskusjon rundt at deler av våpeninstruksen var utdatert og at det derfor var vanskelig å få medarbeiderne til å forstå at den fortsatt skulle følges. Eksemplet som ble brukt var at en del operative politibetjenter nå ønsket å bære ammunisjon i beltet, mens instruksen sa at den skulle være nedlåst sammen med våpenet.

«Og det er klart at det er jo med på å skape litt dårlige holdninger. Det at sånne åpenbare dumme ting ikke blir endret på. Og det vil være en utfordring for oss som sitter som ledere og som skal følge regelverket, for det er vi nødt til.»

En mente at han som leder forventet respekt for lederrollen sin og de beslutninger han som leder var forpliktet på. Selv om han var ute på patrulje sammen med sine kollegaer forventet han at de også måtte forstå lederrollen hans når han tok opp uønskede praksiser med dem.

«Det er den forventede respekten som vi skal ha og som vi også forventer å få i forhold til den rollen man har. Den som vil ha det magasinet i beltet må skjønne at vi har en rolle her å følge.. Sånn er systemet, det er enda en form for hierarki her, og det må de forstå... du må holde dem litt i nakken, men høre på dem.»

Han beskrev dobbeltrollen som leder, å lytte til medarbeiderne samtidig som han skulle kontrollere dem.

Informantene gav også uttrykk for at når reglene var klare var det enklere å kreve at medarbeiderne skulle følge dem.

«Du kan godt kalle det for vanskelig samtale, men jeg synes ikke sånne samtaler er så veldig vanskelige når reglene og rutineene er klinkende klare, da er det bare å få dem til å forstå det. Men det er jo det med at da må vi som ledere gå inn og forklare hvordan verdiene våre er, hvor vi har verdiene våre hen og hvorfor.»

Lederen opplevde ikke samtalen som så konfliktfylt når reglene var tydelige og man kunne henvise til dem. Utfordringen lå mer i å få medarbeiderne til å forstå regelverket. Her kobles også det å følge reglene opp mot det å ha et verdisyn, der det å følge regler er viktig i seg selv.

«Den vanskelige samtalen, det er det samme om det er vanskelig å snakke, så lenge jeg vet at jeg har rett på en måte, så lenge jeg har ryggdekning for det jeg mener, det er ikke noen tvil, det er ikke noe vi skal diskutere egentlig, det må være sånn som jeg sier for det står der og der.»

Lederne var opptatt av at å følge regler er viktig, selv når det gikk på tvers av egne verdier. Klare regler gjorde dem trygge når de måtte være tydelige ledere overfor medarbeiderne. De uttrykte at det var viktig at de klarte å beherske også en mer autoritær og streng lederrolle der de fortalte medarbeiderne «hvor skapet skal stå». De var også opptatt av å ha kontroll over praksisutførelsen og at medarbeiderne levde opp til ledernes og arbeidsplassens verdier.

4.2.4 Politiledere er opptatt av å påvirke for å fremme kvalitet

Lederne la vekt på kvaliteten på arbeidet og medarbeiderne og var opptatt av å påvirke i riktig retning.

En av informantene la vekt på at han forventet god kvalitet på den jobben som ble gjort. Han trakk frem at dette var noe de hadde fått til og som de fikk gode tilbakemeldinger på. Han trakk frem godt utført arbeid gjennom god straksetterforskning og gode rapporter som en verdi: *«Man legger merke til at det er en annen verdi på vår divisjon (vaktlag) enn det kan være på andre divisjoner, eller på andre tjenestesteder.»*

En annen la vekt på medarbeidernes kvalitet.

«Jeg vil gjerne ha fem gode folk som er kjempeflinke og gjør jobben sin og har lyst på resultater, enn ti folk som er litt late og som jeg må jobbe hardt med. For meg er det ikke kvantiteten men kvaliteten som teller.»

Lederen uttrykte behov for selvstendige medarbeidere som utførte jobben på en god måte uten at hun behøvde å bruke tid på å få dem til å gjøre det de skulle.

«..jeg har et mantra som jeg sier til alle mine medarbeidere ... jeg sier at alle må ha en forståelse for at vi ikke kan være over alt, men det er ingen som har forståelse for at vi gjør en dårlig jobb på stedet.»

Lederen uttrykte at hun hadde behov for å kommunisere til sine medarbeidere at de skulle gjøre en god jobb og at hun forventet kvalitet i forhold til det de gjorde.

Flere av informantene brukte begrepet rollemodell, at de selv måtte gå foran som gode eksempler. En av informantene beskrev seg selv som en som skulle lade opp sine medarbeidere gjennom å støtte dem, men også veilede dem på riktig vei. Flere av informantene uttrykte at de var opptatt av å motivere og påvirke medarbeiderne sine i forhold til holdninger til arbeidet for å sikre god kvalitet.

«Det som går på verdier som jeg er opptatt av når jeg har møte med mine avsnittsledere og som de skal ta med seg ut, det er jo det her med respekten for de man jobber opp mot... At de skal vise at vi er profesjonelle.»

Denne lederen uttrykte at han la føringer for hva andre ledere skulle legge vekt på i møte med publikum. Han kommuniserte at verdien respekt er viktig. Han trakk frem eksempelet når det kom klager fra publikum på politiets oppførsel og der han stilte medarbeiderne sine spørsmålet; *«... om det er slik de vil bli oppfattet ute, og får dem til å reflektere litt rundt dette selv. Og det ser jeg sier ned i hvert fall.»*

Lederen brukte samtale med refleksjon over praksis som et virkemiddel for å få medarbeiderne på et annet spor. Han ryddet plass for å snakke med medarbeiderne om uønsket praksis noe som er viktig i et verdibasert perspektiv.

En av informantene beskrev en arbeidsplass der det ble skåret dårlig på en medarbeider - undersøkelse og der mobbing var en del av kulturen. Han samlet medarbeiderne med jevne mellomrom og tok opp med dem det som hadde kommet frem i medarbeiderundersøkelsen. *«Hvor står vi hen? Hva legger vi vekt på? Hvordan skal vi snakke sammen? Hvordan snakker vi sammen eller med hverandre?»*

Han beskrev også at det var kultur for å snakke stygt om ledelsen på arbeidsplassen og at han selv hadde vært en del av denne kulturen tidligere. Men som ny leder på stedet valgte han å stille spørsmål ved dette. *«Hva er det du sier for noe nå? Og med en gang de måtte begynne å utdype det her så rant det ut i sanden. Det var bare sånn gammel uvane...»*

Det er uklart i hvilken grad denne lederen ga rom for refleksjon rundt praksisen å snakke stygt om lederne. Han gav uttrykk for at han stilte medarbeiderne et konfronterende spørsmål, noe som kan synes lite hensiktsmessig hvis man ønsker å bidra til en god refleksjonsprosess rundt praksis, der nettopp trygghet skapes gjennom en lite konfronterende linje fra leders side.

En pekte på at det var mye større bevissthet nå i forhold til hvordan politiet skulle oppføre seg. En beskrev hvordan han fysisk var til stede for å påvirke praksisen ute;

«... så min jobb er jo å motivere dem til å gjøre jobben og så være med dem ut for å se hvordan de jobber... og så være med og vise dem retningen på hvordan jeg vil at de skal jobbe opp mot det ordensmessige.»

Han var opptatt av å motivere gjennom å fortelle hvordan han ønsket at det skulle være. De hadde laget en konkret plan for hvilke problemområder de skulle jobbe opp mot og de hadde satt en del mål som skulle nås. Han trakk frem hvor viktig det var at han som leder gikk foran som et godt eksempel. At han selv kjørte ut når det var ruskevær og kom seg ut av bilen for på den måten å motivere medarbeiderne til å gjøre det samme. Han trakk frem eksemplet at han sørget for mat til patruljene fordi de hadde det for travelt til å ta pause;

«..det er utrolig hva jeg får igjen for det. Så det er sånne små ting som er med på å motivere og få dem til å gjøre en ekstra god jobb... Så snakker jeg litt med dem og ser på ting som kan gjøres annerledes og ta med og forandre på etter hvert.»

Lederen fremstod som en rollemodell som gjennom praktisk handling viste hva som var viktig for ham. På denne måten bygget han tillit til medarbeiderne sine og fremstod mer troverdig når han pratet med dem om ting han ønsket de skulle endre på.

Informantene var opptatt av å motivere og veilede sine medarbeidere for å skape gode verdier og fremme kvaliteten på arbeidsutøvelsen. De valgte flere strategier for å få til dette, de skrøt av bra utført arbeid, gikk foran som gode eksempler, viste omsorg og fikk medarbeiderne til å reflektere over praksisen og hva som kunne gjøres annerledes. De var også opptatt av å fortelle medarbeiderne hvordan ting skulle gjøres.

4.2.5 Politiledere er opptatt av kompetanse

Informantene la vekt på at kompetanse var en viktig verdi og at det var bra at kompetanse ble mer verdsatt i politietaten. De trakk fram at uten at man er villig til å utvikle seg og skaffe seg dokumentert kompetanse vil man ikke komme i betraktning til attraktive stillinger.

«Skal man være med så bør man ha LOU1 og kanskje også LOU2, for om ikke lenge står det kanskje 30-40 åringer og banker på døra og søker de stillingene, som er vel utdannet...»

Det å utvikle seg hele tiden ble trukket frem også som viktig i forhold til å takle endringer på en god måte og å være en god leder.

«En ting er at du selv vokser på det, men tenk deg de stakkars jævlene som er ansatt under folk som ikke fyller på og som anser det som helt unødvendig, de lider av gammeldagse holdninger og verdier, jeg tror dette er veldig viktig altså.»

Vi ser her at informanten knytter kompetanse sammen med en ny politikultur der det å søke kunnskap er verdifullt i seg selv fordi det vil bringe etaten fremover. Alle informantene var deltakere på lederkurset LOU1 og var opptatt av å utvikle seg gjennom å skaffe seg lederkompetanse. En av informantene trakk frem at det å utvikle seg var viktig både i forhold til å kunne konkurrere om stillinger, men også i forhold til å kunne takle endringer på en best mulig måte.

«Jo mer kompetanse vi har jo bedre rustet er vi for å gå inn i endringer hele tiden, og jo mer positive blir vi til endringer, da blir de ikke så skumle lenger.»

En trakk frem avsnittsledere som utmerket seg ved at de var opptatt av å utvikle sine medarbeidere og bidra til kompetansestyrking. *«De er nesten som forbilder for de andre som kanskje ikke er like ivrige.»* En trakk frem at han var opptatt av å bruke dyktige ansattes kompetanse til å utvikle medarbeiderne; *«Det har blitt en sånn kultur at de drar de andre med seg, at det skal øves på en del operative oppdrag og sånn når de har anledning til det, og der har jeg laget rom for det og et system for at det skal være mulig.»*

Det er viktig for denne lederen å bruke medarbeidernes kompetanse aktivt for å utvikle medarbeiderne. Ved å legge til rette for dette bidrar han også til at medarbeideren får bidra med sin kompetanse, noe som er viktig for profesjonsutdannede. En annen trakk også frem at hun brukte kollegaene sine kunnskaper til å dele kompetanse og motivere hverandre. *«..og skryter av dem når de tøyser seg og gjør litt ekstra.»*

Lederne verdsatte kompetanse. Det kan synes som om noen av informantene var mer opptatt av kompetanse i et konkurranseperspektiv enn i et kunnskapsperspektiv. Kompetansen ble trukket frem som det som utgjorde forskjellen i forhold til å kunne utvikle seg og å få høyere stillinger i etaten, og ikke bli stående på stedet hvil. Kompetanse hos medarbeidere ble også trukket frem som et redskap som kunne brukes for å utvikle og motivere andre ansatte.

4.2.6 Politiledere er opptatt av å være troverdige

Integritet ble nevnt flere ganger under intervjuet selv om det ikke var dette det ble fokusert mest på. At det er viktig å være den du er og kunne stå for det du gjør.

«Jeg har en sånn leveregel, det er vel kanskje en verdi, jeg vet ikke.. og den gjelder spesielt når ting er litt tøft og sånn, det er at jeg, når jeg gjør ting og sier ting, så skal jeg alltid kunne gå og se meg selv i speilet og kunne si til meg selv at dette var bra gjort, dette var okay.»

Denne lederen bygget seg opp når hun stod i vanskelige situasjoner. Gjennom mentalt å overbevise seg selv om at hun gjorde det rette stod hun sterkere i motstand. I en tøff periode der medarbeidere ikke respekterte henne som ny leder så hun på seg selv i speilet og sa til seg selv:

«Du kan gjøre dette her, du er flink, du vet hva du gjør. Jeg bare gjorde jobben min med integritet, i alt jeg gjorde, holdningene mine forandret seg ikke, jeg var den personen jeg er, og det fungerte for meg. Fantastisk, for de endret oppførselen sin mot meg. Jeg fikk masse respekt for det.»

Her opplevde medarbeiderne en troverdig leder som stod for sine verdier selv når hun møtte motstand.

En annen trakk frem at det var viktig å være ærlig og direkte med medarbeiderne. *«Det handler litt om at du skal ikke tro at du er noe, eller du skal ikke utgi deg for å være noen andre enn du er.»* Lederen uttrykte ydmykhet i møte med medarbeiderne. Han var ikke opptatt av å spille en rolle eller fremstå annerledes eller bedre enn han var. *«Du skal kunne stå for det du har gjort på en måte, ikke minst overfor deg selv da, det er kanskje det viktigste.»*

Det å være en åpen og ærlig person som ikke spilte rollespill var viktig for informantene. Det var viktig å stå for det de er og det de tror på også når det kostet noe. Det var viktig for dem at det skulle være samsvar mellom liv og lære. Dette er en viktig forutsetning for verdibasert ledelse.

4.3 Politiledere i spennet mellom omsorg og autoritet

Lederne opplevde flere situasjoner der omsorgsrollen kom i konflikt med den mer autoritære rollen. Den vanskelige samtalen ble trukket frem som noe av det mest utfordrende for flere av dem.

«Men det er klart at det som er mest utfordrende det er den vanskelige samtalen, og sette seg ned og ta en prat med folk som du ser har litt dårlige holdninger eller er litt slapp i forhold til arbeidsutførelsen. Å få dem til å forstå hvordan de skal gjøre det og hvorfor det må være sånn, det synes jeg er vanskelig. Og jeg har hatt noen av dem, og det er greit hvis du føler at du får forståelse, men når den andre går rett i strupen på deg, og du skal prøve å holde dette på et saklig nivå, så er det en utfordring. Da må det mange samtaler til. Men, det er jo jobben vår, så det er bare å ta det.»

Denne lederen beskrev ubehaget som oppstod når han møtte motstand fra medarbeideren. Han syntes også det var krevende å nå frem til medarbeideren. Uttrykket «å få dem til å forstå» kan tyde på at lederen fortalte medarbeideren hvordan ting skulle være uten at medarbeideren selv fikk reflektert over egen praksis. En mer autoritær tilnærming vil kunne vekke motstand hos medarbeideren hvis verdier står i mot hverandre. Men det kan også bety at lederen var usikker på hvilken tilnærming som var den beste i situasjonen.

En beskrev hvor krevende det kunne være når man måtte ta en vanskelig samtale med en medarbeider man skulle ut og kjøre patruljebil med etterpå. En annen fortalte hvor fint det var når han kunne bruke patruljebilen som utgangspunkt for samtalen;

«Så setter jeg den personen opp sammen med meg på patrulje og så sitter vi i bilen ikke sant, og så kan vi ha den gode samtalen. Det å være litt avvæpnende, det å si at jeg er ikke sint på deg, men jeg er ikke enig med deg, det er to forskjellige ting ikke sant. Jeg tror den er litt viktig, og det handler også om det å skape et miljø hvor det er lov til å ha forskjellige meninger, og det å være litt forskjellige. Man skal skape et team hvor det er forskjellige mennesker med forskjellige meninger, og at det er aksept for det tror jeg er ganske viktig for å skape gode team.»

Lederen valgte å dempe den autoritære leder stilen. Ved å være i bilen ute på patrulje sammen likestilles leder og medarbeider. Han valgte også å kommunisere på en måte som dempet det konfliktfylte i samtalen. Han åpnet også opp for at det skulle være rom for forskjeller.

«Da gjelder det å ta det på den gode måten, og forklare at dette er ikke noe jeg er uenig i, men at vi er politi, og redegjøre for dine argumenter og si at sånn bare må det være, beklager. Og de som ikke har forståelse for det når du har prøvd å forklare det, dem er det ikke så mye å gjøre med egentlig, og da må du bare ha den verdien som leder. Ja jeg kan ikke gjøre alle blid, jeg skal forsøke, men jeg kan ikke få alle til å bli med på mitt lag, være med meg.»

Lederen aksepterte at han ikke kunne få alle til å bli enige med seg og at noen verdier er vanskelige å endre på. En av informantene trakk også frem sårbarheten som leder der risikoen for at medarbeiderne ikke skulle respektere ham også var en del av dilemmaet;

«Det med den vanskelige samtalen. Å rette opp i uønsket adferd som er ønsket av dine medarbeidere. Jamfør for eksempel dette med våpen, vi har hatt noen hos oss som har gått med, som liksom har begynt å snik innføre dette med å ha magasinene i beltet. Jeg er helt enig med dem, at det er patetisk at vi ikke gjør det, men instruksjonen sier at vi skal ha det, og da kan ikke vi som politifolk ta loven i egne hender. Det er helt uakseptabelt. Det har jeg gitt uttrykk for, og det er klart da blir jeg jo sett på som sånn der halvtulling, ikke sant, regelrytter også videre, men det er nå engang sånn det bare må være. Det er en utfordring som leder å ta de fightene der.»

Han brukte et konkret eksempel der han som leder måtte være lojal mot regelverket i stedet for å følge egen overbevisning. Han uttrykte et etisk dilemma der lojalitet til regelverket gikk foran selv om regelverket oppfattes som utdatert og uhensiktsmessig. Han gav også rom til sine medarbeidere i å være uenige med ham i beslutningen om at regelverket måtte følges, samtidig som han forventet at de gjorde som han sa.

«Det å møte folk på en god måte og forklare at dette er reglen og vi må forholde oss til de reglene som er for vi er tross alt politi. Vi kan ikke begynne å lage egne regler.»

Lederne viste her sårbarheten og dilemmaene de stod overfor når de var i verdikonflikt med medarbeiderne sine. På den ene siden hadde de omsorg for sine medarbeidere, på den andre siden aksepterte de ikke den uønskede adferden hos medarbeideren. Utfordringen lå i å få medarbeideren til å forstå og dele lederens verdisyn.

4.4 Politiledere i møte med lederplattformen

Lederplattformen er et viktig styringsverktøy fra Politidirektoratet som tar utgangspunkt i etatens fellesverdier og knytter disse opp mot noen handlingsregler. Jeg valgte bevisst bare å vise informantene etatens fellesverdier som er uttrykt i lederplattformen og ikke handlingsreglene som også fremkommer under verdiene. Det jeg først og fremst var ute etter var å finne ut om på hvilken måte de var kjent med verdiene i lederplattformen og om de hadde kunnskap om hva de innebar i praksis.

En sa at det var veldig fine ord som det var lett å være enige i;

«Jeg tror vel egentlig du ikke hadde funnet en leder i hele verden som ikke hadde vært enige i dette her da. Det er sånn at alle synes det er fint med åpenhet og ærlighet og litt samspill og litt sånn, men problemet er jo hvordan man tolker det i praksis.»

Dette tyder på at lederen ikke hadde kunnskap om handlingsreglene som er knyttet til verdibegrepene i lederplattformen. En uttrykte at det ikke var lett å gripe betydningen av ordene uten at det også ble kommunisert på annen måte enn på et papir.

«Jeg er sikker på at de aller fleste av våre kollegaer forstår lederplattformen, men det å begripe den også gjennom å erkjenne det som står der, det sitter betraktelig lenger inne. Da snakker vi i en helt annen divisjon. Og der tror jeg det ligger et godt stykke arbeid i mange politidistrikt og i særorganene.»

Det kan synes som om informanten mente at implementeringen av verdiene har vært for dårlig. Man forstår det som står i lederplattformen men det stopper der og får ikke betydning for praksisen. Flere uttrykte bekymring for hva som skjer hvis verdiene ikke blir ordentlig integrert i etaten.

«Jeg skjønner at det er noe nytt at vi skal se fremover nå, men jeg savner kanskje litt at de er enda synligere og tydeligere i ledelsen av politiet... Og at det ble lagt vekt på de to øverste trinnene i pyramiden og hele veien nedover. For hvis det her, hvis vi alle er enige om at dette er bra – det kan nesten slå mot sin hensikt hvis det kun blir stående på papiret. Det gjør nesten vondt verre hvis det ikke blir tatt ordentlig tak i det.»

Lederen uttrykte hvor viktig det er at implementeringen av verdiene gjøres på en ordentlig måte hvis de skal få betydning i alle ledd i organisasjonen. Fine ord på et papir som ikke får praktisk betydning i organisasjonen vil ende opp med å bli tomme ord som ikke gir mening.

En stilte spørsmål om lederplattformen kunne brukes som et verktøy til å gjøre medarbeiderne bedre.

«Kan dette bidra til at vi får mer ut av de folkene vi har? Kan vi si det sånn at dette er et verktøy som vi kan ha tilgjengelig, for det er en lederutfordring å få det beste ut av de fleste. Klarer vi ved hjelp av denne nye lederplattformen å bidra til at vi får mer ut av hver enkelt?»

Informantene brukte tid på å diskutere de forskjellige verdibegrepene i lederplattformen. De problematiserte også rekkefølgen på verdibegrepene. *«Er målstyring og resultater vår viktigste verdi?»* Under samtalen var det lite fokus på handlingsreglene i lederplattformen. Informantene hadde gode refleksjoner over enkelte av verdibegrepene men de ble i liten grad koblet opp mot handlingsreglene.

Under samtalen om fellesverdien **«Klare målsettinger og fokus på resultater»** ble det lagt vekt på at dagens måleparametre ikke fungerte godt nok opp mot forebyggende arbeid, som informanten uttrykte som noe av det viktigste politiet skal jobbe med;

«Målsettinger liker jeg godt, det å ha mål, men det fokuset som er på resultat, spesielt gjennom politimesterens styringsverktøy, den har jeg ikke troen på. Jeg håper for min del at vi om 10- 20 år har gått bort fra det voldsomme fokuset på resultater som det vi har i dag. Jeg mener at det desidert viktigste vi driver med, det aller, aller viktigste vi driver med blir ikke målt.»

Han synes frustrert over at styringsverktøyet ikke samsvarer med de reelle behovene og at det brukes på feil måte. *«Det er fullt mulig å lage helt andre måle parametere enn i dag som er mye mere spesifikke og som kanskje er mer riktige i forhold til den politijobben vi skal utføre.»*

Under verdibegrepet **«åpenhet og ærlighet»** var det usikkerhet rundt hva disse begrepene innebar i praksis.

«Åpenhet og ærlighet, er det utad mot publikum eller er det innad? Jeg ser jo for meg at det skal være utad, men det er jo like viktig å ha den innad og den åpenheten og ærligheten overfor medarbeiderne, og i hele organisasjonen sånn at ting er forutsigbart, at folk skjønner hvor vi er på vei hen og at det faktisk er reelt det som blir sagt og hva det jobbes opp mot.»

En annen informant knyttet dette verdibegrepet opp mot en åpen budsjettprosess;

«Åpenhet og ærlighet, det har ikke vi vært gode på og fått kritikk fra Politidirektoratet på de inspeksjonene som har vært når det gjelder budsjettstyring og budsjettprosesser. Vi har nå en åpenhet og ærlighet rundt budsjettet, helt åpent.»

Under verdibegrepet «**synlighet og tydelig ledelse**» ble det uttrykt frustrasjon fra en av informantene om at kravet til synlighet ikke samsvarte med hennes muligheter til å leve opp til dette i praksis. Alle oppgavene hun var pålagt som leder kom i konflikt med verdien synlighet.

«Hvis de forventer at jeg skal være synlig og tydelig som leder så må de hjelpe oss, ikke bare si det, men gjøre det, og ikke forvente alt, uten å støtte oss. Det samme som med medarbeiderne mine, hvis jeg forventer at de gjør ting så må de ha redskapene for å gjøre det.»

En annen informant som kom fra en mindre avdeling syntes det var enkelt å være synlig overfor medarbeiderne. Han fortalte også om en politimester som ønsket å ta handlingsreglene på alvor.

«Politimesteren vår var veldig fokusert på at når det her kom, at det her må ikke bli noe sånn her festtale. At som ledergruppe så må vi stå frem og vise overfor resten av organisasjonen at det her mener vi noen ting med og da i forhold til synlig og tydelig ledelse.»

Informanten beskrev hvordan det ble besluttet å iverksette to større politioperasjoner. «Og det gjorde vi og det var liksom, jøss hva er det som foregår nå? Plutselig er vi både synlige som ledere og blir veldig tydelige også på hva det er vi ønsker oss.»

Han beskrev en politimester som ønsket å ta handlingsreglene i lederplattformen på alvor ved å iverksette større politioperasjoner.

Under verdibegrepet «**ansvarlighet**» var mye av fokuset på budsjettstyring. En uttrykte frustrasjon over at ansvarlighet ble straffet mens uansvarlighet ble belønnet.

«Det er mange politimestre som har gitt pokkeren i hva Politidirektoratet har kommet med. Får det konsekvenser? Nei. De får fortsatt bonusen sin og de får fortsatt like mye som de fikk i fjor, kanskje mer. Det ser vi også innad i (navn på stor by), de avsnittene som går på overforbruk av penger og bryter alt som er av instruksjer og TTA og alt sånt noe, får det noen konsekvenser? Nei. De får mer penger neste år fordi de hadde brukt så mye i fjor. Mens vi som har vært flinke og holdt på med budsjettstyring og holdt oss innenfor budsjettene vi blir fratatt penger fordi vi kanskje har litt penger til overs på budsjettet, og får da enda mindre neste år. Da viser man jo ikke at man setter pris på god ledelse. Mye av problemet ligger der tror jeg.»

Informantene hadde tanker om verdibegrepene i lederplattformen men det kan synes som om de ikke i stor grad er knyttet opp til politidirektoratets tanker om begrepene. Det kan virke som de har manglende informasjon og kunnskap om hvordan det er tenkt at disse verdiene skal anvendes i praksis. Det var ingen av informantene som uttrykte at dette var etatens fellesverdier eller at de var kjent med disse fra før av.

5 Drøfting av funnene

I dette kapitlet drøfter jeg funnene som ble presentert i kapitel 4 opp mot problemstillingen og i lys av teorien.

5.1 Verdi – et ord som er vanskelig å begripe

Intervjuene ble preget i noen grad av det som en av informantene uttrykte; *«det er litt lite bevissthet rundt det... jeg har tenkt veldig lite gjennom hva som er mine egne verdier.»*

At de uttrykte at de hadde liten verdibevissthet kan skyldes at jeg utfordret dem på begreper de kanskje ikke hadde reflektert så mye over. I løpet av intervjuet gav de uttrykk for verdier de var opptatt av som ledere gjennom sine fortellinger fra praksis. Samtidig kom det frem at de ikke i tilstrekkelig grad hadde reflektert over hvilke verdier som er viktige for dem som ledere.

Begrepet verdier kan være vanskelig å forholde seg til nettopp fordi de ikke har knyttet dette begrepet bevisst opp mot det de opplever som viktig i sin lederhverdag. Et eksempel som synliggjør dette er når en av informantene sa følgende: *«Ja, jeg er veldig bevisst på mye av det her med både verdier og holdninger i den jobben jeg gjør som leder.»* Når jeg spurte ham om hva han legger i begrepet verdier ble han stille.

Informantene snakket om verdiene som et abstrakt begrep som det er lett å miste fokuset på og som de har for liten bevissthet på. De uttrykte at noen verdier var viktigere for dem enn andre verdier og at verdier henger sammen med et følelsesmessig engasjement.

Flere av informantene ble bevisstgjort på hva som var viktig for dem underveis i samtalen og opplevde at verdiene deres ble mer konkrete for dem. De uttrykte at nettopp refleksjonsprosessen som fant sted under intervjuet, der de som gruppe pratet sammen om dette temaet og knyttet det opp mot praksis, var noe de skulle ønske at de kunne gjøre oftere. De så betydningen av å bli mer bevisst på verdier og hva de betyr for dem som ledere.

Informantene uttrykte at de har manglende verdibevissthet samtidig som de uttrykte at de er bevisste på verdier de har. Dette kan synes motsetningsfullt. Det kan synes som om informantene har reflektert lite over sine egne verdier og politietatens verdier. Det betyr ikke at lederne ikke har verdier, men at forståelsen for og refleksjonen rundt hva verdiene betyr og hvordan de påvirkes av verdier, kan synes mangelfull. Begrepet verdier kan være vanskelig å gripe betydningen av hvis man ikke har reflektert over eller har nok kunnskap om det.

5.2 Om politikulturen og verdier i endring

Informantene beskrev politikulturen som en samholdskultur, en respektkultur og en kompetansekultur. Det var ingen av informantene som knyttet politikulturen direkte til begrepet verdier. Når de snakket om kultur var det i beskrivende form og ikke som en viktig faktor opp mot verditenkning. Dette kan tyde på at de ikke var bevisste på at verdier og kultur er knyttet tett sammen, noe som også kan skyldes at de ikke har nok teoretisk kunnskap om dette. De gav indirekte uttrykk for at det som skjedde i kulturen hang sammen med det de tenkte om verdier i organisasjonen. Dette ser vi når de trakk frem kompetanse både som en verdi og som en positiv endringsfaktor i politikulturen.

Informantene var opptatt av politikulturen og beskrev den som til dels kontrollerende og preget av samhold. Dette trekket bekreftes gjennom forskning som viser at kulturer der felles opplevelser og felles følelser er involvert, fører til tettere sosiale fellesskap som styrker samholdet i gruppen.(Busch 2012).

De beskrev også en kultur i endring der kunnskap og respekt i møte med publikum vektlegges i større grad enn før. I et verdibasert perspektiv er det viktig at lederne erkjenner at verdigrunnet alltid er i endring (Busch 2012). En av de eldre lederne beskrev også at det hadde skjedd positiv endring i etaten fra å bære preg av å være en mer machokultur til å vektlegge respekt i møte med publikum. Både Politihøgskolen og Spesialenheten for politisaker ble trukket frem som grunner for denne endringen. Dette bekrefter Finstad sine funn fra 1998 om en kultur preget av mer maskuline verdier som en motsats til mer feminine verdier og at etaten har beveget seg i en mykere retning de siste 15 årene, der fokuset på kunnskap, vektleggingen av respekt i møte med publikum og relasjonsledelse styrer etaten i en annen retning enn tidligere. Dette henger også tett sammen med samfunnsutviklingen og kvinnenens inntreden i politietaten. (Lagestad 2010, Hove 2012).

5.3 Verdiene i ord og handling

Funnene viser at politiledere gir uttrykk for at de er opptatt av verdier som kompetanse, kvalitet, synlighet, omsorg, troverdighet, påvirkning og kontroll.

Informantene var opptatt av å leve ut sine verdier i praksis, selv om noen av dem uttrykte at det kunne være krevende å ivareta verdiene opp mot en travel administrativ hverdag. De trakk frem flere eksempler på hvordan de praktiserte sine verdier. Her ser vi at verdiene deres

begrunner handlingene de legger vekt på (Beyer 2000) og at verdier som er integrert i dem også styrer dem i forhold til en personlig standard de ønsker å leve etter (Busch 2012).

Verdibevissthet er en viktig dimensjon ved all faglig virksomhet og er knyttet til den kulturen den ansatte lever i. Vi kan derfor forvente at politilederes verdier er preget av den ledelseskultur som er rådende i samfunnet og i politietaten og der handlingene vil være preget av bestemte måter å tenke og leve på. (Leenderts 1997). Norsk politi har hatt en dreining fra å ha et mer kommandobasert lederskap til å bli mer relasjonsorientert med vekt på veiledning og tilrettelegging. Det kan tyde på at dette også vil ha betydning for hvilke verdier politiledere legger vekt på. Det å være synlige ledere, veilede og vise omsorg i sin lederpraksis handler om å være relasjonsorienterte. Dette er verdier informantene vektlegger og som også vektlegges i etikkveiledningen og i det personalpolitiske handlingsprogrammet i politietaten. Disse lederne deltok også på lederkurset LOU 1 der nettopp relasjonsledelse er vektlagt. Det er derfor grunn til å anta at dette også i stor grad preger hvilke verdier de er opptatt av og at nettopp de relasjonelle verdiene kommer i fokus under intervjuet. Å bygge relasjoner er viktig for verdibaserte ledere fordi det er gjennom å bli kjent med hverandre at man kan bygge opp en felles forståelse for hva som er viktig (Busch 2012).

Engasjementet rundt verdiene de trakk frem var tydelig når jeg intervjuet dem. For eksempel verdien synlighet var en verdi de var opptatt av og som skapte frustrasjon hos dem når de ikke fikk praktisert den i tilstrekkelig grad. Dette kan tyde på at det nettopp er de verdiene som engasjerer dem følelsesmessig og som motiverer dem som ble trukket frem (Busch 2012).

Lederne uttrykte at å bry seg og å se den enkelte medarbeider som et individ var viktig for dem. De gav flere eksempler på hvordan de praktiserte omsorg i sin lederhverdag. Det å vise omsorg og å bry seg bygger tillitt mellom leder og medarbeider. Dette vil også bidra til lojalitet mot nærmeste leder, noe som er viktig hvis ledes verdier skal få betydning for medarbeideren (Kirkhaug 2013). Omsorg er også en verdi som er tett knyttet opp til personalpolitikken i politiet og som det forventes at ledere i etaten praktiserer.

Det å være en synlig og tilgjengelig leder var kanskje den verdien det falt lettest og mest naturlig for informantene å snakke om. Det var i forhold til det å være synlige at de opplevde dilemmaet mellom liv og lære. Selv om det å være synlig betydde mye for dem opplevde de at de ofte ikke fikk levd ut denne verdien i tilstrekkelig grad på grunn av mange andre arbeidsoppgaver som tok tiden deres. Synlighet ble trukket frem som en verdi som gav dem mulighet til samhandling med medarbeiderne. Ledere som ikke har tid til å samhandle med

medarbeiderne vil heller ikke ha tid til å dele verdiene sine og vil dermed ha mindre forutsetning for å lykkes med verdibasert ledelse.

Samtidig ligger det også en kontrollmulighet i dette å være synlig og kjenne sine medarbeidere. Verdiene synlighet og kvalitet kan også fortelle oss noe om at politiledere ønsker å ha kontroll over sine medarbeidere og den praksis som utføres. Selvstendighet hos medarbeiderne opplevdes som et problem hvis de gikk ut over rammene. For profesjonsmedarbeidere er det viktig å kunne jobbe selvstendig. Dette er verdifullt og nødvendig for å oppnå høy jobbtilfredshet. Samtidig vil det være medarbeidere som kan utnytte systemet og dette er et dilemma for lederne å skulle balansere mellom forskjellige medarbeidere som har forskjellig behov for styring og kontroll.

Det å utøve kontroll er en viktig lederoppgave nettopp fordi fravær av kontroll vil kunne føre til utvikling av uheldige praksiser. Men det er mange måter å utøve kontroll på og noen praksiser er mer hensiktsmessige enn andre praksiser. Det var ingen av informantene som brukte ordet «kontroll» når de beskrev hva som var viktig for dem som ledere.

Kontrollbehovet vil her kunne være en skjult verdi (Aadland 2005) som lederne selv ikke er så bevisste på, men som har betydning for deres lederhverdag og som gir seg utslag i at de ønsker å være synlige og se sine medarbeidere og gjennom det kvalitetssikre den jobben som gjøres.

Når medarbeiderne utøver en praksis som bryter mot ledernes egne verdier mobiliserer dette følelser og motiverer lederne til å ta den uønskede praksisen opp med medarbeiderne. Vi ser at lederne trekker frem respekt i møte med publikum som en viktig verdi og noe de er opptatt av å ta tak i, hvis praksisen ikke samsvarer med denne verdien. Respekt er også en verdi som går igjen i etatens styringsdokumenter og som det forventes at ledere i politiet er opptatt av.

Informantene vektla også betydningen av å følge regler også når disse kom i konflikt med deres egne verdier. Å styre etter regler er viktig i politiet. De reglene som samstemmer med ledernes egne verdier er enklere å forholde seg til fordi det blir lettere å forklare begrunnelsen for å følge reglene. Det kan synes som om tydelige regler gir trygghet for lederne. Verdier gir ikke samme tydelighet og det er grunn til å tro at refleksjon rundt verdier ikke vil innebære samme grad av trygghet for lederne i møte med uønsket praksis. Verdier kan sjelden vurderes opp mot konkrete handlingsregler men innebærer flere mulige tilnærminger i situasjonen. Dette krever mer refleksjonskompetanse hos lederne, enn det en beskjed om å følge regler gjør. Men det viser også at det har betydning at verdier og regler ikke står i mot hverandre.

Politilederne er opptatt av å påvirke medarbeiderne gjennom å kommunisere med og veilede dem for å fremme kvalitet i praksisen. Lederne var også opptatt av å påvirke gjennom å fremstå som rollemodeller. At leder er troverdig og har tillit er viktig i et verdibasert perspektiv og lederne brukte nettopp tilliten som et utgangspunkt for å påvirke medarbeiderne i forhold til ønskede endringer.

Ved å ta opp uheldig praksis gjennom samtale og veiledning kan lederne påvirke sine medarbeidere i riktig retning. De overordnede personalpolitiske styringsdokumentene vektlegger at ledere skal veilede ansatte. Det er uklart i hvor stor grad lederne gir rom for refleksjon i samtalen med medarbeiderne sine. Her kan det virke som lederne har noe ulik tilnærming og at enkelte åpner opp for mer refleksjon hos medarbeiderne enn det andre gjør. At medarbeiderne får mulighet til å reflektere over praksis er et viktig trekk ved verdibasert ledelse. Det var ingen av informantene som trakk frem etikkveilederen og dens anbefalinger om å bruke refleksjonsmodellen til Aadland som et hjelpemiddel. Dette kan tyde på at informantene ikke har god nok kunnskap om og kjennskap til denne måten å tenke på. Det kan også bety at etikkveilederen er for teoretisk i sin tilnærming og vanskelig tilgjengelig for lederne. Det ble tydelig for meg når jeg i materialet så at informantene trakk frem den vanskelige samtalen som den mest utfordrende arbeidsoppgaven de har, at nettopp etikkveilederen kunne ha hjulpet dem noen skritt på veien.

Vektlegging av formalisert kompetanse ble trukket frem av informantene som viktig. De overordnede føringene som vektlegger kunnskapsledelse og fokus på kompetansebygging kan synes godt integrert i ledernes egen verditenkning. Dette er ikke overraskende siden både styringsdokumenter, samfunnsutviklingen og politiutviklingen, fra etatsutdanning til bachelorutdanning sender tydelige signal om at dette er viktige verdier. Alle informantene var også deltakere på et kompetansegivende lederkurs. Samtidig kan det synes som at det er fokuset på konkurranseperspektivet som er størst hos informantene og ikke på at kompetansen vil gi bedre forutsetning for å kunne jobbe kunnskapsbasert. Dette ser vi fordi informantene trekker frem bedre stillinger og det å unngå å stå på stedet hvil som viktige grunner for å skaffe seg kompetanse. Dette er et fokus vi også finner i de personalpolitiske styringsdokumentene. Det er derfor grunn til å spørre på hvilken måte begrepet kunnskapsbasert politiarbeid er integrert hos lederne og hvilken forståelse de har av dette begrepet opp mot kompetansebehovet. For å drive kunnskapsbasert politiarbeid handler jo om noe mye mer enn å tenke på egen karriere. Det er grunn til å spørre om politietaten i tilstrekkelig grad har lyktes med å kommunisere hva kunnskapsbasert politiarbeid betyr i

praksis. Vi ser også at lederne er bevisste på å bruke medarbeidernes kompetanse og legger til rette for kunnskapsdeling. For profesjonsmedarbeidere er det viktig å ha ledere som delegerer og legger til rette for at de får brukt sin kompetanse.

Lederne er opptatt av å ha integritet og at de kan stå for det de gjør. Det er viktig for dem ikke å fremstå som noe annet enn det de er. Dermed synliggjøres behovet for å bli oppfattet som troverdige, noe som også er et viktig trekk ved verdibaserte ledere. Ledere som selv ikke lever som de lærer vil ikke oppleves troverdige og få tillitt av medarbeiderne (Aadland 2004).

5.4 Hvordan vi kan forstå verdiene lederne er opptatt av

Lederne har en forståelsesramme i forhold til verdiene de er opptatt av. Hvis vi tar utgangspunkt i de fire forståelsesrammene; teoretiske begrep, motivgrunnlag, tolkningsgrunnlag og analysebegrep kan det synes som at informantene har fokus på to av disse rammene. Det kan synes som det er motivgrunnlaget som er styrende for informantenes verdifokus når de forteller om hvilke verdier som betyr noe for dem. Dette ser vi fordi de er følelsesmessig engasjert og motivert av de verdiene de uttrykker at de er opptatt av. Dette er en viktig dimensjon ved en verdi at den vekker følelsesmessig engasjement og mobiliserer energi (Busch 2012). Når de uttaler seg om verdiene i lederplattformen kan det synes som de forstår disse innenfor rammen der verdiene forstås som teoretiske begrep. De viser ikke samme følelsesmessige engasjement for disse verdiene og de oppfatter verdiene mer som bare «ord på et papir».

Verdier kan kategoriseres i tre nivåer; det prinsipielle, det faglige og det individuelle. Vi ser at informantene trekker frem verdier som vi kan kategorisere på det mellomste nivået som faglige verdier. Verdier som er rasjonelle og hensiktsmessige og som baserer seg på fornuft (Busch 2012). Både vektleggingen av kompetanse og kvalitet og dette å være en synlig og omsorgsfull leder er faglige verdier som er tett knyttet opp til den måten vi tenker god ledelse på i Norge i dag. Disse verdiene er også politietaten og lederutdanningen på Politihøgskolen opptatt av.

Hvis vi tar utgangspunkt i at verdier er organisert i klynger vil det kunne synes som om informantenes verdier hovedsakelig er hentet fra den personalpolitiske klyngen i politiet der det legges vekt på relasjonsledelse og kunnskapsledelse. Omsorg, synlighet, kompetanse og troverdighet er verdier som naturlig hører inn under denne klyngen. Kvalitet og kontroll er verdier som mer naturlig hører inne under en byråkratisk klynge.

Når informantene samtalte om verdiene i lederplattformen var det en uttalt skepsis til resultatstyring der byråkratiske verdier som måltall var i fokus. Dette kan tyde på at de personalpolitiske verdiene i politiet er bedre integrert hos informantene enn verdier fra andre verdiklynger. Men det kan også bety at de ser på relasjonelle verdier som mer verdifulle eller som mer ekte verdier enn verdier knyttet til måltall, oppklaringsprosent og økonomi, som kan oppfattes som mer byråkratiske og «kalde» verdier som ikke vekker det samme følelsesmessige engasjementet.

Det er også grunn til å tro at de verdiene som trekkes frem av informantene har betydning i forhold til at de representerer verdier på et gruppenivå. Lederne representerer en egen gruppe som har deltatt på det samme lederkurset og som har fått felles føringer fra ledere over dem og gjennom Politidirektoratets styringsverktøy i form av rundskriv og rapporter. Dette gir dem en felles forståelse av hvilke verdier som er viktige og hva som forventes av dem som ledere.

5.5 Møtet med lederplattformen – ord på et papir

Både Aadland og Busch vektlegger at organisasjonens verdier må være forankret hos lederne og at organisasjonsverdiene må forankres i alle ledd i organisasjonen hvis de skal få betydning.

Det kan synes som om informantene er lite bevisste på politietatens fellesverdier som også er verdiene i lederplattformen, og at disse verdiene ikke er forankret tilstrekkelig i deres egne verdier. For at verdibasert ledelse skal fungere optimalt er det viktig at ledernes individuelle verdier, de etiske standardene og organisasjonens verdier er overlappende. (Busch 2012)

Verdien synlighet er en verdi som informantene uttrykker og som også er en av fellesverdiene og lederplattformens verdier. Men når man ser på handlingsreglene under verdibegrepet «Du er en synlig og tydelig leder» i lederplattformen, samstemmer ikke disse i stor grad med hva informantene forbinder med synlighet. Samtidig viser lederne gjennom sine praksiseksempler at de lever ut flere av handlingsreglene selv om de ikke har satt seg godt inn i disse. Dette kan også henge sammen med at handlingsreglene i lederplattformen er knyttet opp til andre styringsdokumenter og allmenne begrep om hvordan god ledelse bør praktiseres og at lederne er kjent med disse fra før av.

Informantene er bevisste på at mål og resultatstyring vektlegges i politietaten men uten at dette trekkes frem som verdier de selv er opptatt av. Dette bekreftes av Beyer (2000) som

hevder at det er den enkeltes verdier som bestemmer organisasjonens moral og etikk, og at dette ikke behøver å henge sammen med det offisielle verdigrunnlaget.

Når jeg viste informantene verdiene i lederplattformen var det ingen av informantene som gav umiddelbart uttrykk for at verdiene var godt kjent. I og med at dette er politiets fellesverdier ville det være naturlig å forvente at noen av dem kommenterte dette, men det skjedde ikke. Det kom frem at de hadde hørt om lederplattformen blant annet på kurset de gikk på og også at den var nevnt i noen lederfora, men funnene tyder på at verdiene i plattformen som begrep ikke var godt integrert hos disse lederne.

Når informantene kommenterte det enkelte verdibegrep i lederplattformen ble det tydelig at tankene deres ikke samsvarte med de handlingsreglene som er knyttet opp til verdiene. Jeg fikk også inntrykket at verdiene fremsto mer som fine ord på et papir enn som verdier som var godt integrert hos lederne.

Noen uttalelser kunne tyde på en viss frustrasjon i forhold til at verdiene i lederplattformen står i konflikt med praksis og de føringer som legges. Det er også grunn til å spørre om informantene har forstått i hvilken grad og på hvilken måte de overordnede verdiene er tenkt implementert i praksis og om tenkningen rundt dette er synliggjort i alle ledd i organisasjonen.

5.6 Ledelse i spennet mellom omsorg og autoritet

Informantene er opptatt av å bygge relasjoner med sine medarbeidere. Gjennom å være synlige og tilgjengelige og ved å vise omsorg og bry seg om den enkelte, bygges tillit mellom leder og medarbeider. Samtale og veiledning brukes aktivt i møte med medarbeiderne. Lederne trekker frem den vanskelige samtalen som den største utfordringen de har. Nettopp i den vanskelige samtalen der medarbeider og leder er uenige eller der uheldig praksis skal korrigeres blir ledernes autoritet satt på prøve. Det kan synes som om informantene bekrefter at det er krevende å ta på seg den mer autoritære lederrollen som må fortelle medarbeiderne «hvor skapet skal stå», når de til daglig er opptatt av å være relasjonsledere. Her vil verdibasert ledelse med fokus på refleksjonssamtalen kunne være et mer hensiktsmessig verktøy for den relasjons orientere lederen.

Undersøkelsen sier ikke noe om hvordan informantene opplever å ta en mer autoritær rolle i akutte situasjoner. Busch hevder at det er for krevende å kombinere aksjonsledelse med personalledelse. Politietaten har tidligere vært preget av en ordrekultur. Og det er ikke tvil om at noen av politiets arbeidsoppgaver som handler om liv og helse krever ubetinget lojalitet når

leder gir en ordre. Samfunnsutviklingen har ført til at nye generasjoner ikke lenger i samme grad er opptatt av dette. Forhandling og argumentasjon er snarere regelen enn unntaket for dagens politiledere i møte med medarbeidere som ikke er innstilt på en lydighetskultur som fungerte for tidligere generasjoner. Samtidig er ledere opptatt av gode relasjoner og medarbeiderskap. Ingen medarbeidere i dag vil akseptere en leder som skriker til dem. Når ordrene gis må de dermed være overtydelige slik at medarbeiderne forstår at nå er det alvor. En episode som er nevnt i Gjørsvik kommisjonens rapport kan bekrefte dette. Der unnlater to patruljer å følge operasjonsleders beskjed om å avslutte det de holder på med for å se etter Breiviks bil. De fortsetter med oppdraget sitt og forklaringen i ettertid er kommunikasjonssvikt. Var det nettopp mangelen på tydelighet fra leders side som sviktet? Eller er det grunn til å spørre om det er slik at i møte med en generasjon som har lært å tenke selv vil vennlige beskjeder bli tolket som en mulighet til valgfrihet?

Ledere representerer forskjellige personligheter og kompetanse. Det er derfor grunn til å tro at noen ledere kan klare å kombinere dette på en god måte, mens det vil være mer utfordrende for andre. Det er også grunn til å tro at medarbeidere kan respondere forskjellig på en mer autoritær stil kontra en mer relasjonell stil og at det kan være krevende for en leder å klare å dekke medarbeidernes motstridende behov. Hvis medarbeideren har forsvarsbakgrunn og er vant til at det er kommandoer som teller i krisesituasjoner vil dette kunne føre til forvirring, usikkerhet og unnfallenhet hvis lederen gir myke beskjeder i akutsituasjoner. En medarbeider som er vant til å følge myke beskjeder vil kanskje bli irritert og oppleve det som unødvendig at lederen tar en mer autoritær tone. I begge situasjoner risikerer lederen å miste respekt. Uansett er det viktig at lederen har evnen til å utøve situasjonsbestemt ledelse og å være så tydelig at medarbeiderne forstår hva som forventes av dem, og dette gjelder vel både i akutte situasjoner og i den vanskelige samtalen.

5.7 Ledernes verdibasis i et organisasjons og profesjonsperspektiv

Verdier skal fungere som et styringsverktøy i organisasjonen. De skal bidra til å styre organisasjonens retning og liv. (Aadland 2006). Politiet er til dels hierarkisk oppbygd og dette krever større grad av styring og koordinering for å kvalitetssikre at verdiene implementeres på en god måte i alle ledd i organisasjonen.

Det kan synes som om politiets fellesverdier ikke i tilstrekkelig grad er implementert fra Politidirektoratet og politimesternivå og videre ned i organisasjonen og det er grunn til å spørre om Aadland har rett når han hevder at nettopp hierarkisk oppbygning kan svekke

viktige trekk ved organisasjonen som verdier, samspill, kultur og myter. Hierarkisk oppbygning svekker også forståelsen for hvor viktig kommunikasjonsprosesser er i en organisasjon og står i motsats til den nye måten å tenke organisasjon på der strukturen er «flatere, mer basert på informasjon, mer oppgaveorientert, mer styrt av fagfolk og mer beroende på klart erkjente oppgaver.» (Aadland 2004:17).

På den andre siden ser det ut til at politietaten har lykket med verdiformidlingen også til mellomledernivået når det gjelder de personalpolitiske styringsdokumentene. Verdiene synes godt integrert hos informantene og det er også på dette området at verdibasert ledelse som begrep er tatt i bruk. Dette kan også henge sammen med at verdiene representerer allmenne verdier som har høy grad av legitimitet i samfunnet. Verdiene kan ha vært integrert i informantene før de ble ledere, og nettopp det kan også være grunnen til at de ble foretrukket til lederstillingen. Men, det er grunn til å spørre om ikke politietaten bør ta i bruk verdibasert ledelse også på andre områder enn de personalpolitiske hvis de skal lykkes med å få større fokus på fellesverdiene og nå de ønskede målene i politietaten.

Det kan synes som om etikkveilederen er mer ukjent for informantene. Det kan virke som om dette dokumentet lever litt på siden av de andre personalpolitiske styringsdokumentene og at dette heftet må knyttes opp til konkret opplæring for å få noen effekt for verdipraksisen i politiet.

En god måte å styre en byråkratisk profesjon som politietaten er å styre etter kunnskap og verdier (Busch 2012). Informantene viser gjennom noen av eksemplene fra praksis at de er opptatt av å styre etter kunnskap. De er bevisste på å bruke medarbeidernes kompetanse på en slik måte at den blir delt med andre og bidrar til opplæring og utvikling. Når det gjelder styring etter verdier viser informantene at de er opptatt av å dele sine verdier med medarbeiderne sine. Gjennom samtaler med medarbeiderne legger de føringer i forhold til ønsket praksis.

Lederne uttrykte også betydningen av å ha selvstendige og dyktige medarbeidere som ikke hadde behov for å bli kvalitetssikret. Nettopp denne type medarbeidere er typiske for profesjonsyrker. Fordi de er autonome er tillitsforholdet til nærmeste leder av betydning for hvilke verdier de er lojale mot (Kirkhaug 2013). Derfor har nærmeste leders verdier og delingen av dem stor betydning. Informantene uttrykte gjennom sine praksiseksempler at de var opptatt av å bygge tillitt og fremstå troverdige i møte med sine medarbeidere. Dette gjorde de gjennom å se den enkelte medarbeider og gjennom å søke å komme dem i møte på behov

de hadde. Omsorgsrollen ble trukket frem som en viktig side av lederrollen. Det er grunn til å anta at nettopp relasjonsbyggingen gjennom omsorg er en viktig forutsetning for å kunne skape tillitt og dermed legge grunnen for deling av verdier.

Politiet må forholde seg til mange lover og regler og styre etter disse. Informantene beskriver at den vanskelige samtalen ikke er så vanskelig hvis reglene er klare. Det er også grunn til å tenke at dette henger sammen med at lederne er enige i reglene og at de samstemmer med deres eget verdigrunnlag. Det kan også tyde på at de klare reglene ikke åpner opp for et større skjønnsrom. Utfordringen ligger da mer i å få medarbeideren til å forstå hvorfor regelen er viktig å følge. Her ligger den refleksive og etiske tilnærmingen som kan oppleves utfordrende og krevende å få til for lederne. Fordi polityrket i stor grad innebærer å styre etter regler kan det synes som om dette tar noe av fokuset bort fra de etiske dilemmaene som kan oppstå i møte med regelverket, og hvordan dette på en best mulig måte skal praktiseres opp mot verdiene.

Vi ser også at lederne opplever verdikonflikter i sin lederpraksis. De trekker frem eksempler der de som ledere må gå inn og ta den vanskelige samtalen med medarbeidere som ikke er enige med dem i deres verdisyn. For profesjonsarbeidere der faget er viktig er det ekstra utfordrende når regler og faglige verdier kommer i konflikt. For lederne er det å skulle følge reglene en verdi som de ønsker å være lojale mot. Når regelen kommer i konflikt med leders og ansattes verdisyn opplever lederne at regelen må gå foran selv om de opplever dette både som problematisk og krevende. Her er leders lojalitet til organisasjonen og de regler som gjelder førende. Denne lojaliteten blir satt på prøve i møte med utdaterte regler som bryter med grunnleggende faglige eller personlige verdier. Det ville se underlig ut om politiledere bevisst bryter regler fordi de er uenige i dem og dermed legitimerer at det er greit at alle andre gjør det samme. Dette viser betydningen av at hvis en leder skal kunne styre etter verdier i organisasjonen er det vesentlig at verdiene ikke kommer i for stor konflikt med reglene. Når verdier og regler er overlappende er det enklere å finne svar på god etisk praksis. På denne måten vil man også i større grad kunne forebygge verdikonflikter og regelstyringen vil heller ikke dominere over verdistyringen.

Et trekk ved ledere i helsesektoren er at de i stor grad er brukerorienterte. Det kan synes som om lederne i politiet er mer medarbeiderorienterte enn brukerorienterte. Informantene er opptatt av at brukerne skal behandles med respekt, men hovedfokuset deres er på relasjonen de har med medarbeiderne. Den vanskelige samtalen trekkes frem som mest krevende for dem

som ledere. Dette kan komme i et litt underlig lys når man ser på de store etiske dilemmaene politiet har i praksis i møte med for eksempel asylsøkere og rom folk.

Dette kan handle om at politiryket er preget av sterkt samhold og at arbeidsoppgavene til tider kan være både fysisk og psykisk krevende. Dette kan bidra til at fokuset til lederne blir størst på medarbeiderne. Det kan også bety at politiet representerer en mer lukket kultur der fokuset i større grad er rettet innover enn utover. Det kan også handle om at det var den retningen samtalen i intervjuet dro i og at de andre perspektivene derfor ikke ble belyst.

Det kan synes som om det er de personalpolitiske verdiene som er best integrert hos informantene og at det er disse de er mest opptatt av å styre etter. De er også opptatt av å styre etter og være lojale mot regelverket. Det er viktig at ledere er bevisste på hvilke verdier som er de grunnleggende verdiene og hvilke som er de situasjonsavhengige verdiene som gir rom for skjønn. (Busch 2012). Dette synes til dels godt ivaretatt hos informantene. Det kan allikevel stilles spørsmål ved om de i tilstrekkelig grad har forstått betydningen av å jobbe kunnskapsbasert med vekt på forebygging. Dette er en av de viktigste organisasjonsendringene som politiet står overfor og det er viktig at nettopp lederne går foran og kommuniserer verdiene som denne måten å arbeide på representerer. Dette er en stor utfordring fordi det er krefter i organisasjonsstrukturen og kulturen som drar i andre retninger (Gundhus 2009).

5.8 Ledernes verdibasis i et refleksjonsperspektiv

I flere av eksemplene informantene trekker frem i forhold til praksisen sin er kommunikasjon gjennom samtale og veiledning en viktig del av samspillet mellom leder og medarbeider. De snakker med medarbeiderne om verdiene sine og ønsker på denne måten å påvirke dem til riktig adferd. Kommunikasjon om de ansattes holdninger og verdier er viktig i verdibasert ledelse (Aadland 2006). Det kan synes som kommunikasjonen informantene gir uttrykk for mest bærer preg av at leder forteller medarbeiderne sine hvordan de mener det bør være og at det gis mindre rom for at medarbeiderne selv kan reflektere over egen praksis. En av informantene trekker frem at han stiller dem et spørsmål som han vil de skal reflektere rundt. Samtidig ser vi at omsorgsrollen og relasjonsbyggingen er sentral hos lederne og dette er en viktig forutsetning for å skape toleranse, respekt og trygghet i samtalen og dermed bane veien for en felles forståelse for hva som er viktige verdier i organisasjonen. (Busch 2012. Arnulf 2008).

Det er gjennom refleksjonsprosesser rundt egen praksis at verdibevisstheten rundt verdier utvikles (Aadland 2006). Det kan tyde på at informantene har en mer lukket enn åpen tilnærming i forhold til det å kommunisere rundt verdier. Det er leders verdier og tanker som blir førende i stedet for å ta utgangspunkt i hvilke tanker og verdier medarbeiderne har og så reflektere over om de er i samsvar med organisasjonens og leders verditenkning. Dette kan ha sammenheng med at lederne selv ikke har jobbet med slike refleksjonsprosesser rundt egne verdier og egen praksis og derfor ikke er bevisste nok selv på hvor viktig dette er for å utvikle verdibevisstheten. De gir også uttrykk for dette under intervjuet at dette er noe de burde ha større fokus på.

Politiets etikkveileder som er et godt hjelpemiddel i forhold til dette ble ikke nevnt av informantene under intervjuet. Dette kan tyde på at de ikke er godt kjent med denne og at de ikke har hatt noen innføring i hvordan refleksjonsmodellen til Aadland kan tas i bruk i praksis. Dermed er det grunn til å anta at de gode intensjonene i etikkveilederen er blitt «fine ord på et papir» uten noen praktisk betydning for lederne og medarbeiderne i organisasjonen.

I lederplattformen under verdiene åpenhet og ærlighet er en av handlingsreglene formulert slik: «Du gir klare og konstruktive tilbakemeldinger som gir medarbeiderne mulighet for læring og utvikling.» Vi ser her at det kan synes som om informantenes praksis samsvarer med denne handlingsregelen. I et verdibasert perspektiv er det en svakhet ved denne tilnærmingen fordi det er det refleksive fokuset som vil gi det beste utgangspunktet for å endre adferd og integrere verdier, og ikke at lederen forteller medarbeideren hvordan ting skal være. Konstruktive og klare tilbakemeldinger fra leder bør derfor alltid åpne opp for etisk refleksjon over praksis i møte med organisasjonsverdiene.

5.9 Ledernes verdibasis i et kulturperspektiv

Informantene er en del av politikulturen og er preget av denne på godt og vondt. Samtidig kommer de fra forskjellige avdelinger og har forskjellig kompetanse. Dette betyr at de også representerer forskjellige kulturer i politietaten. Det at de representerte forskjellige kulturer var ikke noe som kom sterkt til uttrykk under intervjuene. Selv om de kunne ha forskjellige ståsted i forhold til praksis var de stort sett enige om de felles verdiene. Det kan synes som om lederrollen her forener dem på tvers av eventuelle kulturelle forskjeller i avdelingene de representerte. Gruppedynamikken på kurset som informantene deltar på kan også ha hatt betydning for at det har oppstått et samhold i gruppen (Glomseth 2002).

Den kulturelle forskjellen mellom to av lederne kom frem da de beskrev praksis i distriktene de kom fra. En av lederne som kom fra en større politistasjon var opptatt av at fraværet av nærhet til publikum kunne føre til en for brysk tilnærming fra politiets side. En leder som kom fra et mindre lensmannskontor var opptatt av at det gode samspillet og nærheten til publikum var krevende når de skulle håndheve loven overfor det samme publikumet. De synliggjorde dermed de kulturelle og strukturelle forskjellene som kan oppstå innenfor samme type avdelinger med forskjellig geografisk tilhørighet.

Vi ser her hvordan kulturen kan bli førende for forskjellige praksiser og at de kulturelle skylappene fører til forskjellig verdisyn i møte med publikum (Glomseth og Aaserud 2012). Her ser vi betydningen av at felles organisasjonsverdier bør bli styrende for hele organisasjonskulturen. For det er vel ikke hensiktsmessig at publikum i større byer blir behandlet annerledes enn publikum på mindre steder? Her ligger også den største utfordringen for politietaten. Hvordan få alle ledere, på alle nivåer, til å ha samme forståelse opp mot organisasjonsverdiene og den ønskede praksis? For bare på denne måten vil politiet kunne fremstå som en enhetlig etat med tilnærmet lik praksis i møte med publikum. Hvis man skal styre kulturen etter verdier blir nettopp etisk refleksjon over praksis viktig for å kvalitet sjekke at praksis samstemmer med de ønskede verdiene. Hvis denne praksisevalueringen mangler i organisasjonen, risikerer man å stå igjen med fine verdiformuleringer men dårlig praksis (Aadland 2006).

Vi ser at informantene er opptatt av å kommunisere og formidle verdier til sine medarbeidere, respekt i møte med publikum er noe de synes er viktig. Dette er verdier som politietaten setter høyt, der menneskeverd og FNs menneskerettigheter representerer verdier som skal være førende for politipraksisen. Det kan synes som om disse verdiene er godt integrert hos informantene og at deres humanistiske verdisyn i møte med medarbeiderne også er førende for hvordan de mener at møtet med publikum skal være.

Lederen fra en stor by gav uttrykk for å ha en større utfordring i forhold til å demme opp for en mer brysk politistil enn lederne fra de mindre stedene gjorde. Dette kan ha sammenheng med om relasjonen til publikum er nær eller ikke, men det kan også ha sammenheng med sammensetningen av mannskapene. Forskning har vist at spesielt unge menn som er overrepresentert på de operative avdelingene i de største byene kan ha en tendens til å fremstå mer som crimefighters enn peacemakers (Finstad 1998) og at kunnskapsbasert politiarbeid blir motarbeidet (Gundhus). Det er viktig at ledere er bevisste på slike kulturelle trekk i den

avdelingen de skal lede, nettopp for å kunne styre medarbeiderne i riktig retning. Her er fokuset på verdier og hvilke tilnærminger politiet skal jobbe etter sentralt.

Informantene var opptatt av at politikulturen er i endring. Både større respekt i møte med publikum og større vekt på kompetanse ble trukket frem som viktige endringstrekk i organisasjonen. Politiet har tidligere vært dominert av å styre etter regler. De senere årene har effektivitetskravet ført til at fokuset har flyttet seg fra regelstyring og til målstyring og fokus på resultater. Vi ser at enkelte av informantene uttrykte skepsis til det store fokuset på målstyring fordi det viktigste arbeidet politiet gjør - forebygging, ikke kan måles.

Når jeg analyserte materialet så jeg at informantenes praksis viste at de også var opptatt av verdier som påvirkning og kontroll. Dette var verdier som kom frem når de beskrev lederpraksisen sin. Gjennom å samle sine medarbeidere og prate med dem om hvordan de ville ha det på arbeidsplassen og gjennom å være rollemodeller synliggjorde de behovet for å påvirke sine medarbeidere slik at de holdt seg innenfor de gitte rammene. Å ha en viss grad av kontroll er vel noe de fleste ledere vil definere som et lederansvar, men kontrollen må tilpasses medarbeiderne. Den gamle politikulturen var i stor grad preget av en kommandokultur med stor grad av kontroll. I en profesjonskultur vil kontroll kunne oppleves som negativt og et tegn på manglende tillitt fra leders side. Ledere bør derfor være bevisste på, på hvilken måte de utøver kontrollen. De må også være bevisste på hvilke verdier de ønsker å styre etter. Det er mulig å utøve kontroll gjennom fokus på verdiene i organisasjonen men det betinger at kulturen legger til rette for trygge rammer der det er åpenhet for læring gjennom å reflektere over praksis. Det betinger også at organisasjonsverdiene er integrert hos lederne der spesielt førstelinjelederne bør være i fokus. Det er de som er tette på de operative nivåene i organisasjonen og kan internalisere verdiene mest effektivt slik at de får betydning for praksis.

Politietaten har tatt i bruk mål og resultatstyring og verdistyring kan være et viktig supplement til dette. En forutsetning for effektiv mål og resultatstyring er at medarbeidere på alle nivå er involvert og at det lages gode rutiner for evaluering av oppgaveutføringen. Slike rutiner er ikke på plass i dag. Politidirektoratet ønsker å implementere kunnskapsbasert erfaringslæring som metode der det lages en struktur i organisasjonen for å få dette på plass. Politietaten har fortsatt en jobb å gjøre i forhold til å kunne kalle seg en lærende organisasjon. Det er grunn til å minne om ordene i HMS veilederen til politiet der forutsetningen for et godt arbeidsmiljø blant annet er at «det finnes gode arenaer for dialog og refleksjon omkring

kultur, kulturforskjeller/ulik situasjonsforståelse og dilemma» (POD 2010/13:26). Nettopp gode rutiner for refleksjon over praksis der etatens verdier står i fokus er en forutsetning for at verdibasert ledelse skal fungere godt i organisasjonen.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg synliggjort at mellomledere i politiet er opptatt av verdier som er knyttet opp mot personalledelse, med vekt på det relasjonelle. Synlighet, troverdighet og omsorg er verdier de er opptatt av. Samtidig er de opptatt av kontroll, påvirkning og å være lojale mot regelverk. Den vanskelige samtalen trekkes frem som noe de synes er krevende i balansen mellom det å være tydelige og omsorgsfulle.

Det har de siste årene vært mye fokus på kultur og verdier i offentlig sektor, også i politiet. Etikk og verdier er satt i fokus og dette er knyttet tett opp til personalpolitikken. Dermed blir også lederne mer relasjonsorienterte og vektleggingen av kommunikasjon og oppmerksomhet mot den enkelte ansatte øker.

Videre er det lagt vekt på kunnskapsledelse. Det er kunnskap som skal bringe politietaten fremover. Dermed ser vi at ledere trekker frem nettopp kompetanse og kvalitet som viktige verdier, selv om de hovedsakelig vektlegger kompetanse i et konkurranseperspektiv og ikke i et forebyggende perspektiv. Det kan synes som forståelsen for og implementeringen av kunnskapsbasert politiarbeid fortsatt er mangelfull hos lederne.

Det kan virke som om bevisstheten rundt politiets fellesverdier og handlingsreglene i lederplattformen ikke er god nok og det er grunn til å stille spørsmålet om verdiene har blitt «fine ord på et papir» og om forankringen har stanset hos politimestrene uten at ledernivåene under har blitt involvert i tilstrekkelig grad.

Verdiene i de personalpolitiske styringsdokumentene synes godt integrert hos lederne og det er nettopp på dette området at verdibasert ledelse er tatt i bruk som styringsverktøy. Samtidig kan det virke som om forståelsen for hvordan man i praksis bør styre etter verdier er liten hos informantene. De er opptatt av å påvirke gjennom samtale og veiledning, men det kan synes som om vektleggingen på etisk refleksjon over praksis med fokus på politietatens verdier er mangelfull. Her vil større bevissthet rundt og opplæring i Politidirektoratets etikkveileder og praktisering av refleksjonsmodellen kunne være et godt hjelpemiddel.

Politiet er i endring og gamle verdier brytes mot nye verdier. Det er motkrefter i politiet som gjør at endringsprosessene går sakte. Styringsdokumentene med mange gode og viktige intensjoner når ikke i tilstrekkelig grad ned i organisasjonen og blir dermed ikke omsatt i praksis. Her ligger den store utfordringen for politietaten i tiden som kommer og i dette spenningsfeltet skal ledere navigere.

For å lykkes med dette viktige endringsarbeidet må ledere på alle nivåer ansvarlig gjøres, i forhold til å gjøre organisasjonsverdiene til sine egne, slik at de kan fremstå som rollemodeller for dem de skal lede og dermed bidra til å styre etaten i ønsket retning.

Det er grunn til å tro at verdibasert ledelse er et styringsverktøy som bør tas i bruk i hele organisasjonen slik at man kan lykkes bedre med å integrere organisasjonsverdiene og nå målene, i tiden som kommer.

Litteraturliste

Alvesson, Mats og Skjoldberg Kaj (2009). Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Studentlitteratur AB, Lund.

Arnulf, Jan Ketil (2008). Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, VOL 4 nr.3, 2008, side 287-294.

Beyer, Peter (2000). Værdibaseret ledelse, Den ældste vin på den nyeste flaske, Forlaget Thomson, Danmark.

Brandth, B. (1996). Gruppeintervju: Perspektiv, relasjoner og kontekst, i Holter, H. og Kalleberg, R. (red.): Kvalitative metoder i samfunnsforskning, 145-165. Universitetsforlaget, Oslo.

Busch, Tor (2012). Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner. Fagbokforlaget, Bergen.

Carson, Nina (2007). Pedagogikk – Norsk pedagogisk tidsskrift – 2007 –Nr 03 – Erfaringer og refleksjoner ved bruk av gruppeintervju i kvalitativ forskning.

Direktoratet for forvaltning og IKT.(2013) Rapport 2013:3 Evaluering av Politidirektoratet. ISSN 1890-6583

Ekman, Gunnar (1999). Från text till batong – om poliser, busar ock svennar. EFI, Elanders Gotab, Stockholm.

Eriksen, Erik O (2009). Kommunikativ ledelse – om styring av offentlige organisasjoner. Fagbokforlaget, Bergen.

FAD (2008) Plattform for ledelse i staten. Fornyings og administrasjonsdepartementet. (2008/09) URL:

http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns-%20og%20personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf

(Lest. 9. april 2013)

Finstad, Liv (2000). Politiblikket. Pax, Oslo.

Finstad, Liv (1998). "En av gutta? Om kjønn i politiet." I Annalisa Kongstad m.fl. (red.) Kvinder på randen. Aarhus universitetsforlag. Århus. S. 180 – 198

Fog, Mette (2007.) Med samtalen som utgangspunkt. Akademisk forlag, København.

Gilje, Nils og Grimen, Harald (1993). Samfunnsvitenskapens forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi. Universitetsforlaget, Oslo.

Glomseth, Rune og Aaserud Terje (2012). Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Politiet - når endring møter kultur, en krevende lederutfordring. Magma 8:1-13. URL:

<http://www.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring>

(Lest:29.mars 2013)

- Glomseth, Rune. (2002). Organisasjonskultur. En studie av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen, Oslo politidistrikt. Masteroppgave, Karlstads universitet, juni 2002.
- Golding , B. og Savage, S.P. (2008). Leadership and performance management. I: T. Newburn (Ed.) Handbook of Policing. New York: Willian Publishing.
- Gundhus, Helene I (2009): For sikkerhets skyld, IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet. Unipub, Oslo.
- Hammersley, Martyn og Paul Atkinson (2006) Feltmetodikk. Gyldendal akademisk, Oslo.
- Hennestad, B. (2010). Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker. Magma, 8:61-69.
- Hersey, Paul. (1987) Den situasjonsorienterte leder, Bedriftsøkonomens Forlag A/S, Oslo.
- Hove, K. (2012). Kompetansebehov hos nytilsatt politi. Nordisk tidsskrift for kriminalvidenskab, 99(1), 77-96.
- Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Abstrakt forlag AS
- Johnsen, E. (2006). Ledelseslisens. Dafolo Forlag, København.
- Kirkhaug, Rudi. (2013). Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap. Universitetsforlaget, Oslo.
- Klemsdal, Lars (2006) Den intuitive organisasjonen, Forny virksomheten med de samme menneskene. Norsk Gyldendal Forlag, Oslo.
- Kvale, S. (1997). Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Lagestad, Pål (2010). Fysisk styrke eller bare prat. Om kjønn, fysisk trening og ordenstjeneste i politiet. Doktorgrad fra Norges idrettshøgskole 2010.
- Leenderts, T. A. (1997). Person og profesjon. Gyldendal forlag, Oslo.
- McCoy, Bowen H. (1997). The parable of the Sadhu. Harvard Business Review, may/june 1997.
- Lund-Jacobsen, Dorte & Torkild Olsen (2006). Værdier. Snuble- eller ledetråde? Erhvervspsykologi, vol 4, nr. 2, 2006, s.50-68.
- Mitchell, Margaret and Casey, John. (2007). Police leadership & management. The Federation Press, Australia.
- NOU 1981:35. Politiets rolle samfunnet, delutredning I.
- NOU 1987:27. Politiets rolle i samfunnet, delutredning II.
- NOU 2009:12. Et ansvarlig politi Åpenhet, kontroll og læring.
- NOU 2012: 14. Rapport fra 22. juli-kommisjonen

Politidirektoratet (2010). HMS-kultur i politi- og lensmannsetaten. Personalavdelingen HMS seksjonen. POD publikasjon nr. 2010/13. URL: https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_991.pdf
(Lest 29. mars 2013)

Politidirektoratet (2012). Grunnleggende verdier, moral og etikk – en innføring i etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten. POD publikasjon 2012/07.

Politidirektoratet (2008). Overordnet personal politikk for politi- og lensmannsetaten 2008-2013. POD publikasjon 2008/06. URL: https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_560.pdf
(Lest 21.april 2013)

Politidirektoratet (2008). Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet. POD publikasjon 2008/07.

Selznick, Philip (1997). Lederskap. Tano Aschehoug.

Stortingsmelding (2000-2001). Politireform 2000 Et tryggere samfunn. Justis og beredskapsdepartementet, nr.22. URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/20002001/stmeld-nr-22-2000-2001-/3/2/2.html?id=431900>
(Lest: 29.mars 2013)

Strand, T. (2004). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen, Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel (2012). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Gyldendal Akademisk, Oslo.

Thomassen, Åse og Strand, Per Oskar. (2000). Ledelse i politiet. Universitetsforlaget.

Winter, Jenny (1981). Undersølgelsesmetodik og rapportskrivning. Danmark: Munksgaard

Wegner, Rolf B.(1981). Politimessig lederskap. Politiskolen 1980.

Aadland, Einar (1994). Kultur i helse, - sosial og utdanningsorganisasjonar. Oslo: Samlaget

Aadland, Einar (2004). Den truverdige leiaren. Oslo, Det norske samlaget

Aadland, Einar (2005). Etikk for helse-og sosialarbeidarar. Oslo, Det Norske Samlaget

Aadland, Einar et. al.(2006). Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH. Oslo: HSH/Diakonhjemmet Høgskole

Aas, Geir (2009). Politinngrep i familiekonflikter:en studie av ordenspolitietsarbeid med familiekonflikter/familievoldssaker i Oslo.Doktoravhandling,Universitetet i Oslo.Oslo: Unipub

Vedlegg 1



POLITIET

POLITIDIREKTORATET

LEDERPLATTFORM FOR POLITI- OG LENSMANNSETATEN

Ledere i politiet skal kjennetegnes ved:

Klare målsettinger og fokus på resultater:

- Du er tydelig på politiets hovedmål om å skape trygghet i befolkningen gjennom å forebygge og bekjempe kriminalitet
- Du fastsetter mål og foretar prioriteringer basert på kunnskap og analyser
- Du sørger for at dine medarbeidere har nødvendig kjennskap til målene
- Du iverksetter tiltak og følger opp at målene nås

Åpenhet og ærlighet:

- Du legger til rette for at ulike synspunkter kommer fram før beslutninger tas
- Du gir klare og konstruktive tilbakemeldinger som gir medarbeiderne mulighet for læring og utvikling
- Du reflekterer over egen rolle og adferd, åpner for tilbakemeldinger og evner å innrømme feil

Synlig og tydelig ledelse:

- Du har mot til å lede
- Du er en god rollemodell
- Du er tilgjengelig
- Du tar tydelige beslutninger og skrur gjennomføring
- Du er bevisst på din rolle i spenningsfeltet mellom politiske beslutninger og faglige vurderinger
- Du er bevisst din rolle som samfunnsaktør, og bidrar til å profilere etaten positivt også utad

Samspill og involvering:

- Du fremmer helhetsperspektivet
- Du bidrar til samarbeid og dialog
- Du lytter til innspill fra medarbeiderne og legger til rette for reell medbestemmelse

Endring og utvikling:

- Du skaper gode arenaer og kultur for erfaringslæring
- Du viser endringsvilje
- Du bidrar til videreutvikling av politiet

Ansvarlighet:

- Du er bevisst ressursene du har tilgjengelig og utnytter dem til beste for publikum
- Du ivaretar ditt arbeidsgiveransvar
- Du støtter og stiller krav til dine medarbeidere

Vedlegg 2:

Intervjumal

- 1. Hvilke tanker har dere om begrepene verdier, holdninger og kultur i politiet?**
- 2. Hvilke verdier er dere opptatt av som ledere?**
- 3. Hvilke verdier har mest betydning for dere i lederhverdagen?**
- 4. Er det en felles politikultur slik dere ser det?**
- 5. Hvordan omsetter dere som ledere verdiene deres i praksis?**

Lederplattformen:

- 6. Hvilke tanker har dere om verdiene i politiets lederplattform?**

Klare målsettinger og fokus på resultater

Åpenhet og ærlighet

Synlig og tydelig ledelse

Samspill og involvering

Endring og utvikling

Ansvarlighet

Vedlegg 3:

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Tania Randby Garthus [mailto:tangart@online.no]

Sendt: 31. juli 2012 10:49

Til: Postmottak POD

Emne: Spørsmål ang. masteroppgave

Til Politidirektoratet

Jeg er politilærer ved Politihøgskolen og skal dette året skrive en masteroppgave ved Diakonhjemmet høgskole i Oslo.

Problemstillingen min er: " På hvilken måte er politiledere bevisste på verdibasert ledelse".
Forskningsspørsmål er: 1. Hvilken forståelse har politiledere av verdibasert ledelse? 2. Hvilke verdier er politiledere opptatt av? 3. Hvordan blir politilederes verditenkning omsatt i praksis?

Jeg skal ha fokusgruppeintervju med politiledere som deltar på LOU1 ved PHS denne høsten. De kommer fra forskjellige politidistrikt og både personer og arbeidsplasser vil være anonyme i oppgaven min.

I den forbindelse ber jeg om informasjon om jeg trenger noen tillatelser fra POD for å forske på dette. Jeg ber også om å få tilsendt aktuelle styringsdokument når det gjelder ledelse og ledelsesstrategier i politietaten.

Takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Tania Randby Garthus

----- Original Message -----

From: [Knut Snildal](#)

To: 'Tania Randby Garthus'

Sent: Wednesday, August 08, 2012 4:29 PM

Subject: SV: Spørsmål ang. masteroppgave

Du trenger ingen tillatelse fra direktoratet til dette. Vedlagt følger e-post med informasjon om etatens lederplattform.

Vennlig hilsen,

Knut Snildal

Seksjonsjef HR-seksjonen, Arbeidsgiver- og administrasjonavdelingen
Politidirektoratet
Mob.tlf. 41 50 60 35
E-post: knut.snildal@politiet.no
www.politi.no